



УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

Мр Марко Славковић

**СТРАТЕГИЈСКО УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У
ЕКОНОМИЈИ ЗАСНОВАНОЈ НА ЗНАЊУ**

Докторска дисертација

Крагујевац, 2013. година

ИНДЕТИФИКАЦИОНА СТРАНИЦА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

<i>I. Аутор</i>
Име и презиме: Марко Славковић
Датум и место рођења: 25.01.1980., Крагујевац
Садашње запослење: Асистент на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу
<i>II. Докторска дисертација</i>
Наслов: Стратегијско управљање људским ресурсима у економији заснованој на знању
Број страница: 356
Број слика: 56; Број табела: 51
Број библиографских података: 438
Установа и место где је рад израђен: Економски факултет Универзитета у Крагујевцу
Научна област (УДК): 005.94/.96:330.341 Менаџмент – Људски ресурси – Менаџмент знања
Ментор: Проф. др Верица Бабић
<i>III. Оцена и одбрана</i>
Датум пријаве теме: 09.02.2010.
Број одлуке и датум прихватања докторске дисертације: 1681/10-5 од 28.06.2010.
Комисија за оцену подобности теме и кандидата: <ol style="list-style-type: none">1. Др Верица Бабић, редовни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Менаџмент и пословна економија2. Др Небојша Јанићијевић, редовни професор Економског факултета Универзитета у Београду, ужа научна област Пословна економија и менаџмент3. Др Весна Стојановић-Алексић, доцент Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Менаџмент и пословна економија
Комисија за оцену докторске дисертације: <ol style="list-style-type: none">1.2.3.
Комисија за одбрану докторске дисертације: <ol style="list-style-type: none">1.2.3.
Датум одбране дисертације:

СТРАТЕГИЈСКО УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ЕКОНОМИЈИ ЗАСНОВАНОЈ НА ЗНАЊУ

Апстракт

У раду су разматрани најважнији елементи стратегијског управљања људским ресурсима у контексту економије у којој знање има статус критичног ресурса, чиме је истовремено опредељен предмет истраживања. Основни циљ истраживања је да се докаже да стратегијско управљање људским ресурсима доприноси побољшању организационих перформанси и да су људски ресурси важан фактор који треба узети у обзир приликом формулисања организационе стратегије. У том смислу, анализирани су кључни изазови, различити приступи управљања људским ресурсима и њихова улога у креирању конкурентске предности. Формулисање стратегије управљања људским ресурсима је посматрано кроз могуће приступе, процес и начин усклађивања са организационом стратегијом. Посебна пажња је посвећена стратегији управљања знањем, како са аспекта њеног формулисања, тако и са аспекта идентификовања њених кључних елемената. Истраживање стратегије управљања талентима је спроведено кроз анализу кључних конституената и тактика и техника за управљање талентима. Евалуација стратегије управљања људским ресурсима је анализирана са аспекта утицаја на организационе перформансе и кроз избор алата и показатеља. Емпиријским истраживањем је утврђено да пракса стратегијског управљања људским ресурсима, стратегија управљања знањем и стратегија управљања талентима имају позитиван утицај на организационе перформансе и иновативност, респективно, чиме се оправданим сматрају улагања у развој јединствене праксе и у активности које се односе на креирање, усвајање, дељење и примену знања, односно на формирање и одржавање пула талената у оквиру организације.

Кључне речи: стратегијско управљање људским ресурсима, економија заснована на знању, управљање знањем, управљање талентима, организационе перформансе, иновације.

STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE KNOWLEDGE-BASED ECONOMY

Abstract

The paper discusses the most important elements of strategic human resource management in the context of the economy in which knowledge has the status of a critical resource, which is also defined subject of research. Main research objective is to prove that strategic human resource management contribute to improvement of organizational performance, and human resources are important factor which need to be considered during process of organizational strategy formulation. In this context, there have been analyzed the key challenges, different approaches to human resources management and their role in creating competitive advantage. Formulation of HR strategy is considered through possible approaches, process, and fit with the organizational strategy. Special attention was paid to the knowledge management strategy, both in terms of its formulation, but also in terms of identifying its key elements. The research of talent management strategy is done through the analysis of key constituents and tactics and techniques for talent management. Evaluation of HR strategy is analyzed from the point of impact on organizational performance and the selection of tools and indicators. Results of empirical research show that strategic human resource practice, knowledge management strategy, and talent management strategy have positive impact on organizational performance and innovation, respectively, which justifies investments in development of unique practice and activities related to creating, capturing, sharing, and using knowledge, as well as forming and retaining pull of talents within organization.

Keywords: strategic human resource management, knowledge-based economy, knowledge management, talent management, organizational performance, innovation.

САДРЖАЈ

УВОД.....	1
-----------	---

ДЕО I

САВРЕМЕНИ ПРИСТУП УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

1. ИЗАЗОВИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА	8
1.1. Демографске промене	8
1.2. Глобализација и диверсификованост радне снаге	11
1.3. Ера знања и концепт доживотног учења	16
1.4. Технологија и интернет.....	19
1.5. Рецесија и економска криза	22
2. РАЗЛИЧИТИ ПРИСТУПИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА.....	25
2.1. Традиционални приступ	26
2.2. Савремени приступ	28
2.2.1. Управљање људским ресурсима које креира вредност.....	34
2.2.2. Е-менаџмент људским ресурсима.....	42
3. УЛОГА ЉУДСКИХ РЕСУРСА У КРЕИРАЊУ КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ	54
3.1. Стратегијске и оперативне активности управљања људским ресурсима.....	57
3.2. Дефинисање интерне и екстерне усклађености	62
3.3. Трансформација функције управљања људским ресурсима	66
4. ПЛАНИРАЊЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА	77
4.1. Значај, приступ и процес планирања људских ресурса	77
4.2. Специфични проблеми планирања људских ресурса	83
5. ФОРМУЛИСАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА.....	85
5.1. Приступ и процес формулисања стратегије.....	85
5.2. Однос стратегије управљања људским ресурсима и организационе стратегије	92

ДЕО II

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА ЗНАЊЕМ

1. ТИПОВИ ЗНАЊА И ПРИСТУПИ УПРАВЉАЊА ЗНАЊЕМ.....	100
1.1. Типови знања	100
1.2. SECI модел преношења знања.....	104
1.3. Приступ и процес управљања знањем.....	108
2. АНАЛИТИЧКИ ОКВИР ЗА ФОРМУЛИСАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА ЗНАЊЕМ.....	110
2.1. Стратегијска анализа организационог знања	111
2.2. Врсте и димензије стратегије управљања знањем	115
2.3. Интегративни приступ формулисања стратегије управљања знањем	118
3. СТРАТЕГИЈА КРЕИРАЊА И УСВАЈАЊА ЗНАЊА	122

3.1. Организационо учење	124
3.2. Технике и технологије за креирање и усвајање знања	129
4. СТРАТЕГИЈА ТРАНСФЕРА ЗНАЊА	135
4.1. Интраорганизациони трансфер знања	137
4.2. Интерорганизациони трансфер знања	144
4.3. Трансфер знања у међународном окружењу.....	147
5. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА ЗНАЊЕМ.....	150
5.1. Процес имплементације.....	151
5.2. Критични фактори успеха.....	153

ДЕО III

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА ТАЛЕНТИМА

1. ЕВОЛУЦИЈА СИСТЕМА УПРАВЉАЊА ТАЛЕНТИМА.....	159
1.1. Управљање људским ресурсима vs. управљање талентима	159
1.2. Развој концепта управљања талентима	164
1.3. Интегративни модел управљања талентима	167
2. СТРАТЕГИЈСКИ ПРИСТУП УПРАВЉАЊА ТАЛЕНТИМА	170
2.1. Кључни елементи управљања талентима	170
2.2. Циљ и садржина стратегије управљања талентима	172
2.3. Процес формулисања стратегије управљања талентима	175
3. ТАКТИКЕ И ТЕХНИКЕ УПРАВЉАЊА ТАЛЕНТИМА	179
3.1. Откривање и привлачење талената	179
3.2. Тактике и технике за развој талената	185
3.3. Тактике и технике за задржавање талената.....	197

ДЕО IV

ЕВАЛУАЦИЈА СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

1. УТИЦАЈ ЉУДСКИХ РЕСУРСА НА ПЕРФОРМАНСЕ ОРГАНИЗАЦИЈА.....	207
1.1. Детерминанте међузависности.....	207
1.2. Мерење перформанси стратегије управљања људским ресурсима	211
2. ЛИСТА РЕЗУЛТАТА ЉУДСКИХ РЕСУРСА (HR SCORECARD)	218
2.1. Развој листе резултата људских ресурса	218
2.2. Атрибути успешног мерења перформанси и могући проблеми.....	225
3. ИЗБОР ПОКАЗАТЕЉА	229
3.1. Нефинансијски показатељи	231
3.2. Финансијски показатељи	234
4. АНАЛИЗА ЕФЕКТА СПЕЦИФИЧНИХ СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА	243
4.1. Евалуација примене стратегије управљања знањем.....	244
4.2. Евалуација примене стратегије управљања талентима.....	248

ДЕО V
ИСТРАЖИВАЊЕ СТРАТЕГИЈСКОГ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ
РЕСУРСИМА У СРБИЈИ

1. ДЕФИНИСАЊЕ ХИПОТЕЗА И МОДЕЛА	252
1.1. Формулисање хипотеза	252
1.2. Истраживачки модел	256
2. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА	256
2.1. Узорак и прикупљање података	256
2.2. Дизајн упитника.....	262
3. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА	268
3.1. Провера поузданости	268
3.2. Тестирање хипотеза.....	272
3.3. Остали резултати	274
4. ДИСКУСИЈА ДОБИЈЕНИХ РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА	300
5. ОГРАНИЧЕЊА И ПРЕПОРУКЕ ЗА БУДУЋА ИСТРАЖИВАЊА.....	303
ЗАКЉУЧАК.....	306
ЛИТЕРАТУРА.....	314
ПРИЛОЗИ	352
Прилог 1: Упитник	353

СПИСАК СЛИКА

Слика 1: Концептуални оквир глобалног управљања диверсификованошћу	15
Слика 2: Пропозиција вредности управљања људским ресурсима	37
Слика 3: Модел е-менаџмента људским ресурсима	44
Слика 4: Модел утицаја портала за људске ресурсе на каријеру запослених	51
Слика 5: Виртуелно управљање људским ресурсима	57
Слика 6: Димензије конкурентске предности људских ресурса	59
Слика 7: Животни циклус конкурентске предности људских ресурса.....	59
Слика 8: Кључна функционална подручја управљања људским ресурсима.....	61
Слика 9: Усклађеност запосленог са окружењем	64
Слика 10: Модел трансформације менаџмента људским ресурсима.....	67
Слика 11: Савремени приступ планирања људских ресурса.....	80
Слика 12: Стратегија управљања људским ресурсима	89
Слика 13: Матрица спремности за раст	95
Слика 14: Потенцијални односи између организационе стратегије и стратегије управљања људским ресурсима	97
Слика 15: Артикулација података, информација и знања	101
Слика 16: Спирална еволуција конверзије знања.....	105
Слика 17: Конверзија знања кроз „SECI“ теорију	107
Слика 18: Приступ управљања знањем	109
Слика 19: Анализа гена	111
Слика 20: Стратегије управљања знањем	117
Слика 21: Усклађивање стратегије управљања знањем и пословне стратегије.....	120
Слика 22: Типови усклађености стратегије управљања знањем и пословне стратегије.....	121
Слика 23: Циклус развоја организационог знања.....	123
Слика 24: Организационо учење, организација која учи и управљање знањем	125
Слика 25: Нивои трансфера знања.....	136
Слика 26: Интегративни оквир ефективног трансфера знања.....	139
Слика 27: Типологија релација у дељењу знања	140
Слика 28: Концептуални оквир за примену стратегије менаџмента знањем	152
Слика 29: Еволуција ере талената	159
Слика 30: Еволуција управљања талентима	164
Слика 31: Модел управљања талентима.....	165
Слика 32: Елементи управљања талентима	171
Слика 33: Хијерархија компоненти управљања талентима	174
Слика 34: Процес формулисања стратегије управљања талентима.....	176
Слика 35: Веза стратегије управљања талентима и пословне стратегије.....	177
Слика 36: Модел за процену индивидуалних извршних способности	182
Слика 37: Прецизност предиктора	183
Слика 38: Концептуални оквир развоја талената	188
Слика 39: Модел ефективности подучавања	190
Слика 40: Матрица талената.....	198
Слика 41: Категорије талената	199
Слика 42: Модел мерења перформанси.....	214

Слика 43: Усклађена листа резултата	219
Слика 44: Листа пословних резултата	221
Слика 45: Листа резултата људских ресурса	222
Слика 46: Повезивање листе резултата људских ресурса и листе пословних резултата	223
Слика 47: Анализа утицаја и успостављање каузалних односа	230
Слика 48: Концептуални оквир односа између варијабли	256
Слика 49: Карактеристике организација у узорку: величина	258
Слика 50: Карактеристике организација у узорку: сектор пословања	259
Слика 51: Карактеристике организација у узорку: власништво	259
Слика 52: Карактеристике организација у узорку: кретање броја запослених	259
Слика 53: Карактеристике испитаника: пол.....	260
Слика 54: Карактеристике испитаника: старост	260
Слика 55: Карактеристике испитаника: број година радног стажа у организацији	260
Слика 56: Карактеристике испитаника: образовни ниво	261

СПИСАК ТАБЕЛА

Табела 1: Разлика између традиционалног и савременог приступа управљања људским ресурсима	27
Табела 2: Карактеристике традиционалног управљања људским ресурсима и стратегијског управљања људским ресурсима	29
Табела 3: Назнаке за будућност: четрнаест критеријума за нову функцију управљања људским ресурсима	38
Табела 4: Допринос додате вредности функције управљања људским ресурсима интересним групама	40
Табела 5: Различити приступи е-учењу	48
Табела 6: Функције и главне активности информационог система за људске ресурсе	72
Табела 7: Очекиване користи и потенцијалне негативне консеквенце подуговарања активности управљања људским ресурсима	76
Табела 8: Однос између пословне стратегије, организационих захтева и стратегије управљања људским ресурсима	94
Табела 9: Потенцијали знања у односу на имплицитно и експлицитно знање	113
Табела 10: Мерење потенцијала за управљање знањем	113
Табела 11: Кључна сврха и принципи мапирања знања	131
Табела 12: Алати управљања знањем засновани на компјутерско-информационој технологији ...	134
Табела 13: Поверење и потенцијал за дељење знања у различитим културама	149
Табела 14: Баријере за примену стратегије управљања знањем	154
Табела 15: Најбоља пракса у интеграцији активности управљања талентима	168
Табела 16: Интегрисање система управљања знањем и система управљања талентима	169
Табела 17: Компарација приступа развоју талената	186
Табела 18: Развој каријере у старој и новој економској реалности	195
Табела 19: Нов приступ управљања флукуацијом запослених	201
Табела 20: Концептуални оквир мерења перформанси људских ресурса	215
Табела 21: Водич за имплементацију листе резултата људских ресурса	226
Табела 22: Примена индикатора приноса на инвестиције у људским ресурсима	239
Табела 23: Типични показатељи у примени индикатора приноса на инвестиције	240
Табела 24: Потенцијалне користи од управљања знањем	245
Табела 25: Мерење утицаја на организационе процесе	246
Табела 26: Показатељи за евалуацију развоја талената, питања и извори података	249
Табела 27: Карактеристике организације и испитаника: сумарни извештај	261
Табела 28: Резултати теста регресионе анализе независних варијабли у односу на организационе перформансе	272
Табела 29: Резултати теста регресионе анализе независних варијабли у односу на иновативност	273
Табела 30: Резултати теста регресионе анализе праксе стратегијског управљања људским ресурсима у односу на стратегију управљања знањем	273
Табела 31: Резултати теста регресионе анализе праксе стратегијског управљања људским ресурсима у односу на стратегију управљања талентима	273
Табела 32: Ранг елемената праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем, стратегије управљања талентима, иновативности и организационих перформанси код пословних организација које имају од 50 до 249 запослених	274

Табела 33: Ранг елемената праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем, стратегије управљања талентима, иновативности и организационих перформанси код пословних организација које имају више од 250 запослених	276
Табела 34: Ранг елемената праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем, стратегије управљања талентима, иновативности и организационих перформанси код производних пословних организација	277
Табела 35: Ранг елемената праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем, стратегије управљања талентима, иновативности и организационих перформанси код трговинских пословних организација	279
Табела 36: Ранг елемената праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем, стратегије управљања талентима, иновативности и организационих перформанси код услужних пословних организација	280
Табела 37: Ранг елемената праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем, стратегије управљања талентима, иновативности и организационих перформанси код пословних организација које су у већинском власништву домаћег приватног капитала.....	281
Табела 38: Ранг елемената праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем, стратегије управљања талентима, иновативности и организационих перформанси код пословних организација које су у већинском власништву иностраног приватног капитала.....	283
Табела 39: Ранг елемената праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем, стратегије управљања талентима, иновативности и организационих перформанси код пословних организација код којих је број запослених повећан у претходне три године	284
Табела 40: Ранг елемената праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем, стратегије управљања талентима, иновативности и организационих перформанси код пословних организација код којих је број запослених непромењен у претходне три године	286
Табела 41: Ранг елемената праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем, стратегије управљања талентима, иновативности и организационих перформанси код пословних организација код којих је број запослених смањен у претходне три године	287
Табела 42: Резултати АНОВА теста праксе стратегијског управљања људским ресурсима у односу на сектор пословања.....	289
Табела 43: Резултати АНОВА теста праксе стратегијског управљања људским ресурсима у односу на кретање броја запослених	290
Табела 44: Резултати АНОВА теста стратегије управљања знањем у односу на кретање броја запослених.....	292
Табела 45: Резултати АНОВА теста стратегије управљања талентима у односу на кретање броја запослених.....	293
Табела 46: Резултати АНОВА теста иновативности у односу на кретање броја запослених	294
Табела 47: Резултати АНОВА теста организационих перформанси у односу на кретање броја запослених.....	295
Табела 48: Резултати t теста праксе стратегијског управљања људским ресурсима и стратегије управљања знањем у односу на број запослених	296

Табела 49: Резултати t теста праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем и стратегије управљања талентима у односу на порекло капитала већинског власника	298
Табела 50: Резултати теста вишеструке регресионе анализе праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем и стратегије управљања талентима у односу на организационе перформансе	299
Табела 51: Резултати теста вишеструке регресионе анализе праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем и стратегије управљања талентима у односу на иновативност.....	299

УВОД

Стратегијско управљање људским ресурсима већ дуги низ година представља важну област истраживања чија се актуелност током времена не смањује, већ додатно повећава подстакнута динамизацијом великог броја фактора окружења у коме знање има статус критичног ресурса. Полазећи од те чињенице и опште прихваћеног става да је стратегијско управљање људским ресурсима у већој мери окренуто организационим перформансама него индивидуалним перформансама запослених, намеће се потреба детаљније анализе значаја људских ресурса и њиховог утицаја на организационе перформансе и иновативност у условима економије засноване на знању.

Стратегијски приступ управљања људским ресурсима, који подразумева дизајнирање и имплементацију интерно конзистентних политика и пракси које обезбеђују да људски капитал доприноси остварењу пословних циљева, сусреће се са два нова изазова који захтевају брзу реакцију функције управљања људским ресурсима, како са аспекта њене интерне трансформације, тако и са аспекта формулисања одговарајућих стратегија.

Први изазов се односи на све интензивнију употребу знања у пословним активностима што захтева додатно проучавање и анализу процеса који се односе на креирање и усвајање знања, дељење знања између запослених и примену знања у свакодневним радним активностима. Људски ресурси, који су према ресурсном приступу (*resource-based view of the firm*) од круцијалног значаја за остваривање одрживе конкурентске предности, представљају најважнијег носиоца организационог знања због чега је стратегија управљања знањем означена као једна од најважнијих специфичних стратегија управљања људским ресурсима.

Други значајан изазов представља повећан интензитет ривалства између компанија широм света у намери да привуку и ангажују најбоље и најталентованије појединце. Овај феномен, познат и као „рат за таленте“, има снажан утицај на праксу стратегијског управљања људским ресурсима, због чега се јавља потреба формулисања стратегије управљања талентима, која би омогућила развој осмишљеног плана деловања у односу на талентоване појединце у домену њиховог откривања, ангажовања, развоја и задржавања у организацији.

Анализа ефеката примене одређене праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем и стратегије управљања талентима представља важан предуслов за одлучивање о исплативости улагања у

људске ресурсе. Валоризација ефеката се суочава са бројним проблемима, који се пре свега односе на дефинисање показатеља, успостављање веза између и квантификацију могућих ефеката, што намеће потребу њихове детаљније анализе.

Предмет истраживања у докторској дисертацији је стратегијски аспект управљања људским ресурсима у контексту динамичних услова окружења у којима знање има статус критичног ресурса. Предметом истраживања су обухваћени специфични изазови управљања људским ресурсима у контексту стратегијског менаџмента који се заснива на три основна процеса: формулисање, имплементација и евалуација стратегије.

На основу претходно датог предмета истраживања, **основни циљ истраживања** у докторској дисертацији је да се докаже да у условима економије засноване на знању стратегијско управљање људским ресурсима доприноси побољшању организационих перформанси и да су људски ресурси важан чинилац формулисања организационе стратегије. Респектујући претходно опредељени основни циљ истраживања могуће је дефинисати и сет конгруентних и субординираних циљева, који укратко подразумевају следеће: 1) указивање на људске ресурсе као значајан фактор у стварању и одржавању конкурентске предности, као и у формулисању и имплементацији организационе стратегије; 2) утврђивање квалитативних и квантитативних показатеља на основу којих је могуће извршити евалуацију стратегије; 3) идентификовање основних елемената стратегије управљања знањем и анализирање ефеката њене примене; и 4) утврђивање кључних конституената стратегије управљања талентима и идентификовање њеног утицаја.

Рад је заснован на следећим релевантним **хипотезама**:

- У условима економије засноване на знању управљање људским ресурсима захтева прелазак из функције која администрира документацију о запосленима у функцију која креира вредност.
- Примена стратегије управљања знањем има позитиван утицај на перформансе организације и унапређење иновативности и флексибилности организације.
- Прецизно формулисана и примењена стратегија управљања талентима доприноси побољшању перформанси функције управљања људским ресурсима и остваривању развојних циљева организације у условима економије засноване на знању.

Докторска дисертација се, поред увода и закључка, састоји од пет делова у којима се кроз примену различитих метода истраживања проучава претходно дефинисани предмет истраживања.

У првом делу докторске дисертације под називом „Савремени приступ управљања људским ресурсима“ истраживања су усмерена ка изазовима у управљању људским ресурсима, од којих се посебно истичу следећи: прво, демографске промене, од којих се највише издвајају старење становништва и демографска кретања; друго, глобализација и диверсификованост радне снаге; треће, концепт доживотног учења и ера знања односно пословање у економији заснованој на знању које је практично избрисало поделу радника на „беле“ и „плаве“ оковратнике и донела једну нову категоризацију радне снаге у којој се издвајају радници знања (knowledge workers); четврто, интернет и електронско пословање које успостављају нове типове односа између запослених и пето, економска криза и рецесија као текући проблеми на глобалном нивоу.

Изучавање кључних трендова у развоју људских ресурса је извршено у три релевантне области. Прва се односи на потребу промене позиције функције људских ресурса и прелазак у статус стратегијског релевантног партнера приликом формулисања стратегије. Друга обухвата сагледавање стратегијског значаја функције људских ресурса у стварању додате вредности (value-added HR function), односно менаџмент приступа који стратегијске изборе заснива на кључним компетенцијама запослених као извору конкурентске предности. Анализом су у овом делу обухваћени и модели управљања људским ресурсима који су засновани на информационо-комуникационим технологијама. У овом делу дисертације истраживан је значај људских ресурса за остваривање конкурентске предности. Због тога су у првом реду дефинисане оперативне и стратегијске активности људских ресурса, а затим је дефинисана интерна и екстерна усклађеност система управљања људским ресурсима.

Савремено управљање људским ресурсима није могуће без усклађивања понуде и тражње за људским ресурсима у складу са потребама и циљевима организације. У складу са том чињеницом, посебна пажња у овом делу дисертације је посвећена значају планирања људских ресурса, дефинисању адекватног приступа у планирању, као и самом процесу планирања. Посебно се разматра и планирање људских ресурса у одређеним специфичним пословним догађајима или операцијама. Пажљивим планирањем људских ресурса постижу се предуслови за формулисање стратегије људских ресурса и због тога се детаљно проучавају различити приступи формулисања стратегије управљања људским ресурсима, сам процес формулисања стратегије, као и однос и међусобна компатибилност стратегије управљања људским ресурсима и организационе стратегије.

У другом делу дисертације који се односи на стратегију управљања знањем, најпре се истражују различити типови знања јер је то један од предуслова успешне примене наведене стратегије. У том смислу, посебно се

дефинишу имплицитно и експлицитно знање, као и нивои управљања знањем који се могу диференцирати на: индивидуални, групни и организациони. Посебно значајну улогу у разумевању процеса који се односе на управљање организационим знањем има „SECI“ модел који репрезентује четири основна начина трансформације и конверзије имплицитног и експлицитног знања кроз процесе социјализације, екстернализације, комбинације и интернализације. Формулисање стратегије управљања знањем подразумева претходно извршену стратегијску анализу организационог знања на основу које се сагледавају адекватност постојећег знања и његова компатибилност са потребама организације. Предмет посебне анализе је начин интегрисања стратегије управљања знањем у пословну стратегију.

Формулисање стратегије усвајања знања представља кључни корак у достизању потребног нивоа организационог знања. Важну улогу у овом процесу имају организационо учење и технике из праксе управљања људским ресурсима које у значајном могу допринети повећању знања и компетенција. Имплементација стратегије трансфера знања је изузетно осетљиво питање због стратегијског значаја знања, тако да је предмет посебног проучавања трансфер знања у организацији и између организација, мотивација запослених да деле знање имајући у виду чињеницу да поседовање знања доприноси стварању моћи, као и трансфер знања у међународном окружењу због постојања различитих система вредности и образаца понашања. На крају овог дела дисертације анализиран је сам процес имплементације стратегије управљања знањем који се састоји од низа секвенцијалних корака који у великој мери утичу на резултат примене.

У трећем делу дисертације, предмет истраживања је опредељеност организације за примену концепта управљања талентима. То у првом реду подразумева истраживање еволуције система управљања талентима. Стратегија управљања талентима захтева читав низ интерних промена у самој организацији што најпре захтева интегрисање система управљања талентима у функцију управљања људским ресурсима. Други значајан корак је дефинисање структуре система управљања талентима и формулисања стратегије управљања талентима. Због већ поменутог интерног прилагођавања организације, предмет посебног истраживања је процес формулисања стратегије управљања талентима и њена компатибилност са пословном стратегијом. Спровођење стратегије управљања талентима није могуће без коришћења одређених тактика којима се мотивишу и задржавају таленти и којима се компензује њихов рад.

У четвртном делу дисертације се проучавају ефекти анализираних стратегија управљања људским ресурсима. У том контексту, у овом делу дисертације се најпре истражује међусобни однос и утицај мера и политика спроведених унутар

функције или сектора управљања људским ресурсима на перформансе организације. То подразумева истраживање и дефинисање начина за мерење перформанси управљања људским ресурсима и идентификовање узрочно последичних веза између перформанси функције управљања људским ресурсима и перформанси предузећа. Усклађена листа резултата људских ресурса, као важан стратегијски алат за повезивање стратегије и остварених перформанси, се проучава са аспекта њеног развоја, могућих проблема и атрибута успешног мерења.

Пракса управљања људским ресурсима, консултантске агенције и академски истраживачи су дуги низ година уназад истраживали и дефинисали одређене квалитативне и квантитативне показатеље којима је могуће измерити успешност рада функције људских ресурса. Квантитативни показатељи су класификовани на показатеље ефикасности и показатеље ефикасности, а заједничка карактеристика им је што имају велику аналитичку способност. У складу са тим, може се истаћи да је за један део показатеља могуће дефинисати пожељне величине, док се употребна вредност неких других показатеља сагледава на основу њихове примене на бази временских серија. Сваки од ових аспеката је посебан предмет разматрања.

На крају овог дела је урађена анализа трошкова и користи проучаваних стратегија управљања људским ресурсима и то путем евалуације стратегије управљања знањем, односно стратегије управљања талентима.

У петом делу дисертације су приказани резултати оригиналног емпиријског истраживања. Да би се добијени резултати успешно тумачили најпре је објашњена методологија истраживања у којој су представљени изабрани узорак, изглед упитника и начин прикупљања података. Након тога су графичким и табеларним приказима презентовани и анализирани добијени резултати. На крају овог дела су добијени резултати анализирани са аспекта прихватања или одбацивања формулисаних хипотеза на којима се заснива дисертација.

У складу са постављеним циљем и предметом истраживања, као и формулисаним основним научним хипотезама у докторској дисертацији је коришћена **методологија истраживања** примерена друштвеним наукама, која је базирана на коришћењу одговарајућих метода. Истраживање стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем и стратегије управљања талентима је засновано на коришћењу аналитичко-синтетичког метода и методе анализе садржаја, док је за извођење одређених закључака коришћено индуктивно и дедуктивно закључивање. Поред наведених метода, у делу који се односи на евалуацију стратегије управљања људским ресурсима коришћен је и метод компарације.

Тестирање формулисаних хипотеза је спроведено кроз оригинално квантитативно истраживање праксе стратегијског управљања људским ресурсима у домаћим предузећима, које је засновано на одговарајућим методама статистичке обраде података (регресија, вишеструке регресија, анализа варијансе, t-тест). Прикупљање података је обављено коришћењем структурираног упитника који је дистрибуиран менаџерима за људске ресурсе или извршним менаџерима на одабраном узорку. У узорак су укључене пословне организације које имају више од 50 запослених и које послују најмање 5 година на територији Републике Србије. Након треће фазе укупно је прикупљено 78 валидних упитника, уз укупну стопу одзива од 39 %.

У циљу лакшег и бољег сагледавања веза и односа кључних варијабли и њихове прегледније упоредивости коришћене су одговарајуће табеларне и графичке презентације.

ДЕО I

САВРЕМЕНИ ПРИСТУП УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

1. ИЗАЗОВИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Пословање организација је суочено са бројним и динамичним променама у окружењу које кроз широк спектар амбивалентних утицаја остварују различите ефекте на пословне функције, имплементацију стратегије и остварење постављених циљева. Mathis и Jackson (2011)¹ су на основу анализе трендова у пословању и промена које се дешавају у пословном окружењу идентификовали неколико кључних изазова са којима се суочава управљање људским ресурсима, а који ће и у наредном периоду имати доминантан утицај на ову функцију: 1) демографске промене и диверсификованост радне снаге; 2) глобализација; 3) технолошке промене; и 4) економске промене и реструктурирање организација. Овим изазовима је нужно придодати и све интензивнију употребу знања у пословним процесима што захтева процес континуираног унапређења компетенција и знања запослених и трагање за појединцима који исказују таленат за извршавање одређених послова.

1.1. Демографске промене

Интензитет демографских промена у свету је толико изражен да све већи број истраживача констатује да се свет тренутно налази у средишту велике демографске транзиције. Две кључне карактеристике ових промена се односе на успоравање природног прираштаја и промену односа у старосној структури становништва у смислу смањивања учешћа млађих и пораста учешћа старијих људи у укупној популацији.

Демографске промене немају исти утицај и смер развоја у свим деловима света. Због тога се различите земље и региони налазе у различитим фазама демографске транзиције. Емпиријски је потврђено да се све европске земље суочавају са проблемом старења становништва због опадања природног прираштаја². У Великој Британији, на пример, око 30% радног становништва је старије од 50 година, а тај број ће се повећати за још 10 процената у наредних 20 година³. У већини развијених земаља је слична ситуација и процес старења становништва је већ увелико у току, а један број земаља у развоју у источној и

¹ Mathis, R.L., Jackson, J.H. (2011), *Human Resource Management*, 13th edition, South-Western Cengage Learning, Mason

² Loretto, W., White, P. (2006), Population Ageing and Older Workers: Employers' Perceptions, Attitudes and Policies, *Population, Space and Place*, Volume 12, Issue 6, pp. 341–352.

³ Pollitt, D. (2006), Bradford and Bingley audits age diversity in the workplace, *Human Resource International Digest*, Volume 14, Issue 6, pp. 27–28.

југоисточној Азији и централној и источној Европи ће такође доживети значајно старење становништва од 2020. године. У другим земљама у развоју демографске промене су мање изражене, а старење радно способног становништва се може очекивати тек у наредних неколико деценија⁴.

На основу претходно наведених података јасно се може закључити да ће токови демографских промена имати значајан и веома изазован утицај на праксу управљања људским ресурсима у пословним организацијама. Њихов утицај ће се доминантно диференцирати у неколико следећих димензија⁵:

- опасност од губитка знања кроз пензионисање стручњака,
- опадање перформанси рада код старијих запослених,
- регрутовање старијих запослених, код којих ће један од кључних критеријума селекције бити социјални капитал који су стекли на претходним радним местима (контакти, познанства и слично),
- обука и трансфер вештина и компетенција, као и мотивација старијих запослених за усвајање нових знања,
- управљање каријером запослених који се налазе пред пензионисањем и одласком из организације.

Изнете ставове су потврдила и бројна истраживања која су се бавила проблемом старења становништва. У једном од њих је доказано да код људи који су старији од 50 година постоји значајно мања спремност за учешће у обукама⁶. У поређењу са млађим запосленима, старији запослени током процеса рада много мање користе информационо-комуникациону технологију, а и кад то чине онда употребљавају мање компликоване апликације⁷. Са аспекта перформанси, утврђено је да је додата вредност по запосленом највећа код предузећа код којих је просечна старост запослених око 40 година и да са повећањем просечне старости запослених она опада⁸.

У сагледавању позитивних и негативних ефеката старења корпуса радне снаге у организацији може се користити анализа трошкова и користи алтернативних опција. Веће ангажовање старијих радника доводи до мањих

⁴ Batini, N., Callen, T., McKibbin, W. (2006), *The Global Impact of Demographic Change*, IMF Working Paper, International Monetary Fund, Washington

⁵ Li, J., Chu, C.W.L., Lam, K.C.K., Liao, S. (2011), Age diversity and firm performance in an emerging economy: Implications for cross-cultural human resource management, *Human Resource Management*, Volume 50, Issue 2, pp. 247–270.

⁶ Canduela, J., Dutton, M., Johnson, C., Lindsay, C., McQuaid, R.W., Raeside, R. (2012), Ageing, skills and participation in work-related training in Britain: assessing the position of older workers, *Work, Employment and Society*, Volume 26, Issue 1, pp. 42–60.

⁷ Koning, J.D., Gelderblom, A. (2006), ICT and older workers: no unwrinkled relationship, *International Journal of Manpower*, Volume 27, Number 5, pp. 467-490.

⁸ Grund, C., Westergaard-Nielsen, N. (2008), Age structure of the workforce and firm performance, *International Journal of Manpower*, Volume 29, Number 5, pp. 410-422.

трошкова регрутовања и селекције, уз истовремено смањење трошкова обуке због претходног радног искуства. Истовремено, ангажовање млађих радника, повећава наведене трошкове, али такође смањује трошкове апсентизма и трошкове изазване повредама на раду. Једноставном компарацијом ових трошкова може се утврдити сврсисходност ангажовања старијих запослених. Истраживања су показала да су трошкови апсентизма и повреда на раду код старијих запослених већи од трошкова регрутовања, селекције и обуке код млађих запослених на основу чега се закључује да ангажовање старијих запослених није исплативо за послодавце⁹. Преиспитивање овог закључка је могуће у одређеним специфичним околностима: државне субвенције за запошљавање старијих људи, новчани подстицаји за запошљавање приликом инвестирања, промена система здравственог осигурања и слично.

Да би се избегле могуће негативне импликације старења радне снаге, организације су приморане да спроводе одговарајуће мере у домену управљања људским ресурсима које се односе на трансфер знања између генерација, дефинисање адекватне политике пензионисања, креирање флексибилних радних аранжмана, избор одговарајућих политика обуке и развоја запослених и одговарајући редизајн радних места¹⁰.

У практичном смислу то ће значити креирање флексибилнијег система за управљање људским ресурсима кроз редефинисање политика и процедура на начин који ће испуњавати одређене специфичне захтеве старијих запослених. Значајан аспект прилагођавања односи се и на менаџерске структуре које ће бити приморане на индуковање промена о стереотипима о старијим запосленима у радном окружењу.

Веома важан сегмент демографских промена се односи и на миграције становништва, нарочиту у домену који је означен као ефекат „одлива мозга“ (brain drain). Carrington и Detragiache (1999)¹¹ су у својој студији анализирали образовну структуру имиграната у земљама које су чланице Организације за економску сарадњу и развој (OECD) и утврдили да доминантну улогу имају људи са терцијарним образовањем, са учешћем већим од 50 % у укупној имигрантској структури. Константан одлив високо образованих људи из земаља у развоју у развијене земље условио је специфичан вид зависности њихових економија од овог прилива, до нивоа у коме се преиспитују могућности реализације привредног раста без ових миграција.

⁹ Brooke, L., (2003), Human resource costs and benefits of maintaining a mature-age workforce, *International Journal of Manpower*, Volume 24, Number 3, pp. 260-283.

¹⁰ Streb, C.K., Voelpel, S.C., Leibold M. (2008), Managing the aging workforce: Status quo and implications for the advancement of theory and practice, *European Management Journal*, Volume 26, Issue 1, pp. 1– 10.

¹¹ Carrington, W.J., Detragiache, E. (1999), How Extensive Is the Brain Drain?, *Finance & Development*, Volume 36, Number 2, pp. 46-49.

Импликације ових демографских токова на организационом нивоу треба посматрати у две димензије. Прва је позиција земаља које су погођене одласком високо образоване популације. За менаџмент људских ресурса, мултипликовани утицај старења становништва уз ефекат „одлива мозгова“, представља огроман проблем, нарочито у домену регрутовања и селекције кадрова јер се на овај начин значајно смањују извори за проналажење и запошљавање квалитетних радника. Један од могућих начина решавања овог проблема је координирана акција националних институција и политике управљања људским ресурсима.

И поред доказаног позитивног ефекта, пракса управљања људским ресурсима у развијеним земљама је додатно оптерећена проблемима узрокованим запошљавањем имиграната. И поред високог образовног нивоа, њихова асимилација подразумева решавање проблема дискриминације на послу и превазилажење културолошких баријера. Решавањем наведених проблема стичу се предуслови за њихову пуну интеграцију и остваривање задовољавајућих перформанси на радном месту.

1.2. Глобализација и диверсификованост радне снаге

На политичком и макроекономском нивоу, глобализација је означена као процес денационализације тржишта, политичког и правног система. Анализирајући њене ефекте, Babić (2008)¹² закључује да под утицајем економске глобализације долази до прерастања националних економија у јединствен светски економски простор у којем постепено нестају вештачке баријере изазване разноврсним, првенствено политичким интервенцијама. На нивоу привредних организација, глобализација пословања рефлектује интенције компанија да своје пословање развију изван националног тржишта и на тај начин постану део глобалног економског простора. Овај процес подразумева серију озбиљних интерних прилагођавања организације у који је укључена и функција управљања људским ресурсима.

Улога људских ресурса у имплементацији глобалне стратегије је да¹³: 1) истражи, дефинише и објасни компетенције неопходне за успех на глобалном нивоу и 2) инвестира, дизајнира и обезбеди праксу управљања људским ресурсима која обезбеђује ове компетенције. Поред тога, Dowling, Festing и Engle

¹² Babić, V. (2008), *Uvod u menadžment*, Ekonomski fakultet, Kragujevac

¹³ Black, J.S. Ulrich, D. (1999), The new frontier of global HR, in Joynt, P., Morton, P. (Eds), *The Global HR Manager*, Institute of Personnel and Development, London.

(2008)¹⁴ сугеришу да интернационализација пословања захтева да управљање људским ресурсима буде усмерено на специфичности локалне радне снаге, процену ризика пословања и анализу екстерних утицаја.

Први изазов у остварењу наведених активности је преиспитивање постојеће политике и стратегије управљања људским ресурсима у односу на варијабле међународног окружења. Овај процес се одвија у два секвенцијална корака. У првом се врши утврђивање степена компатибилности текуће стратегије управљања људским ресурсима и домицилних варијабли окружења (културолошки образац, радно право, синдикално организовање, карактеристике тржишта рада и слично) и утврђују смернице за адаптацију. У другом кораку се врши прилагођавање стратегије управљања људским ресурсима захтевима локалног тржишта чиме се заокружује читав процес и стварају предуслови за имплементацију.

Истраживања која су спроведена међу менаџерима за људске ресурсе су идентификовала три главна изазова у погледу глобалног управљања људским ресурсима¹⁵:

- обезбеђивање адекватних вештина на местима и позицијама где су потребне,
- дифузија ажурираног знања и праксе у целој организацији, без обзира на то одакле потичу и
- идентификовање и развијање талената на глобалној основи.

Глобални развој људских ресурса, дефинисан као пројектовање системских активности које обезбеђују члановима организације вештине неопходне за задовољавање актуелних и будућих захтева посла у мултинационалном окружењу¹⁶, поред захтева за дефинисањем нових политика и стратегија управљања људским ресурсима које треба да омогуће континуирано обављање пословних активности, све више је под притиском захтева да дефинише политику деловања у односу на растућу диверсификованост радне снаге, насталу као последица демографских промена, глобализације пословања и промена у друштвеном животу индивидуа.

Диверсификованост радне снаге се огледа у реалности да се људи разликују у многим карактеристикама, видљивим или невидљивим, али углавном по старосној доби, полу, брачном стању, социјалном статусу, степену

¹⁴ Dowling, P.J, Festing, M., Engle, A.D. (2008), *International Human Resource Management*, 5th edition, South-Western Cengage Learning, Mason

¹⁵ Roberts, K., Kossek, E.E., Ozeki, C. (1998), Managing the global workforce: challenges and strategies, *Academy of Management Executive*, Volume 12, Number 4, pp. 93-119.

¹⁶ Desimone, R.L., Werner, J.M., Harris, D.M. (2002), *Human resource development*, 3rd edition, Mason, OH: South-Western.

инвалидитета, сексуалној оријентацији, религији, личности, етничкој припадности и култури¹⁷.

Због бројних димензија у којима се реализује, управљање различитошћу запослених (diversity management) је означено као интегрална компонента стратегијског менаџмента људским ресурсима у мултинационалним компанијама¹⁸. Примарни задатак управљања различитошћу је да идентификује диферентне карактеристике запослених, али и да искористи предности које настају као последица разлика у радној снази, као што су индивидуалне карактеристике, порекло, професионална оријентације и верска уверења, тако да индивидуални таленти у потпуности буду искоришћени за испуњавање организационих циљева¹⁹.

Shen и Edwards (2006)²⁰ су дошли до закључка да управљање различитошћу посебно значајну улогу игра код следећих активности управљања људским ресурсима: 1) регрутовање и селекција запослених; 2) обука и развој; 3) оцена перформанси; и 4) компензације односно плаћање запослених. У домену регрутовања, управљање различитошћу треба да омогући свим потенцијалним интересентима једнаке шансе за пријаву на конкурс како се приликом прелиминарне селекције која се обавља у овој фази не би дискриминисале различите категорије кандидата. Управљање различитошћу код селекције кандидата има задатак да прилагоди интервјуе и тестове тако да сви кандидати могу да искажу своје способности.

Управљање различитошћу у активностима обуке треба да омогући свим запосленима могућност за унапређење знања и компетенција тако да се успостави ефективна интеграција различитих појединаца унутар организационих група, док је у домену развоја примарни акценат на једнаким шансама за развој каријере за све запослене. Ефикасно управљање различитостима у домену оцене перформанси и одређивању компензација за рад запослених подразумева елиминисање сваке субјективности која може настати као последица припадања одређеним категоријама запослених диференцираних према различитим критеријумима. На овај начин се елиминишу перципиране неједнакости и стварају претпоставке за остваривање већег нивоа задовољства запослених.

¹⁷ Kossek, E.E., Lobel, S.A., Brown, A.J. (2005), Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity, in *Handbook of Workplace Diversity*, A.M. Konrad, P. Prasad, J.M. Pringle (eds.), Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 54–74.

¹⁸ Rosenzweig, P. (1998), Managing the new global workforce: fostering diversity, fostering consistency, *European Management Journal*, Volume 16, Issue 6, pp. 644–652.

¹⁹ Shena, J., Chandaa, A., D'Nettob, B., Monga, M. (2009), Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 20, Number 2, pp. 235–251.

²⁰ Shen, J., Edwards, V. (2006), *International HRM in Chinese MNEs*, Routledge, New York.

Поред већ добро познатих изазова узрокованих различитошћу запослених, друштвене промене и интензивирана информисаност појединаца у фокус стављају и неке друге аспекте и проблеме, као на пример: једнакост у могућностима доласка на менаџерске позиције и заступљеност људи који су различитих раса, једнакост у зарадама на истим пословима у односу на полну структуру, асимилација хомосексуалних, бисексуалних и трансексуалних особа (ЛГБТ популација) у организацију и њихов утицај на понашање и перформансе осталих запослених.

Диверсификованост радне снаге је додатно подстакнута имиграционим процесима и пословним опцијама организација у виду дислоцирања и измештања (*outsourcing and offshoring*) производње или дела пословних активности у друге земље, чиме се у контекст глобалног управљања људским ресурсима уводи и једна потпуно нова димензија.

Државни подстицаји или законска регулатива у све већој мери доводе до одлуке послодаваца о запошљавању особа са инвалидитетом. Социјализација ових особа представља посебан изазов за менаџере људских ресурса јер то може изазвати одређене негативне реакције код осталих запослених или код самих клијената организације²¹, а узрокује и нешто веће трошкове који се у значајној мери рефундирају кроз државне субвенције и подстицаје приликом њиховог запошљавања. Ангажман ових особа често подразумева додатна ергономска прилагођавања радних места, а у неким ситуацијама и редизајн посла. И поред наведеног, резултати истраживања показују да перформансе и мотивација ових особа не заостају за осталим члановима организације, што их чини веома атрактивним за ангажовање у пословним организацијама.

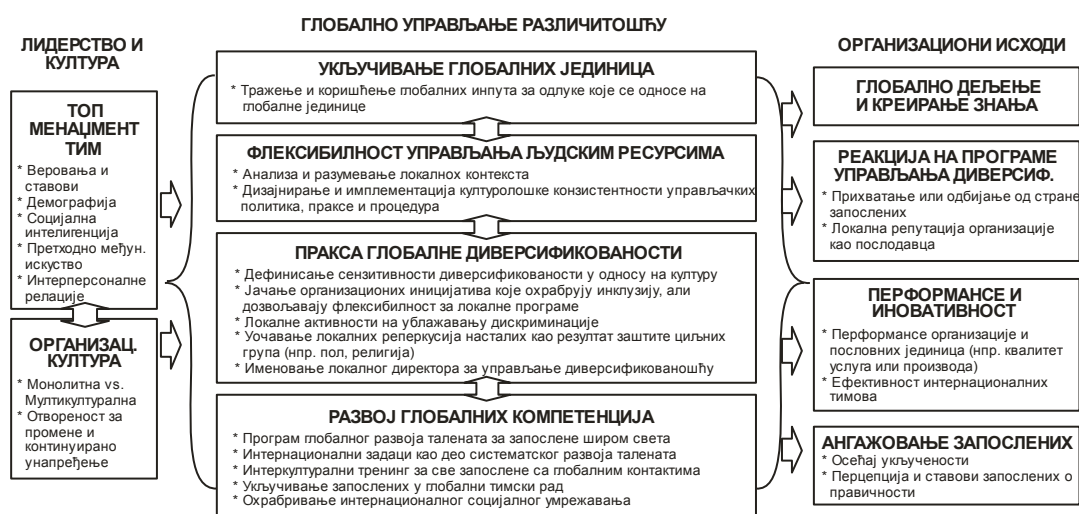
Тренд глобализација пословања и наглашена улога управљања различитошћу радне снаге условила је стварање посебног концептуалног оквира за управљање диверсификованошћу на глобалном нивоу, који се састоји из три повезана елемента²² (Слика 1). Први се односи на лидерство и организациону културу, који преко карактеристика топ менаџмент тима у погледу веровања, искуства и интерперсоналних релација, као и преко карактеристика културе у односу на њену монолитност, отвореност и спремност на промене, утиче на дизајн система за управљање диверсификованошћу на глобалном нивоу.

Други елемент у датом концептуалном оквиру је сам систем који је заснован на следећим принципима: укљученост свих пословних јединица широм

²¹ Lengnick-Hall, M.L., Gaunt, P.M., Kulkarni, M. (2008), *Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource*, *Human Resource Management*, Volume 47, Number 2, pp. 255–273.

²² Nishii, L.H., Ozbilgin, M.F. (2007), *Global diversity management: towards a conceptual framework*, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 18, Issue 11, pp. 1883–1894.

света, флексибилност у управљању људским ресурсима, укљученост у дефинисање конкретних мера у виду праксе глобалне диверсификованости и развој глобалних компетенција. Основни циљ система глобалног управљања диверсификованошћу је остваривање одређених организационих резултата које чине трећи елемент наведеног концептуалног оквира. У погледу исхода, у фокус се ставља утицај система на глобално креирање и дељење знања, реакција запослених на глобалне програме диверсификованости, потенцијал за генерисање иновација и укљученост запослених у ове програме.



Слика 1: Концептуални оквир глобалног управљања диверсификованошћу

Извор: Nishii, L.H., Ozbilgin, M.F. (2007), Global diversity management: towards a conceptual framework, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 18, Issue 11, pp. 1883–1894.

Иако управљање различитошћу захтева додатне напоре и трошкове за функцију људских ресурса, истраживања о утицају диверсификованости радне снаге су показала да она позитивно утиче на креативност, продуктивност и решавање проблема²³, у свим оним ситуацијама у којима се њом управља на осмишљен начин. Истраживањем спроведеним на 1648 данских фирми, утврђено је да различитост запослених у погледу пола, старости и образовања утиче на вероватноћу да фирма иновира, када се искључи утицај других фактора као што су: величина организације, врста индустрије, организационе промене и спољна сарадња.

²³ McMillan-Capehart, A. (2005), A configurational framework for diversity: socialization and culture, *Personnel Review*, Volume 34, Number 4, pp. 488-503.

Фирме које имају уравнотежену полну структуру запослених имају већу вероватноћу да иновирају у поређењу са фирмама са високом концентрацијом једног пола у организацији. Фирме са већим бројем запослених са вишим нивоом образовања и већом различитошћу у типовима едукација имају већу вероватноћу генерисања иновација²⁴.

1.3. Ера знања и концепт доживотног учења

Крајем XX века, индустријска економија базирана на ресурсима почела је да се трансформише у нову економску стварност. Под утицајем треће научно-технолошке револуције дошло је до стварања „нове ере“ и „нове економије“²⁵. У контексту нове друштвене и економске реалности, могуће је идентификовати осам кључних карактеристика економије засноване на знању²⁶:

1. повећани значај знања као инпута у економији,
2. повећани значај информационих и комуникационих технологија (ICT),
3. раст значаја знања као економског производа,
4. раст комерцијализације знања кроз права интелектуалне својине,
5. раст процента радника знања у укупном корпусу радне снаге,
6. раст утицаја знања у свим секторима привреде,
7. успон праксе управљања знањем и
8. глобализација као покретачка сила за експанзију економије знања.

У економији базираној на знању нематеријална актива, дефинисана као актива која нема физичку ни финансијску супстанцу, чији је знање суштински елемент и која представља најпотентнију позицију активе²⁷, је много значајнија него физичка актива. Знање, вештине и компетенције имају кључну улогу у одређивању стратегије пословања и тржишног позиционирања, а традиционални ресурси и технологија су само средство за реализацију конкурентске предности базиране на знању. На макроекономском плану, приметна је појачана промена структуре привреде тако да све већи проценат услуга учествује у формирању бруто друштвеног производа, док се значајно смањује учешће индустрије и пољопривреде.

²⁴ Østergaarda, C.R., Timmermansa, B., Kristinssonb, K., (2011), Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation, *Research Policy*, Volume 40, Issue 3, pp. 500–509.

²⁵ Babić, V. (2008), *Uvod u menadžment*, Ekonomski fakultet, Kragujevac

²⁶ Roberts, J., Armitage, J. (2008), The ignorance economy, *Prometheus: The Journal of Issues in Technological Change, Innovation, Information Economics, Communications and Science Policy*, Volume 26, Number 4, pp. 335-54.

²⁷ Đuričin, D., Janošević, S. (2009), Strategijska analiza ljudskih resursa, *Ekonomске teme*, Godina XLVII, Broj 1, str. 1-46.

У економији заснованој на знању, менаџери и стручњаци за људске ресурсе трагају за практичним одговорима на следеће изазове²⁸:

- Како ће посао бити организован и извршаван у будућности?
- Каква ће у будућности бити природа радног односа?
- Која од нових организационих форми ће доминирати?
- Који организациони облици ће најефикасније стварати и управљати знањем?
- Како је најбоље креирати и практично операционализовати менаџмент знањем?
- Коју улогу ће зараде и власништво имати у економији знања?

Економија знања је убрзала стварање новог односа између запослених и послодаваца у смислу да се радници више не посматрају као трошак, већ као ствараоци нове вредности кроз прагматичну употребу знања. Интензивна употреба знања у пословним процесима на већини радних места довела је до оживљавања парадигме радника знања (knowledge workers). Они представљају запослене чији је рад у већој мери базиран на обради информација него трансформацији физичких добара²⁹. Они се могу описати као запослени чланови организације који у извршавању задатака користе организационо знање и раде на његовом унапређењу.

Интензивирање процеса употребе знања у пословним активностима организација, довело је до промене у структури тражње на тржишту рада кроз повећану тражњу за талентованим и високообразовним појединцима. Наставак оваквог тренда у будућности ће довести до многих диспропорција на тржишту рада које се могу манифестовати кроз дефицит квалитетне радне снаге.

Према прогнозама експерата, образовање ће постати један од најзначајнијих сектора у глобалној економији током 21. века. Већ сада се може наслутити тренд пораста општег образовног нивоа и потреба на том плану. Предвиђа се да ће се такав тренд наредних година не само наставити, већ и интензивирати. Учење и усавршавање на свим пољима ће постати све неопходније за појединце који желе да напредују и развијају сопствену каријеру. Најзначајнија новина односи се на чињеницу да је то процес који траје не само до тренутка окончања формалног образовања, било средњошколског или високог, већ током читавог живота. У условима економије засноване на знању идентитет образовања се мења, од процеса који се везивао за одређени период живота, ка

²⁸ Felin, T., Zenger, T.R., Tomsik, J. (2009), The knowledge economy: emerging organizational forms, missing microfoundations, and key considerations for managing human capital, *Human Resource Management*, Volume 48, Number 4, pp. 555–570.

²⁹ Von Nordenflycht, A. (2010), What is a professional service firm? Towards a theory and taxonomy of knowledge intensive firms, *Academy of Management Review*, Volume 35, Issue 1, pp. 155-174.

процесу који је све мање централизован (и институционализован) и који је доступан грађанима у свим животним добрима и прилагођен индивидуалним потребама³⁰.

Неопходност континуираног унапређења знања најбоље илуструју подаци да тренутно у Европској Унији више од 80 милиона становника нема довољно потребних вештина или да су њихове вештине застареле. Подаци Министарства за рад Сједињених Америчких Држава показују да десет занимања која су била најтраженија у току 2010. године нису ни постојала у 2004. години.

Имајући у виду наведено, сасвим је очекивано да економија, у којој услуге доминантно учествују у стварању нове вредности, подразумева повећање потребних компетенција за већину становништва, што значи да се широм света може очекивати повећање броја студената у будућности³¹. Међутим, образовање нових кадрова чија знања и вештине одговарају потребама економије је само део решења за општи проблем анемије компетенција на тржишту рада, нарочито у ситуацији када су многе земље суочене са проблемом старења популације, која при томе има застарела знања. Због тога је континуирана едукација људи, који раде или који се налазе на тржишту рада, подједнако значајан аспект у подизању општег нивоа компетенција, колико и стварање нових кадрова.

Концепт доживотног учења који покрива целокупан образовни процес, како са аспекта појединаца тако и са аспекта друштва³² тангира и пословне организације, намећући функцији управљања људским ресурсима нови захтев у погледу учешћа у континуираном повећању знања и вештина запослених. У ситуацији када се многе земље суочавају са проблемом фискалног прилагођавања, додатна улагања у образовање становништва нису могућа, тако да је реално очекивати да део тих трошкова буде пренет на сама предузећа која ће због сопствених захтева посла морати да прихвате додатна улагања у образовање потребних кадрова. У наведеном контексту, управљање људским ресурсима се суочава са следећим изазовима: релевантност психолошког уговора (*psychological contract*) између запосленог и послодавца у ситуацији када организација инвестира значајан новац у повећање знања и вештина појединаца, очување и дељење имплицитног знања стеченог обукама, спремност старијих радника за партиципацију у програмима обуке, изналажење начина за редукцију трошкова обуке у околностима повећаних захтева и слично.

³⁰ Brown, P., Hesketh, A. (2004), *The Mismanagement of Talent: Employability and Jobs in the Knowledge Economy*, Oxford University Press, Oxford

³¹ Tome, E. (2011), Human resource development in the knowledge based and services driven economy, *Journal of European Industrial Training*, Volume 35, Number 6, pp. 524-539.

³² European Commission (2001), *National actions to implement Lifelong Learning in Europe*, Directorate Generale for Education and Culture, Brussels

Поред поседовања знања и вештина из одређених стручних области, од запослених се очекује и поседовање одређеног талента за обављање посла. Brown и Hesketh³³ наводе да су компаније у данашње време све више оријентисане на тражење запослених који могу да одговоре изазовима предузећа, уз исказивање одређеног нивоа лидерских вештина и креативности у раду. Тражња за талентованим менаџерима се најбоље огледа у захтевима компанија за што бржим попуњавањем менаџерских позиција кроз процес регрутовања и селекције. Управљање талентима је за послодавце постало подједнако важно као и управљање знањем и вештинама запослених.

1.4. Технологија и интернет

Динамичан развој технологије који се догодио током претходних година је имао снажан утицај на начин извршавања пословних операција, а следствено томе и на запослене у организацијама. Технолошка револуција је омогућила бржу и једноставнију комуникацију између запослених на различитим локацијама, убрзање процеса иновација путем брже обраде података и информација, промену компетенција запослених тако да на ефективан начин могу да користе расположиву технологију, унапређење квалитета кроз компјутерско надгледање процеса рада, интензивнију употребу знања и промену обрасца запошљавања кроз различите облике рада од куће или удаљених локација³⁴.

Највидљивија употреба технологије на радном месту се огледа у веома распрострањеној употреби компјутера. Новија истраживања која су проучавала утицај компјутеризације на пословне процесе су идентификовала најмање три начина на који су рачунари променили природу посла³⁵:

- аутоматизација процеса,
- повећање продуктивности,
- захтев за новим вештинама.

Рачунари су развијени до нивоа да рутински могу да обављају унапред дефинисане задатаке. Развој вештачке интелигенције и робота омогућио је потпуно искључивање људи из појединих пословних процеса, нарочито на оним позицијама које захтевају физички рад и на коме су ангажовани неквалификовани

³³ Brown, P., Hesketh A. (2004), *Mismanagement of Talent: Employability and Jobs in the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York

³⁴ Burke, R.J., Ng, E. (2006), The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management, *Human Resource Management Review*, Volume 16, Issue 2, pp. 86-94.

³⁵ Friedberg, L. (2003), The Impact of Technological Change on Older Workers: Evidence from Data on Computer Use, *Industrial and Labor Relations Review*, Volume 56, Number 3, pp. 511-529.

и полуквалификовани радници. Подаци показују да се број мануелних радника смањило на око 25 %, што је огромно смањење у поређењу са првобитних 80 %.

Компјутеризација је поставила и нове стандарде у погледу продуктивности рада. Повећање ефикасности, по том основу, је највидљивије у производној делатности, али се ефекти осећају и у услугама. Упркос чињеници да рачунари могу да преузму извршавање појединих мање квалификованих задатака, они могу у значајној мери да допринесу повећању продуктивности аналитичких и административних послова, истраживања и развоја, решавања конструкцијских проблема и слично.

Употреба „пријатељског окружења“ (user friendly interface) у руковању рачунарима је олакшало њихово коришћење. Ипак, организације ће и у наредном периоду бити у ситуацији да издвајају значајне суме новца за рачунарске обуке и унапређење вештина, нарочито на оне које се односе на коришћење специфичних и кастомизованих софтверских решења.

Коришћење савремене информационо-комуникационе технологије у извршавању радних активности омогућило је значајну деперсонализацију радних односа. Ефекат ове појаве је, уз промену легислативе у погледу флексибилности радног ангажмана и радног времена, довео до унапређења рада од куће (teleworking). Подаци из развијених земаља показују да 11 % од укупног броја запослених чине оне који раде од куће, а 35 % таквих особа на послу од куће проводи и више од 35 сати недељно. У односу на старост, статистика показује да 76 % чине они који су старији од 35 година, а 12 % чине они који су старији од 55 година³⁶.

Унапређење рада од куће коришћењем информационо-комуникационе технологије може имати позитиван ефекат на решавање растућег проблема који се односи на балансирање односа између времена проведеног на послу и слободних активности, као што су одмор, заснивање породице, посвећеност породичним активностима и слично (work – life balance). Овај вид радног ангажовања може се у одређеној мери искористити и за решавање проблема старења радне снаге кроз ангажовање старијих запослених који на овај начин, уз једноставне вештине познавања рада на рачунару, могу успешно да обављају одређене чиновничке и административне послове. То потврђује и истраживање које су спровели Koning и Gelderblom (2006)³⁷ који су утврдили да у поређењу са млађим запосленима старији запослени у мањој мери користе информационо-

³⁶ Patrickson, M. (2002), Teleworking: potential employment opportunities for older worker?, *International Journal of Manpower*, Volume 23, Number 8, pp. 703-715.

³⁷ Koning, J., Gelderblom, A. (2006), ICT and older workers: no unwrinkled relationship, *International Journal of Manpower*, Volume 27, Number 5, pp. 467-490.

комуникациону технологију, али да она истовремено има позитиван утицај на продуктивност старијих запослених.

У овом контексту, управљање људским ресурсима се сусреће са бројним и различитим проблемима који се свде на следеће: контрола рада на даљину односно мерење перформанси запослених који посао обављају изван просторија организације употребом информационо-комуникационе технологије, развој осећаја припадности организацији за запослене који послове обављају од куће, унапређење рада у виртуелним тимовима који су углавном састављени од специјалиста из различитих области који међусобно сарађују путем портала или посебно развијених комуникационих мрежа, развој виртуелног лидерства да би се поспешила ефективност и ефикасност чланова виртуелних тимова и слично.

Анализирајући утицај употребе савремене технологије на односе послодаваца и запослених Harris (2003)³⁸ је утврдила да се кључни изазови за управљање људским ресурсима односе на успостављање узајамног поверења између организације и запослених који послове обављају од куће или са удаљених локација, као и одржавање задовољавајућег нивоа посвећености послу код ових радника. Њена истраживања су показала да један од проблема може бити и контрола радног времена и поштовање ограничења о максималном броју радних сати током недеље, као и проблем осећаја припадности организацији односно изолованост због недостатка усмене интеракције са колегама и руководиоцима.

Развој информационо-комуникационе технологије има снажан утицај на активности обуке у смислу потребе ажурирања постојећих вештина запослених како би они у потпуности могли да искористе предности нових технологија. Истражујући овај однос Hwang (2003)³⁹ је утврдио да постоји позитивна веза између дифузије информационо-комуникационе технологије и развоја вештина код запослених и да је та веза све јача како процес дифузије напредује.

Лакоћа приступа информационо-комуникационој технологији у раду, представља за појединце и групе прилику да се баве и активностима које су у супротности са интересима других појединаца унутар организације, као и организације у целини. Посебан изазов за људске ресурсе представљају следећи проблеми који су заједнички означени као сајбердевијантно понашање (cyberdeviancy)⁴⁰: коцкање путем интернета, размена порнографских садржаја,

³⁸ Harris, L. (2003), Home-based teleworking and the employment relationship: Managerial challenges and dilemmas, *Personnel Review*, Volume 32, Number 4, pp. 422-437.

³⁹ Hwang, G. (2003), Information and communication technologies and changes in skills, *International Journal of Manpower*, Volume 24, Number 1, pp. 60-82.

⁴⁰ Weatherbee, T.G. (2010), Counterproductive use of technology at work: Information & communications technologies and cyberdeviancy, *Human Resource Management Review*, Volume 20, Issue 1, pp. 135-44.

узнемиравање електронском поштом, неовлашћено преузимање софтвера, крађа идентитета, неовлашћени улазак у личне електронске податке, селективно информисање, манично претраживање интернета, куповина путем интернета током радног времена и слично.

Употреба информационо-комуникационе технологије има директан утицај и на сам начин организације функције управљања људским ресурсима и њену ефикасност. Студија, коју су спровели Haines III и Lafleur⁴¹, сугерише да аутоматизација може да помогне изградњи јаче позиције одељења за људске ресурсе. Информационо-комуникациона технологија дозвољава менаџменту људским ресурсима да се укључи у више значајних стратешких улога и побољша своју ефикасност. Резултати наведене студије указују да моћна технолошка решења која обрађују велике количине информација, могу да растерете управљање људским ресурсима рутинских административних задатака, уклоне препреке њеном учешћу у стратешким улогама и омогуће техничку и стратешку извршност.

Развој комплексних софтверских апликација унео је нову димензију у управљање људским ресурсима кроз употребу специјализованог информационог система за људске ресурсе (HRIS) и отворио могућности за препуштање (outsourcing) поједних активности из домена управљања људским ресурсима екстерним провајдерима. Претходно наведено је увод у својеврстан вид револуције у овој области која је означена као е-менаџмент људским ресурсима.

1.5. Рецесија и економска криза

Динамичност и интензитет промена у савременом окружењу приморавају топ менаџере да свакодневно проналазе начине на које ће њихове организације остваривати конкурентску предност и стварати задовољавајући ниво додате вредности. Овај проблем се у великој мери усложњава у условима привредне кризе и рецесије која је праћена падом куповне моћи, смањењем опште ликвидности, повећањем цене капитала, нестабилношћу кључних светских валута и слично. Значајан изазов за менаџере је управљање трошковима односно изналажење начина за остваривање уштеда у пословању. Смањење трошкова радне снаге је опција за коју се опредељује велики број организација и која се спроводи на више начина – смањењем броја запослених (dowsizing), смањењем зарада или симултаном применом обе мере.

⁴¹ Haines III, V.Y., Lafleur, G. (2008), Information technology usage and human resource roles and effectiveness, *Human Resource Management*, Volume 47, Number 3, pp. 525–540.

Смањење трошкова и повећање оперативне ефикасности путем смањивања броја запослених је стратегија која се често примењивала у пословној пракси већ више од две деценије, при чему је важно направити разлику између реактивног приступа, који је последица деловања екстерних фактора, као што су финансијска криза, рецесија или поремећаји на тржишту, и проактивног приступа у коме је акценат на правовременом одређивању праве величине организације (rightsizing)⁴².

Иако могућност смањивања трошкова делује атрактивно јер представља корист за организацију, примена стратегије смањивања броја запослених последично изазива и одређене трошкове (отпремнине за запослене, административни трошкови и слично) што намеће потребну јасног самеравања трошкова и користи (cost-benefit analysis) ове стратегијске опције⁴³. Функција управљања људским ресурсима има сложен задатак и изазов да идентификује и изврши квантификацију улазних параметара који су потребни за квалитетну анализу.

Управљање различитим психолошким стањима радника обухваћених стратегијом смањења броја запослених представља један од најтежих проблема за менаџмент људских ресурса. Истраживање које су спровели Cross и Travaglione (2004)⁴⁴ је показало да запослени који остају у организацији након имплементације ове стратегије имају значајно нижи ниво посвећености послу и задовољства послом и показују значајно већу интенцију за напуштање постојећег посла и апсентизам у односу на оне који су морали да напусте посао.

Важно је истаћи да нису сви радници подједнако изложени стресу који са собом доноси смањивање броја запослених тако да је могуће идентификовати три основне групе које су под утицајем ове стратегијске опције⁴⁵:

- Запослени који напуштају организацију,
- „Преживели“ – запослени који остају у организацији након реорганизације,
- „Терминатори“ – „Преживели“ који спроводе план смањивања броја запослених.

„Терминатори“ се регрутују из средње линије менаџера и делом из редова супервизора. Њихова позиција је изузетно деликатна јер представљају катализатор за љутњу и фрустрације. С једне стране и сами осећају страх због

⁴² Zatzick, C.D., Marks, M.L., Iverson, R.D. (2009), Which Way Should You Downsize in a Crisis?, *MIT Sloan Management Review*, Volume 51, Number 1, pp. 79-87.

⁴³ Slavković, M., Čupić, M. (2009), Finansijski aspekti primene downsizing strategije, *Računovodstvo*, broj 7-8, str. 86-97.

⁴⁴ Cross, B., Travaglione, A. (2004), The times they are a-changing: who will stay and who will go in a downsizing organization?, *Personnel Review*, Volume 33, Number 3, pp. 275-290.

⁴⁵ Kilpatrick, A.O. (1999), When in Doubt, Don't: Alternatives to Downsizing, *Management*, Volume 2, Number 3, pp. 209-219.

могућег губитка посла или деградирања (што је у вези са тактиком смањивања броја организационих нивоа), а с друге стране треба да покажу емпатију према онима који одлазе и веру у успех читавог процеса онима који остају односно „преживелима“. Одељење за управљање људским ресурсима има задатак да тренинзима и обуком припреми „терминаторе“ за обављање незахвалне улоге.

Запослени који напуштају организацију су у најтежој позицији. Они нису предмет претеране бриге топ менаџмента, бер не у мери у којој би то требало да буду. Због филантропске одговорности и очувања имиџа организације за прекобројне запослене организују разне видове обука, активно се укључују у процес проналажења нових послова, пружају услуге консалтинга у започињању новог посла, организују сајмове послова и слично. Истраживање које су спровели Molinsky и Margolis (2006)⁴⁶ је показало да се ниво њиховог незадовољства због губитка посла у значајној мери може смањити кроз јасну и директну комуникацију.

Arshada и Sparrow (2010)⁴⁷ су кроз истраживање утврдили да опажена правичност у избору запослених који треба да напусте организацију има значајан утицај на реакцију „преживелих“ током примене стратегије смањивања запослених. „Преживели“ се према моделу понашању могу поделити на четири основна типа⁴⁸:

- оне који обавезују,
- оне који се надају,
- оне који страхују и
- оне који се цинично понашају.

„Преживели“ који обавезују су лојални, хладнокрвни и следе инструкције. Они не показују емоције и рутински прихватају стварност. Они не инхибирају процес downsizing-а, али и избегавају на сваки могући начин причу са онима који су у ситуацији да морају да оду из организације. Пасивни су и задатак одељења за људске ресурсе је да их стимулише на комуникацију и саосећање. „Преживели“ који се надају су најзахвалнија група. Они прихватају иницијативу и укључују се у решавање проблема. Шире оптимизам и веру у успех и одржавају морал осталих радника. Често се дешава да оваквих „преживелих“ није много. Менаџери за

⁴⁶ Molinsky, A., Margolis, J. (2006), The Emotional Tightrope of Downsizing: Hidden Challenges for Leaders and their Organizations, *Organizationaал Dynamics*, Volume 35, Number 2, pp. 145-159.

⁴⁷ Arshada, R., Sparrow, P. (2010), Downsizing and survivor reactions in Malaysia: modelling antecedents and outcomes of psychological contract violation, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 21, Number 11, pp. 1793–1815.

⁴⁸ Mishra, A.K. Spreitzer, G.M. (1998), Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign, *Academy of Management Review*, Volume 23, Number 3, pp. 567-588.

људске ресурсе треба да размотре могућности за њихово награђивање као позитиван допринос целокупном процесу.

Они који страхују осећају анксиозност и уплашеност. Код њих преовладава осећање да је потпуна пропаст организације веома близу. Нису спремни да се укључе у downsizing процес нити су спремни да помогну онима који одлазе. Тешко прихватају сарадњу, продуктивност им је ниска и тотално су пасивни. Менаџери за људске ресурсе у односу на ову групу запослених треба да примене неколико следећих мера: охрабривање, презентовање јасне и реалистичне визије, објављивање оптимистичких планова и њихово укључивање у решавање проблема је начин да им се пробуди вера у успех.

Цинично понашање „преживелих“ је праћено бесом и осећањем гађења према читавом процесу. Сматрају да је смањивање броја запослених неморалан чин стратега организације. Спремни су да отворено критикују све оне који мисле другачије. Они су група „преживелих“ чије је понашање тешко упливисати. За трансформацију њихове свести и понашања потребан је дужи временски период. Менаџери за људске ресурсе посебно треба да воде рачуна о овој групи јер могу да инхибирају читав процес и да му се отворено супротстављају. Каналисање њиховог понашања се врши кроз комбинацију акција које се користе на осталим типовима запослених.

Смањивање броја запослених, поред управљања психолошком транзицијом запослених, за менаџмент људских ресурса доноси и изазов управљања организационим знањем које лако може бити еродирано одласком кључних радника. Како се не би угрозила конкурентност организације на дуги рок веома је важно на прави начин управљати процесом селекције кадрова који ће напустити организацију, што захтева развој новог приступа стратегији смањивања броја запослених који је базиран на знању (knowledge-based approach to downsizing)⁴⁹.

2. РАЗЛИЧИТИ ПРИСТУПИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

У новим условима окружења, интеграција и кохерентност функције управљања људским ресурсима није могућа без репозиционирања у смислу повећања њеног стратегијског значаја, због чега су се у литератури из ове области диференцирала два правца која су се паралелно развијала. Један правац у фокус

⁴⁹ Babić, V., Stojanović-Aleksić, V., Slavković, M. (2008), Knowledge Management during Downsizing – Case Study of Serbian Companies, *Proceedings of the 8th EBRF Conference: Change and Changeability in the Knowledge-Intensive World*, Tampere University of Technology, Helsinki-Stockholm.

ставља стратегијску улогу људских ресурса и потребу замене њене традиционалне административне позиције. Други правац се бави дизајнирањем функције управљања људским ресурсима тако да она доприноси стварању вредности у организацији.

2.1. Традиционални приступ

Трансформација улоге управљања људским ресурсима у функционисању организације траје непрекидно већ више од три деценије. Прва значајна промена се односила на диференцирање фокуса са обрачуна и исплате зарада запосленима и праћења правне регулативе из области радног законодавства, на активности које се односе на анализу посла, регрутовање и селекцију запослених и анализу задовољства запослених. Због нових задатака који улазе у његову ингеренцију, менаџер људских ресурса, који је у нивоу линијских менаџера, добија већа овлашћења и одговорност за имплементацију наведених активности. Мајоритет у одлучивању у односу на управљање људским ресурсима и даље има топ менаџмент организације.

Иако сужених оперативних могућности, оваква позиција управљања људским ресурсима довела је до конституисања једне другачије форме организовања наведених активности која је позната као персонални менаџмент. Иако представља значајан искорак у еволуцији дисциплине, позиција одељења за људске ресурсе посматрана кроз призму персоналног менаџмента није доживела суштинску промену фокуса и позиције у смислу веће стратегијске интеграције. Одељење људских ресурса није било аболирано класичних административних активности у вези са запосленима, што је додатно оптерећивало могућности за развој и укључивање у стратегијске процесе.

Управљање људским ресурсима је било усмерено на оперативна питања и извршавање задатака, а за евалуацију перформанси су коришћени квантитативни показатељи⁵⁰. Кључни недостатак ове фазе развоја је визура врховног руководства и власника у односу на запослене који су посматрани као извор трошка. Упркос овоме, позитиван утицај персоналног менаџмента са аспекта развоја дисциплине се огледа у расту свести код топ менаџера да процес селекције кадрова и анализа њиховог задовољства представљају значајне варијабле у остваривању организационе ефикасности и ефикасности. На овај

⁵⁰ Guest, D.E. (1998), Human Resource Management, Trade Unions and Industrial Relations, in C. Mabey, G. Salaman, J. Storey (eds), *Strategic Human Resource Management*, Sage Publications, London

начин створене су базичне премисе текуће парадигме у којој је знање запослених кључна детерминанта организационог успеха.

Са оперативног аспекта, Pfeffer (1998)⁵¹ препоручује седам интегрисаних пракси које омогућавају организацијама остваривање профита кроз људске ресурсе:

- обезбеђивање запослености,
- селективно запошљавање нових кадрова,
- самоорганизовани тимови и децентрализација одлучивања, као основни принцип дефинисања организационог дизајна,
- релативно високе зараде које зависе од организационих перформанси,
- екстензивне обуке,
- редуцирање статусних разлика и баријера (укључујући облачење, језик, изглед канцеларијског простора и разлике у платама на свим нивоима),
- екстензивно ширење информација о финансијским перформансама кроз организацију.

Табела 1: Разлика између традиционалног и савременог приступа управљања људским ресурсима

<i>Карактеристике традиционалног персоналног менаџмента</i>	<i>Карактеристике нове улоге менаџмента људским ресурсима</i>
Реактивна	Проактивна
Адвокат запослених	Пословни партнер
Извршавање задатака	Фокус на задацима и могућностима
Фокус на оперативним питањима	Фокус на стратегијским питањима
Квалитативне мере	Квантитативне мере
Стабилност	Константне промене
Тактичка решења	Стратегијска решења
Функционална интеграција	Мултифункционалност
Људи су трошак	Људи су актива

Извор: Guest, D.E. (1998), Human Resource Management, Trade Unions and Industrial Relations, in C. Mabey, G. Salaman, J. Storey (eds), *Strategic Human Resource Management*, Sage Publications, London

Средином деведесетих година протеклог века, долази до новог таласа трансформације у приступу менаџменту људским ресурсима. Динамизација технолошких промена и повећана употреба знања у радним активностима довели су до кључне промене у управљању људским ресурсима која је у првом реду

⁵¹ Pfeffer, J. (1998), *The Human Equation*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press

подразумевала дивергенцију сагледавања запослених у контексту пословних процеса који се сада посматрају као актива организације која доприноси стварању додате вредности.

Компаративна анализа традиционалног и савременог приступа управљања људским ресурсима (Табела 1) указује на проактивну оријентацију новијег прилаза који је базиран на стратегијским питањима, трагању за стратегијским решењима и константним променама. Мултифункционалност представља изузетно важну промену код савременог приступа јер подразумева повећање оперативних капацитета функције управљања људским ресурсима тако да она може адекватно да одговори на захтеве осталих функција у организацији.

Суштинска промена дешава се и у односу на позицију менаџера за људске ресурсе, од којих се очекује да имају способност да идентификују пословне могућности, да сагледају шири контекст организације и пословног окружења и да дефинишу начин на који могу да допринесу остваривању пословних циљева. Они интегришу своје активности кроз сарадњу са највишим руководством и на тај начин обезбеђују да њихове активности буду у функцији дугорочних стратегијских циљева. Они морају да предвиђају потребе, делују флексибилно и да буду проактивни.

2.2. Савремени приступ

Основу савременог приступа чини стратегијско управљање људским ресурсима које има трансформациони карактер и које се по томе суштински разликује од традиционалног приступа које има трансакциони карактер⁵² (Табела 2). Важна карактеристика стратегијског управљања људским ресурсима је усмереност на средњи и дуги рок, при чему се значајна пажња посвећује будућим потребама у односу на људске ресурсе, али се не запостављају ни текуће активности и актуелни проблеми, јер би се тиме угрозила постојећа ефикасност.

Значајна промена се догодила у односу на основну оријентацију, тако да је важна карактеристика стратегијског управљања људским ресурсима оријентисаност на резултате и процес иновација, док је традиционални приступ примарно усмерен на процесе и контролу тих процеса. Стратегијско управљање људским ресурсима је повезано са већим степеном преузимања ризика, а у складу са тим је и отвореније за проналажење и тестирање нових приступа у пракси управљања људским ресурсима. Претходне карактеристике упућују на

⁵² Becton, J., Shraeder, M. (2009), Strategic Human Resources Management: Are We There Yet?, *Journal for Quality and Participation*, Volume 31, Number 4, pp. 11-18.

проактиван приступ у односу на промене које се дешавају у интерном и екстерном окружењу организације, чиме се постиже висок ниво флексибилности функције управљања људским ресурсима.

Табела 2: Карактеристике традиционалног управљања људским ресурсима и стратегијског управљања људским ресурсима

Кључне карактеристике	Традиционално управљање људским ресурсима	Стратегијско управљање људским ресурсима
Основне претпоставке	* Трансакциони карактер * Оријентација на примену	* Трансформациони карактер * Консултативна оријентација
Временски оквир	* Кратак рок, текуће потребе	* Средњи и дуги рок, текуће и будуће потребе
Основна оријентација	* Примарна усмереност на процесе * Процес контроле	* Примарна усмереност на резултате * Процес иновација
Ризик	* Низак степен преузимања ризика * Коришћење проверених приступа	* Висок степен преузимања ризика * Експериментисање са новим приступима
Одговор на промене	* Нефлексибилност за промене	* Флексибилност за промене
Примарно подручје праксе	* Трансакције, високо репетитивне природе * Примери: регрутовање, селекција, обука, систем компензација, односи са запосленима	* Трансформација, промена, иновације * Примери: стратегија управљања знањем, стратегија управљања талентима, организационе промене, развој лидерства
Статус у организацији	* Слаб	* Јак

Извор: Becton, J., Shraeder, M. (2009), Strategic Human Resources Management: Are We There Yet?, *Journal for Quality and Participation*, Volume 31, Number 4, pp. 11-18.

Поред уобичајених активности управљања људским ресурсима, примарно подручје праксе стратегијског управљања људским ресурсима су: стратегија управљања знањем и процеси који се односе на креирање, усвајање, трансфер и примену знања у пословним процесима; стратегија управљања талентима и тактике и технике за откривање, привлачење, развој и задржавање талената; организационе промене и развој лидерства. На овај начин, кроз савремени стратегијски приступ у значајној мери јача статус и позиција управљања људским ресурсима у самој организацији, чиме је постигнут дисконтинуитет у односу на традиционално управљање људским ресурсима.

Основу за другачије сагледавање позиције управљања људским ресурсима у организацији најпре је изнео Ulrich (1997)⁵³, који је дефинисао модел са четири димензије, у којима се наглашава стратегијска позиција управљања људским ресурсима кроз четири улоге: 1) стратегијски партнер, 2) административни експерт, 3) шампион запослених и 4) агент промена. Модел је у наредних неколико година доживео одређену трансформацију тако да његова данашња форма представља окосницу за разумевање стратегијске улоге људских ресурса у остваривању конкурентске предности. Унапређени модел је добио нову димензију кроз декомпозицију постојеће улоге административног експерта у две нове улоге, уз мање промене осталих, тако да се он састоји из следећих улога⁵⁴:

1. Стратегијски партнер,
2. Адвокат запослених,
3. Развој људског капитала,
4. Функционални експерт и
5. Лидер.

У улози стратегијског партнера се преплиће више димензија и активности менаџмента људским ресурсима: планирање људских ресурса, управљање знањем, професионална експертиза за процесе који се односе на људске ресурсе, усклађивање интерне архитектуре система за управљање људским ресурсима, ширење учења у целој организацији и помоћ осталим менаџерима у извршавању задатака. На основу овога се закључује да се не мења само стратегијски значај управљања људским ресурсима, већ и да сама функција постаје знатно динамичнија у свом оперативном деловању.

Показивање емпатије за проблеме савременог човека у контексту радног односа и изналажење квалитетних решења је обједињено у улози адвоката запослених. Основни циљ улоге развоја људског капитала је антиципирање будућих потреба за знањима, вештинама и компетенцијама и правовремена припрема запослених за будућност.

Улога функционалног експерта има централно место у креирању вредности и она се материјализује на два начина: административну ефикасност, која се односи на процесе и процедуре, и дистинктивност у активностима управљања људским ресурсима (регрутовање, учење, награђивање и слично) и пракси комуникације, развоја лидерских способности, радних процеса и дефинисања организационог дизајна. Улога лидера подразумева промоцију менаџмента људским ресурсима као кључне функције у организацији, охрабривање сарадње са осталим функцијама и дефинисање стандарда за стратегијско промишљање.

⁵³ Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston, MA

⁵⁴ Ulrich, D., Brockbank, W. (2005), *The HR Value Proposition*, Harvard Press, Cambridge, MA

Позиционирање функције управљања људским ресурсима, као кључног организационог конституента, повећала је њену атрактивност и значај до нивоа у коме се препознаје као „пословни партнер“ у односу на остале функције у организацији⁵⁵. Концепт модела пословног партнера је, од своје прве верзије која је настала крајем прошлог века, у више наврата преиспитиван од стране истраживача, али и са аспекта доследности и практичне примене у пословној пракси. Павећи разлику између модела пословног партнера и модела стратегијског партнера, Lawler III (2005)⁵⁶ је димензионисао јачи вид интеграције људских ресурса у процес стратегијског менаџмента. Основу његовог модела чини захтев да функција људских ресурса мора да буде укључена у формулисање пословне стратегије, анализу стратегијске спремности организације и имплементације стратегије. На основу овога се закључује да се суштинска разлика у односу на модел пословног партнера огледа у партиципацији функције управљања људским ресурсима у процесу стратегијског менаџмента, односно потребе присуства у свим фазама стратегијског промишљања.

Модел пословног партнера у управљању људским ресурсима је текућа парадигма, која је у потпуности усаглашена са захтевима економије засноване на знању. Две најважније препреке за примену нове парадигме су способности професионалаца за људске ресурсе да изврше захтевану трансформацију, зато што немају довољно аналитичких и интерперсоналних вештина и став топ менаџмента, који и поред тога што прокламује стратегијски значај управљања људским ресурсима и даље не познаје суштину новонастале улоге и позиције⁵⁷. Узимајући у обзир нове околности, улога менаџера за људске ресурсе треба да буде промоција пословних циљева кроз развој и имплементацију функционалне стратегије, која је усклађена са пословном стратегијом и интегрисана са стратегијама других функција и усвајање стратегијског приступа у смислу обезбеђивања да активности управљања људским ресурсима подржавају пословање и додају вредност .

Транзиција свести код менаџера за људске ресурсе треба да обухвати следеће⁵⁸:

- разумевање начина на који стратешки циљеви организације утичу на управљање људским ресурсима,

⁵⁵ Francis, H., Keegan, A. (2006), The changing face of HRM: in search of balance, *Human Resource Management Journal*, Volume 16, Number 3, pp. 231–249.

⁵⁶ Lawler III, E.E. (2005), From Human Resource Management to Organizational Effectiveness, *Human Resource Management*, Volume 44, Number 2, pp. 165–169.

⁵⁷ Beer, M. (1997), The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension Between a Traditional Administrative and a New Strategic Role, *Human Resource Management*, Volume 36, Number 1, pp. 49–56.

⁵⁸ Armstrong, M. (2008), *Strategic human resource management: a guide to action*, 4th edition, Kogan Page, London

- сарадња са сениор менаџерима на разумевању ефеката примене функционалних стратегија на функцију управљања људским ресурсима,
- разумевање начина на који пракса управљања људским ресурсима доприноси остваривању стратегијских циљева,
- обезбеђивање да њихове активности стварају додатну вредност за организацију,
- разумевање ширег контекста (конкурентско окружење и економски, социјални и правни фактори који утичу на њега) у којима послује функција,
- развој добре праксе за било који пословни случај и давање предлога о развоју стратегије и функције.

У контексту ресурсног приступа фирми, доминатна улога функције управљања људским ресурсима у креирању и одржању конкурентске предности, за менаџере људских ресурса има четири значајне импликације⁵⁹:

- разумевање вредности људи у фирми и њихове улоге у стицању конкурентске предности,
- разумевање економских последица праксе управљања људским ресурсима у фирми,
- разумевање начина на који се људски ресурси и пракса управљања људским ресурсима могу поредити са конкурентским фирмама и
- разумевање улоге људских ресурса у контексту изградње организационих способности (*organizational capability*) за будућност.

Подробнијом анализом претходно наведених импликација јасно се може уочити намера аутора да укаже на суштински задатак функције управљања људским ресурсима који се своди на обезбеђивање ресурса за фирму тако да они имају вредност, ретки су и не могу се лако имитирати од стране других организација. Испуњавање овако дефинисаног задатка подразумева развој запослених који су обучени и мотивисани да испоруче високо квалитетне производе и услуге, и који промовишу организациону културу која подстиче тимски рад и поверење.

Остваривање већег нивоа стратегијске партиципације функције управљања људским ресурсима, у одређеном обиму, зависи и од ње саме и посматра се кроз квалитет услуга које испоручује осталим деловима организације. Кључне детерминанте квалитета услуге управљања људским ресурсима су⁶⁰:

⁵⁹ Barney, J.B., Wright, P.M. (1998), On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage, *Human Resource Management*, Volume 37, Number 1, pp. 31–46.

⁶⁰ Uen, J.F., Ahlstrom, D., Chen, S-Y., Tseng, P-W. (2012), Increasing HR's strategic participation: The effect of HR service quality and contribution expectations, *Human Resource Management*, Volume 51, Number 1, pp. 3–24.

- квалитет излаза услуге (HR Output Service Quality),
- квалитет процеса услуге (HR Process Service Quality) и
- квалитет улаза услуге (HR Input Service Quality).

Квалитет излаза услуге се мери на основу три показатеља: иновативности, свеобухватности и кастомизације за интерне кориснике. Иновативност се огледа у могућности да управљање људским ресурсима обезбеђује подршку осталим функцијама и стратегијском врху кроз савремене приступе и решења. Свеобухватност услуге подразумева могућност креирања решења за све интерне кориснике, док се кастомизација односи на флексибилност односно могућност прилагођавања различитим интерним потребама.

Основна одредница квалитета процеса услуге је ниво интерактивности између функције управљања људским ресурсима и осталих интерних корисника. Овде до изражаја долази квалитет комуникације и спремност да се тражена услуга уради у складу са временским захтевима. Квалитет улаза услуге дефинише структура за подршку, која је доминантно одређена расположивим информационим системом, знањем и вештинама појединаца који су ангажовани у сектору за људске ресурсе.

Поред тога што треба да обезбеди задовољавајући ниво квалитета услуге и компетентности у домену активности које покрива, Ulrich (2000)⁶¹ сугерише да управљање људским ресурсима треба да демонстрира и одређене способности, које се описују као:

- претварање знања у акцију,
- доношење информисане одлуке о томе како инвестирати у праксу управљања људским ресурсима да би се обезбедили одговарајући пословни резултати,
- успостављање сарадње са колегама из професије и линијским менаџерима са ставом да се поседује нешто што је вредно размене и
- показивање самопоуздања, одлучности, прихватања ризика и оријентисаности на акцију.

Највећа замерка моделу пословног партнера се заснива на ставу да је он превише оријентисан на пословне резултате, а премало води рачуна о запосленима, без обзира на то што је заснован на премиси да се људски ресурси сагледавају као актива организације, као и чињеници да експлицитно садржи улогу адвоката запослених која је директно посвећена унапређењу задовољства радника. Као одговор на ове критике дефинисан је СЕЛФ (SELF) модел, који

⁶¹ Ulrich, D. (2000), Human Resources in the New Millenium: Intangibles, deliverables and capabilities. *Human Resources World Conference*, Paris, May 2000.

представља својеврсну допуну односно унапређење модела пословног партнера, заснован на четири елемента⁶²:

- стратегијска оријентација,
- етичност,
- поштовање легислативе, и
- финансијски резултати.

Анализом наведених елемената модела може се констатовати изражена интенција да се појача друштвена одговорност функције управљања људским ресурсима, нарочито у ситуацији када остварује водећу позицију унутар организације и директно утиче на начин креирања конкурентске предности. Ова побољшања не мењају суштину модела пословног партнера тако да његове основне поставке остају непромењене.

2.2.1. Управљање људским ресурсима које креира вредност

Велики број истраживача из области управљања људским ресурсима се бавио дефинисањем начина на који ова функција креира вредност у организацији. На примеру бројних истраживања је утврђено да постоји јасна и веома значајна веза између праксе управљања људским ресурсима и перформанси организације.

Једно од најранијих истраживања на ову тему је спровео Arthur (1994)⁶³ који је истраживао утицај људских ресурса на перформансе организације на примеру 30 америчких производних фирми. Он је најпре идентификовао разлику у два начина управљања људским ресурсима и дефинисао их као контролни и посвећени систем. Резултати његовог истраживања су показали да су фирме које су имале посвећени систем у управљању људским ресурсима остваривале већу продуктивност, мањи проценат шкартова у производњи и мању флукуацију запослених (employee turnover rate) него фирме које су упражњавале контролни систем. Слични резултати су добијени екстензивним истраживањем које је спровео Huselid (1995) на узорку од 968 америчких фирми и којим је утврђено да су фирме које су користиле радну праксу засновану на високим перформансама запослених (high-performance work system) остваривале повећање продуктивности од 16 %, смањење флукуације запослених за 7,2 % и значајно

⁶² Wright, P.M., Snell, S.A. (2005), Partner or Guardian? HR's Challenge in Balancing Value and Values, *Human Resource Management*, Volume 44, Number 2, pp. 177–182.

⁶³ Arthur, J. (1994), Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, Volume 37, Number 3, pp. 670–687.

повећање продаје, профита и тржишне вредности фирме мерених апсолутним износима у новчаним јединицама⁶⁴. До закључка о позитивном утицају људских ресурса на перформансе организације су дошли Becker и Gerhart (1996)⁶⁵, истовремено потврђујући резултате већ спроведених истраживања.

Истражујући повезаност између менаџмента људским ресурсима и организационих перформанси, Khatri (2000)⁶⁶ је на примеру 200 највећих индустријских компанија из Сингапура утврдио да пракса управљања људским ресурсима има директан утицај на организационе перформансе. Анализирајући банкарски сектор, Richard и Johnson (2001)⁶⁷ су констатовали да ефективан стратегијски менаџмент људским ресурсима значајно смањује флукуацију запослених и да утиче на продуктивност и принос на сопствени капитал (ROE – return on equity). Wright, Gardner и Moynihan (2003)⁶⁸ су спровели истраживање на узорку од 50 стратегијских пословних јединица једне исте компаније, која послује у сектору услуга брзе хране, које су лоциране у Сједињеним Америчким Државама и Канади. Резултати су показали да пракса управљања људским ресурсима има позитиван утицај на организациону посвећеност (organisational commitment), оперативне трошкове и оперативни профит сваке стратегијске пословне јединице. Истраживачка студија спроведена у Канади на узорку од 160 филијала банкарских компанија је утврдила да постоји позитивна и статистички значајна релација између радне праксе засноване на високим перформансама и перформанси сваке филијале⁶⁹.

Анализом студија случаја на пет компанија, које су означене као лидери у управљању људским ресурсима на глобалном нивоу, утврђено је следеће⁷⁰: 1) успостављање управљања људским ресурсима које ствара вредност је стратегија која се заснива на људима као извору конкурентске предности и управљачкој култури која прихвата то као веровање, 2) управљање људским ресурсима које ствара вредност се карактерише оперативном изврсношћу са фокусом на услугама за запослене и менаџере и пружању ових услуга по што нижим

⁶⁴ Huselid, M. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, Volume 38, Number 3, pp. 635–672.

⁶⁵ Becker, B., Gerhart, B. (1996), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, Volume 39, Number 4, pp. 779–801

⁶⁶ Khatri, N. (2000), Managing human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 11, Number 2, pp. 336–366.

⁶⁷ Richard, O.C., Johnson, N.B. (2001), Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance, *Journal of Managerial Issues*, Volume 13, Number 2, pp. 177–195.

⁶⁸ Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. (2003), The impact of HR practices on the performance of business units, *Human Resource Management Journal*, Volume 13, Number 3, pp. 21–36.

⁶⁹ Bartel, A.P. (2004), Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking, *Industrial and Labor Relations Review*, Volume 57, Number 2. pp. 181–203.

⁷⁰ Becker, B.E., Huselid, M.A. (1999), Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms, *Human Resource Management*, Volume 38, Number 4, pp. 287–301.

трошковима и 3) функција управљања људским ресурсима која ствара вредност захтева менаџере за људске ресурсе који разумеју импликације хуманог капитала на пословне проблеме и који могу да модификују систем људских ресурса тако да решава ове проблеме.

Значајно рафиниранији и практичнији приступ, у објашњењу начина на који људски ресурси креирају вредност, дефинише четири тока која имају централно место у организационом успеху⁷¹:

- ток људи (flow of people),
- ток управљања перформансама (flow of performance management),
- ток информација (flow of information) и
- ток рада (flow of work).

Недостатак квалитетне радне снаге, на глобалном нивоу, довео је до „рата за таленте“ између компанија. Због тога, ток људи у организацији представља важан аспект организационог успеха и он је детерминисан политиком регрутовања, обуке, развоја и промоције запослених. Битну одредницу овог тока представљају и право сагледавање потреба за људским ресурсима, као и могућност ангажовања талената изван организације по основу различитих видова консалтинга или пословних алијанси са другим организацијама.

Ток управљања перформансама је одређен стандардима за вредновање рада и награђивање запослених. У том контексту, од изузетне важности је одређивање прецизних показатеља (на пример: профит по запосленом) и одређивање циљних вредности за изабране показатеље. Дефинисањем ових параметара постављају се реалне основе за алокацију финансијских (на пример: краткорочни и дугорочни новчани бонуси, дугорочне опције на акције и слично) и нефинансијских награда (укључивање у социјалне догађаје компанија, могућност партиципације у одлучивању, могућност представљања борду директора и слично).

Ток информација је због свог значаја за реализацију стратегијске улоге људских ресурса постао значајан чинилац укупне агенде управљања људским ресурсима и он обухвата два важна сегмента: успостављање стратегије комуникације и креирање комуникационих канала⁷². Стратегија комуникације подразумева успостављање јасне визије комуникације кроз демонстрацију њеног значаја свим запосленима и инсистирање на примени добијених информација у раду или одлучивању, што је често много већи проблем него прибављање

⁷¹ Ulrich, D., Brockbank, W. (2005), The work of HR part one: people and performance, *Strategic HR Review*, Volume 4, Number 5, pp. 20-23.

⁷² Ulrich, D., Brockbank, W. (2005), The work of HR part two: the flow of information and work, *Strategic HR Review*, Volume 4, Number 6, pp. 20-23.

информације. Одговорност за процес комуникације се мора делегирати на мањи број појединаца, који ће истовремено бити усмерени на повећање ефективности овог тока и отклањање грешака који настају током рада. Изградња комуникационих канала представља дефинисање начина кретања информација у хоризонталном, вертикалном и латералном правцу.

Успостављање конзистентних радних процеса је основ за трансформацију вредности у организацији. Ток рада је дефинисан аранжирањем интерних конституената и у првом реду убухвата одређивање дизајна организације, кроз избор адекватног модела структуре. Кроз дизајн посла и описе послова извршава се потпуна операционализација тока рада, чиме се ствара основа за несметану трансформацију улазних величина у нове излазне вредности.

Да би управљање људским ресурсима могло да доприноси стварању вредности мора бити задовољена одређена пропозиција вредности која је дефинисана у моделу са пет елемената⁷³ (Слика 2). Сваки елемент представља одређену претпоставку и оне су повезане интеративно-цикличним процесом који треба поновити увек када дође до промене у полазној претпоставци јер је то предуслов стварања нове функције управљања људским ресурсима (Табела 3).



Слика 2: Пропозиција вредности управљања људским ресурсима

Извор: Ulrich, D., Brockbank, W. (2005), *HR Value Proposition*, Boston, MA: Harvard Business School Press

⁷³ Ulrich, D., Brockbank, W. (2005), *HR Value Proposition*, Boston, MA: Harvard Business School Press

Табела 3: Назнаке за будућност: четрнаест критеријума за нову функцију управљања људским ресурсима

Део 1: Визија	Део 2: Циљеви	Део 3: Акције
Премисе претпоставки за вредност управљања људским ресурсима	Елементи претпоставки за вредност управљања људским ресурсима	Критеријуми за нову функцију управљања људским ресурсима
Управљање људским ресурсима је успешно када креира вредност	Познавање екстерних пословних реалности	1. Препознавање екстерних пословних реалности, адаптирање на њих и алокација ресурса у складу са тим
	Услуживање екстерних и интерних стејхолдера	2. Креирање тржишне вредности за инвеститоре кроз повећање неопипљиве активе
		3. Повећање тржишног учешћа кроз повезивање са циљним потрошачима
		4. Помагање линијским менаџерима да имплементирају стратегију кроз изградњу организационих способности
		5. Разјаснити и успоставити претпоставке вредности за запослене и створити услове да запослени могу да извршавају своје послове
	Јачање праксе управљања људским ресурсима	6. Управљање процесима који се односе на људе на начин који додаје вредност
		7. Управљање процесом и праксом управљања перформансама на начин који додаје вредност
		8. Управљање процесом и праксом коришћења информација на начин који додаје вредност
		9. Управљање процесом и праксом радних процеса на начин који додаје вредност
	Изградња капацитета функције управљања људским ресурсима	10. Постојање јасног процеса стратегијског планирања и усклађивање инвестиција у људске ресурсе са пословним циљевима
		11. Услађивање организације са пословном стратегијом
	Професионализација функције управљања	12. Постојање јасне улоге и адекватне улоге за сваког запосленог
		13. Изградња способности запослених како би демонстрирали компетенције људских ресурса
		14. Инвестирање у професионалце за људске ресурсе кроз тренинг и развој искуства

Извор: Ulrich, D., Brockbank, W. (2005), *HR Value Proposition*, Boston, MA: Harvard Business School Press

Први услов који мора бити задовољен да би људски ресурси додали вредност је анализа текућих околности у пословном окружењу и адаптирање на њих. Окружење се мења под утицајем бројних фактора (технологија, економија, демографија, глобализација) и задатак функције управљања људским ресурсима је да те промене димензионише у постојећој ситуацији, прогнозира њихој развој у

будућности, у мери у којој је то реално могуће, и алоцира ресурсе у складу са тим премисама.

Пружање сервиса за интерне и екстерне интересне групе је следећа претпоставка која мора бити задовољена. Она обухвата сет активности које се односе на повећање тржишне вредности организације кроз развој нематеријалне активе, успостављање односа са тржиштем преко комуникације са клијентима и изградњу организационих способности које треба да омогуће ефикасну имплементацију стратегије.

Јачање праксе управљања људским ресурсима суштински интегрише ток људи, ток управљања перформансама, ток рада и ток информација у јединствену целину са циљем да заједнички делују на остваривању задовољавајућих организационих перформанси.

Претпоставка која обухвата изградњу капацитета функције управљања људским ресурсима се односи на дефинисање интерне усклађености организације у смислу усклађивања потреба за људским ресурсима са пословним циљевима организације, али и на усклађивање интерне архитектуре организације са пословном стратегијом. Хармонизација ових односа представља основу за успешну примену праксе управљања људским ресурсима која је формулисана у претходном кораку, због чега се и дефинише као одређена врста капацитета за функцију управљања људским ресурсима.

Превелика заокупљеност свакодневним оперативним активностима води менаџере за људске ресурсе у специфичан вид миопије у односу на развој сопствених способности и знања. Овакво стање ствари у комбинацији са динамизацијом промена у окружењу захтева од менаџера за људске ресурсе развој сопствених компетенција тако да могу да задовоље потребе сопствене функције, потребе других пословних функција и захтеве нових улога које им се стављају у радну агенду (стратегички партнер, адвокат запослених, развој људског капитала, функционални експерт и лидер).

У модел се уводи појам нематеријалне активе која репрезентује вредност насталу као резултат инвеститорових вредновања интерних догађаја у организацији⁷⁴. Ово представља својеврсну новину и један вид транзиције одговорности за креирање нематеријалне активе, која се стриктно везивала за стратегијски менаџмент организације. На овај начин модел имплицитно сугерише стратегијски значај функције управљања људским ресурсима, али и поделу одговорности за креирање нематеријалне активе у самој организацији. Такође, захтев за јачим повезивањем са циљним тржиштем подразумева и већу партиципацију менаџмента људским ресурсима у управљање односима са

⁷⁴ Ulrich, D., Brockbank, W. (2005), *HR Value Proposition*, Boston, MA: Harvard Business School Press

купцима (CRM – customer relationship management), што самој функцији даје једну нову и додатну екстерну димензију, али и повећава одговорност за пословне резултате.

Табела 4: Допринос додате вредности функције управљања људским ресурсима интересним групама

Интересна група	Додата вредност	Примери практичног доприноса људских ресурса, учења и развоја
Власници	финансијска	* повећање продуктивности, трошкови услуга, трошкови људског капитала
	репутациона	* бренд компаније
Повезане компаније	финансијска	* трошкови функције
	репутациона	* бренд компаније, управљање правном регулативом
	синергијска	* подршка за корпоративне иницијативе и политике управљања људским ресурсима
	стратегијска	* усклађивање понашања запослених за визијом и вредностима
Топ менаџмент	финансијска	* трошкови функције
	репутациона	* бренд компаније, управљање правном регулативом
	стратегијска	* креирање стратегије и политике људских ресурса које дају подршку
		* усклађивање понашања запослених са циљевима компаније
		* успостављање и промовисање културе која подржава пословне циљеве
континуитет	* таленти и управљање континуитетом	
организациона ефикасност	* организациони дизајн, комуникациони оквир, процеси повезивања људи	
Оперативни менаџмент	стратегијска	* креирање иницијативе која подржава циљеве јединица
	тактичка	* консалтинг заснован на решавању проблема
	ангажовање запослених	* програми препознавања, метрика повезана са запосленима, управљање перформансама
Запослени	финансијска	* структура плата, бонуса и бенефиција
	мотивациона	* политике и програми за људске ресурсе
	развојна	* учење и развој, планирање каријере

Извор: Mayo, A. (2005), Helping HR to understand the strategic value chain, *Strategic HR Review*, Volume 5, Number 1, pp. 32-35.

Стратегијски значај управљања људским ресурсима и перспектива задовољења интереса различитих стејхолдера, ставља функцију у потенцијалну позицију субординације захтева појединих интересних група. Међутим, суштина функције управљања људским ресурсима која креира вредност није да арбитрарно задовољава парцијалне интересе појединих интересних сфера, јер на тај начин задовољава само део укупних захтева, већ да симултано пружа исти квалитет услуге за све стејхолдере, задовољавајући на тај начин, у већој или мањој мери, испуњење сопствене улоге.

Велики број интерних и екстерних интересних група отвара и питање вредности које за њих креира менаџмент људским ресурсима. У одговору на ово питање могуће је користити концептуални оквир који даје преглед кључних стејхолдера, врсту додате вредности коју добијају од стране управљања људским ресурсима и практичне примере доприноса људских ресурса у стварању вредности (Табела 4)⁷⁵.

Као најважније интересне групе су издвојени: власници, повезане компаније (матична компанија и/или стратегијско пословне јединице), топ менаџмент, оперативни менаџмент и запослени, док су као кључне категорије додате вредности издвојене: финансијска, репутациона, синергијска, стратегијска, тактичка, мотивациона, развојна, континуитет, организациона ефективност и ангажовање запослених.

Анализом претходне табеле може се уочити преклапање појединих категорија додате вредности код различитих интересних група (на пример: финансијска или стратегијска), али се у зависности од стејхолдера разликују и начини њихове практичне реализације. Тако се, на пример, додата вредност са аспекта финансија, код власника валоризује кроз повећање продуктивности или смањивање трошкова људског капитала, док се код запослених она валоризује кроз структуру и висину плата, бонуса и бенефиција.

Наведени концептуални оквир нуди веома корисну могућност континуираног преиспитивања доприноса функције управљања људским ресурсима стварању вредности за интерне и екстерне кориснике. Поред тога, декомпозицијом наведених додатих вредности могуће је успоставити и сет појединачних циљева које менаџмент људским ресурсима мора да испуни у односу на сваку интересну групу.

Скорија истраживања су наставила да потврђују постојање позитивне релације између праксе управљања људским ресурсима и перформанси организације, али су углавном била фокусирана на допринос једне или више

⁷⁵ Mayo, A. (2005), Helping HR to understand the strategic value chain, *Strategic HR Review*, Volume 5, Number 1, pp. 32-35.

активности у стварању вредности. Студија коју је спровео Vlachos (2008)⁷⁶, која је заснована на интервјуима обављеним са менаџерима, је утврдила постојање везе између селективног запошљавања, постојања самоорганизованих тимова, децентрализације одлучивања, политике компензација, екстензивне обуке и размене информација и организационих перформанси. Сумирајући резултате 64 претходно спроведена истраживања, Subramony (2009)⁷⁷ је кроз мета-анализу утврдио постојање позитивне везе између охрабривања запослених на партиципацију, мотивације и развоја вештина и пословних резултата. Islam и Siengthai (2010)⁷⁸ су на узорку од 216 испитаника утврдили да регрутовање и селекција запослених, обука и развој, оцена перформанси и систем компензација имају позитиван утицај на перформансе организације. Истраживањима је потврђен и позитиван утицај обуке запослених на повећање продаје и продуктивности, чак и у транзиционим економијама⁷⁹, што је у складу са резултатима бројних претходно спроведених истраживања у којима је утврђен утицај ове активности на пословне перформансе.

2.2.2. Е-менаџмент људским ресурсима

Неопходна трансформација функције управљања људским ресурсима ишла је у правцу јачања њеног стратегијског значаја и афирмације позиције у домену стратегијског одлучивања, али је њен постојећи домен, који се односи на обављање административних активности, остао непромењен. Са практичног аспекта, фокус управљања људским ресурсима је само проширен за активности које су од стратегијског значаја, при чему је језгро функције остало непромењено.

Проширење делокруга рада функције имало је две значајне импликације у домену начина организовања активности и могућих трошкова. У том контексту, укључивање људских ресурса у процес стратегијског менаџмента је захтевало ангажовање додатних људи, од којих би један део био ангажован на стратегијским питањима, док би други део био ангажован на координацији са оперативним активностима. На овај начин управљање људским ресурсима

⁷⁶ Vlachos, I. (2008), The effect of human resource practices on organizational performance: evidence from Greece, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 19, Number 1, pp. 74–97.

⁷⁷ Subramony, M. (2009), A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance, *Human Resource Management*, Volume 48, Number 5, pp. 745–768.

⁷⁸ Islam, M. Z., Siengthai, S. (2010), Human Resource Management Practices and Firm Performance Improvement in Dhaka Export Processing Zone, *Research and Practice in Human Resource Management*, Volume 18, Number 1, pp. 60-77.

⁷⁹ Thang, N.N., Quang, T. (2011), The Impact of Training on Firm Performance in a Transitional Economy: Evidence from Vietnam, *Research and Practice in Human Resource Management*, Volume 19, Number 1, pp. 11-24.

изазива додатне трошкове радне снаге, који се не могу игнорисати у анализи трошкова и користи целокупног система управљања људским ресурсима. Овакве околности су приморале менаџере људских ресурса да пронађу начине путем којих би функција, иако увећаног обима деловања, остала у постојећим оквирима.

Значајан допринос у решавању овог проблема има савремена информационо-комуникациона технологија која је директно примењена у процесима везаним за људске ресурсе. На тај начин су створени предуслови за аутоматизацију великог броја активности чиме је у значајној мери супституисан рад људи и ослобођено време за бављење другим активности. На овај начин је омогућено да се повећани обим посла у управљању људским ресурсима обавља без повећања броја људи, а следствено томе и без додатних издвајања за буџет зарада.

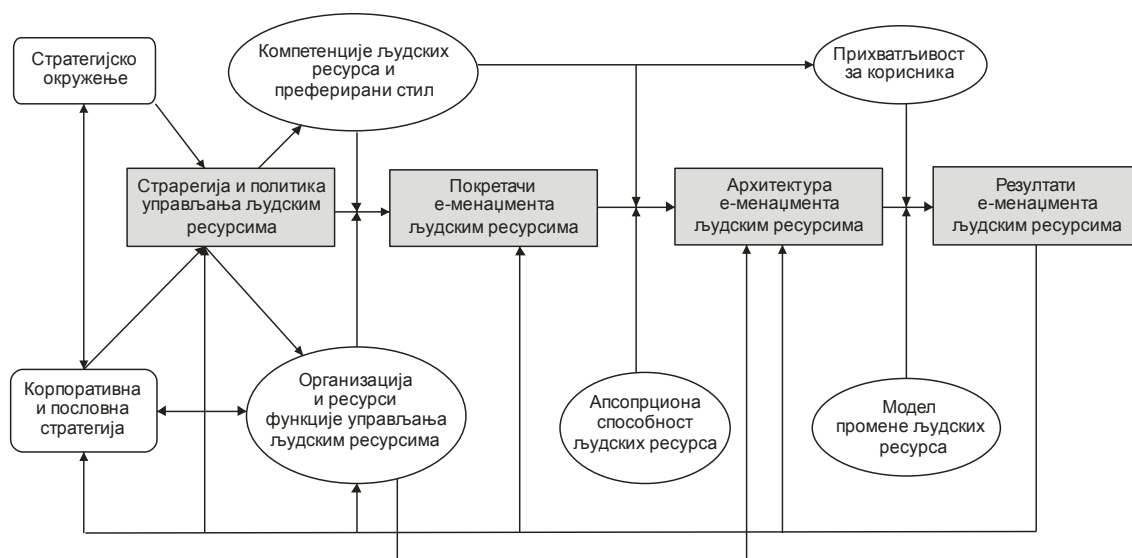
Електронско управљање људским ресурсима (Electronic human resource management, e-HRM) односно е-менаџмент људским ресурсима представља значајну еволутивну промену у области људских ресурса, која још увек траје и која ће се интензивно наставити и у наредном периоду. Е-менаџмент људским ресурсима је начин имплементације стратегије, политике и праксе управљања људским ресурсима кроз директну подршку или употребу технологија базираних на интернету⁸⁰. Strohmeier (2007)⁸¹ дефинише е-менаџмент људским ресурсима као примену информационе технологије за умрежавање и подршку запосленима који извршавају активности из домена управљања људским ресурсима. Суштинска промена коју доноси е-менаџмент људским ресурсима односи се на промену начина рада саме функције и значајну редефиницију саме стратегије управљања људским ресурсима. Поред тога, е-менаџмент људским ресурсима отвара и нову перспективу за стицање конкурентске предности, као и могућност (ре)дефинисања пословне и корпоративне стратегије.

Анализом датог модела (Слика 3) јасно се уочава да архитектура е-менаџмента људским ресурсима настаје интеракцијом већег броја важних елемената. Полазне премисе за дизајн е-менаџмента људским ресурсима дају варијабле окружења, дефинисана корпоративна и/или пословна стратегија и постојећа организација функције управљања људским ресурсима, чиме се стварају предикције квалитетне архитектуре. С друге стране, постојање повратне спреге отвара могућност додатног усклађивања, али и могућност формулисања

⁸⁰ Ruel, H., Bondarouk, T., Looise, J.K. (2004), E-HRM: Innovation or Irritation: An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM, *Management Revue*, Volume 15, Number 3, pp. 364-380.

⁸¹ Strohmeier, S. (2007), Research in e-HRM: Review and Implications, *Human Resource Management Review*, Volume 17, Number 1, pp. 19-37.

нове и различите пословне и/или корпоративне стратегије базиране на електронском управљању људским ресурсима.



Слика 3: Модел е-менаџмента људским ресурсима

Извор: Martin, G., Reddington, M. (2010), Theorizing the links between e-HR and strategic HRM: a model, case illustration and reflections, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 21, Number 10, pp. 1553–1574.

Бројни фактори се могу означати као покретачи развоја е-менаџмента људским ресурсима, али се они могу систематизовати у неколико кључних категорија⁸²:

- значајно смањење трошкова и времена за многе активности управљања људским ресурсима,
- транзиција од административне функције ка департману за људске ресурсе који је усмерен на саме запослене,
- повећање доступности информација које се користе за запослене,
- потреба интеграција за осталим системима у организацији, нарочито са информационим системом и
- повећање значаја функције управљања људским ресурсима као пословног партнера.

⁸² Ensher, E.A., Nielson, T.R. and Grant-Vallone, E. (2002), Tales from the hiring line: effects of the internet and technology on HR processes, *Organizational dynamics*, Volume 31, Number 3, pp. 224-244.

Аутоматизација административних активности представља значајан циљ е-менаџмента људским ресурсима, али он може бити декомпонован у неколико субординираних циљева који се свде на следеће⁸³:

- побољшање стратегијске оријентације управљања људским ресурсима,
- редукација трошкова/повећање ефикасности, и
- побољшање услуга за клијенте/помоћ менаџменту и запосленима.

До сличног закључка је дошла Marler (2009)⁸⁴ која је као кључне циљеве развоја електронског менаџмента људским ресурсима истакла: смањење трошкова, стратегијско усклађивање (strategic alignment) и изградњу ресурса.

Е-менаџмент људским ресурсима, поред чињенице да у значајно мери може да промени конфигурацију функције управљања људским ресурсима и читаве организације, захтева и промену компетенција код радника који су запослени у њој. То се у првом реду односи на знања и вештине техничке природе које обухватају⁸⁵:

- темељно разумевање релационе базе података у чијој основи се налази информациони систем за људске ресурсе (HRIS – human resource information system),
- практичне вештине за претраживање података у апликацијама које се односе на информациони систем за људске ресурсе,
- темељно разумевање различитих комуникационих медија и апликација,
- знање о основним техникама и логичкој основи у симулационом моделовању,
- основно знање о дизајну експертских система и
- одлично разумевање како се управљање знањем и креативним радницима разликује од управљања мануелним радницима.

Електронски менаџмент људским ресурсима своју примену налази у следећим активностима: е-регрутовање, е-селекција, е-учење, е-управљање перформансама и е-компензациони систем.

1) Е-регрутовање представља посебан начин оглашавања слободних радних места преко интернета. Сам начин оглашавања се не разликује превише од оглашавања у традиционалним медијима, али је значајна предност е-

⁸³ Ruel, H., Bondarouk, T., Looise, J.K. (2004), e-HRM: Innovation or Irritation: An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM, *Management Revue*, Volume 15, Number 3, pp. 364–380.

⁸⁴ Marler, J.H. (2009), Making human resources strategic by going to the Net: reality or myth?, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 20, Number 3, pp. 515–527.

⁸⁵ Hempel, P.S. (2004), Preparing the HR profession for technology and information work, *Human Resource Management*, Volume 43, Numbers 2,3, pp. 163-177.

регрутовања могућност да се потенцијални апликанти боље упознају са организацијом и стекну бољу перцепцију будућег посла путем разгледања сајта саме организације. Поједине велике корпорације, у циљу прикупљања великог броја различитих талената, нуде могућност витруелног разгледања саме организације преко интернета у реалном времену, па чак и приказ изгледа канцеларије и радног окружења за упражњено радно место.

Значајна предност е-регрутовања је што кроз профилисање апликације преко које се уносе пријаве за посао, може да се изврши прелиминарна селекција кандидата, чиме се скраћује време потребно за процес селекције кандидата. Неке анализе говоре да компаније тренутно више од 80 % својих огласа за слободна радна места пласирају преко интернета, са тенденцијом да се тај проценат повећа у наредном периоду. Искуства великих корпорација у домену е-регрутовања сугеришу неколико значајних напомена у циљу повећања успешности рада овог система⁸⁶:

- укључивање људи који раде регрутовање је потребно од почетне фазе дефинисања и примене процеса е-регрутовања,
- укључивање људи помаже у спровођењу промена које доноси овакав начин регрутовања и
- систем е-регрутовања треба да буде оријентисан према кандидатима тако да им у сваком тренутку омогући увид у недостајуће компетенције за оглашено радно место, јер се на тај начин штити кредибилитет саме организације, али и омогућава кандидатима да раде на сопственом усавршавању до следеће прилике.

2) Е-селекција је базирана на системима који омогућавају да⁸⁷: 1) кандидати поднесу биографије или комплетне апликације путем интернета, 2) организације користе софистицирани софтвер за скенирање апликација за кључне информације у вези са послом, и 3) подносиоци захтева врло брзо добију повратну информацију о њиховој подобности за оглашени посао. Електронска селекција кандидата користи уобичајене инструменте за селекцију (тестови способности, мерење психолошког профила личности, интервјуисање и слично), с тим што се попуњавање података врши путем интернета. Карактеристика овакве селекције је потпуни изостанак личног контакта између кандидата и специјалисте за људске ресурсе чиме се обезбеђују претпоставке за објективност, али се истовремено оставља простор за манипулацију подацима од стране кандидата. Значајна предност овакве селекције је могућност брзог претраживања података о

⁸⁶ Dickinson, D., Tatton, K. (2011), Using technology for smarter recruitment, *Strategic HR Review*, Volume 10, Number 2, pp. 46-48.

⁸⁷ Stone, D.L., Stone-Romero, E.F., Lukaszewski, K. (2006), Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems, *Human Resource Management Review*, Volume 16, Issue 2, pp. 229–244.

постојећим кандидатима што може смањити трошкове регрутовања за радна места која ће се отворити у наредном периоду.

3) Е-учење обухвата скуп различитих медија и техника које се користе за повећање знања и вештина запослених коришћењем различитих апликација на интернету. DeRouin, Fritzsche и Salas (2004)⁸⁸ наводе да је реч о широком сету апликација и процеса који се односе на учење базирано на интернету (web-based learning), компјутерско учење (computer-based learning), виртуелну учионицу (virtual classrooms), и дигиталну сарадњу (digital collaboration). У практичном смислу, е-учење односно учење на даљину обухвата све врсте обука које се спроводе коришћењем наведених медија. Битна карактеристика оваквог начина стицања знања и вештина је делокализација односно могућност да се конкретна обука прати на сваком месту, у организацији или ван ње, које има приступ медију преко којег се спроводи, али је најчешће реч о рачунару и приступу интернету. На овај начин је уведена и посебна врста флексибилности која може позитивно да утиче на мотивацију запослених да учествују у програмима обуке.

Johnson и Gueutal (2011)⁸⁹ су идентификовали осам различитих приступа е-учења и њихове кључне карактеристике (Табела 5). На основу дате табеле јасно се може констатовати најфреквентнија употреба прва два облика електронског учења и нешто мање коришћење осталих техника. Техника викис која је описана на крају, практично представља својеврсан форум који је доступан само члановима организације и који се може реализовати преко интерног портала.

Препоруке за унапређење ефективности е-учења подразумевају имплементацију четири принципа⁹⁰: принцип мултимедије, принцип граничења, принцип модалитета и принцип персонализације.

Принцип мултимедије подразумева потребу да сваки текст који се преноси у електронском облику треба да буде комбинован са одређеним графичким презентацијама. Ово је битно због најмање два разлога: 1) повећање атрактивности градива, што резултира у повећаној пажњи током праћења саме обуке, и 2) повећање успешности усвајања градива, што потврђују и бројне студије које су кроз праћење фокус група утврдиле значајно боље резултате у апсорпцији градива код оних група код којих је градиво било презентовано кроз садржаје који су предствљали комбинацију графичких решења и текста.

⁸⁸ DeRouin, R.E., Fritzsche, B.A., Salas E. (2004), Optimizing E-Learning: Research-Based Guidelines for Learner-Controlled Training, *Human Resource Management*, Volume 43, Number 2, pp. 147–162.

⁸⁹ Johnson, R.D., Gueutal, H.G. (2011), *Transforming HR Through Technology: The Use of E-HR and HRIS in Organizations*, SHRM Foundation, Vi: Alexandria

⁹⁰ Derouin, R.E., Fritzsche B.A., Salas, E. (2005), E-Learning in Organizations, *Journal of Management*, Volume 31, Number 6, pp. 920-940.

Табела 5: Различити приступи е-учењу

Техника	Карактеристике
Компјутерска обука	Индивидуализоване обуке које се спроводе преко компјутера. Обично је засновано на употреби компакт дискова (CD и DVD). Најпопуларнији метод е-учења.
Обука базирана на интернету	Исто као компјутерска обука, али се тренинзи спроводе путем интернета.
Семинари путем интернета (webinar)	Уживо спровођење обуке путем интернета са удаљене локације путем давања инструкција.
Дигиталне датотеке (podcast)	Обука базирана на давању аудио и видео материјала путем интернета.
Мобилно учење	Обука се спроводи дистрибуцијом садржаја путем мобилних телефона или МП3 читача (MP3 player) Погодна техника за циљне и кратке обуке за запослене који су удаљењи од својих радних места.
Дистрибуирано учење или учење на даљину	Обука се спроводи са удаљеног места (remotely delivered), најчешће путем интернета. Инструктор и учесници се налазе на различитим локацијама, а материјал за обуку се дистрибуира употребном информационе технологије. Комуникација на обуци је подржана кроз алате као што су четовање (chat), е-мејл или онлајн дискусије.
Хибридно учење	Обука која се спроводи уз комбиновану дистрибуција садржаја у учионици и путем интернета.
Викис (wikis)	Интернет сајтови који нуде могућност многим корисницима да креирају, мењају и ажурирају садржај и деле знање. Одлично је за неформално дељење знања унутар организације.

Извор: Johnson, R.D., Gueutal, H.G. (2011), *Transforming HR Through Technology: The Use of E-HR and HRIS in Organizations*, SHRM Foundation, Vi: Alexandria

Принцип граничења је екстензија првог принципа и он се формулише у виду захтева да текст и слике, који су међусобно повезани, буду презентовани

једни поред других. На овај начин постиже се значајно боље сагледавање проблемских ситуација које су објашњене током обуке.

Принцип модалитета представља потребу да се визуелно представљени текст и графика комбинују са аудио презентацијом. Значајан број наведених модалитета е-учења је базиран само на текстуално-графичким садржајима или аудио садржајима. Истраживања су показала да симултано коришћење текста, графике и аудио садржаја повећава употребну вредност знања путем бољег сналажења у проблемским ситуацијама⁹¹.

Принцип персонализација је захтев да сваки садржај буде на најбољи могући начин прилагођен сваком учеснику обуке која се одвија електронским путем. Ово захтева додатан напор предавача да анализира потребе сваког појединачног учесника и припреми садржаје који су усмерени на његове потребе, али омогућава квалитетније разумевање садржаја обуке и примену у реалним ситуацијама.

4) Е-управљање перформансама користи расположиву информационо-комуникациону технологију да аутоматизује процес прикупљања података о перформансама запослених, да надгледа њихов рад и омогући креирање извештаја о оценама перформанси запослених. Уобичајени садржај овог система садржи следеће елементе⁹²: 1) биографски подаци, 2) подаци о перформансама запосленог (степен задовољења прошлогодишњих циљева, оцену перформанси од стране менаџера, коментаре осталих запослених и слично) и 3) подаци о развоју запосленог (демонстриране компетенције, могућности за усавршавање, активности на развоју у следећој години, потенцијалне позиције у организацији у наредном периоду и слично). Истраживања су показала да запослени у организацијама у којима се управљање перформансама обавља електронским путем исказују већу партиципацију у самом процесу оцене перформанси и већи ниво задовољства⁹³.

5) Е-компензациони систем омогућава електронски обрачун зарада (директне и индиректне компоненте) запослених кроз интегрисано софтверско решење. На тај начин запослени у сваком тренутку могу да виде формулу на основу које им се обрачунава зарада, историјске податке у вези зарада и припадајуће порезе. Поред овога, електронски компензациони систем је веома

⁹¹ Moreno, R., Mayer, R. E., Spires, H., Lester, J. (2001), The case for social agency in computer-based teaching: Do students learn more deeply when they interact with animated pedagogical agents?, *Cognition and Instruction*, Volume 19, Issue 2, pp. 177-214.

⁹² Neary, D.B. (2002), Creating a company-wide, on-line, performance management system: A case study at TRW Inc., *Human Resource Management*, Volume 41, Number 4, pp. 491-498.

⁹³ Payne, S.C., Horner, M.T., Boswell, W.R., Schroeder, A.N., Stine-Cheyne, K.J. (2009), Comparison of online and traditional performance appraisal systems, *Journal of Managerial Psychology*, Volume 24, Number 6, pp. 526-544.

користан алат за обрачун и увид у стање одређених специфичних облика компензација као што су: подела профита (систем омогућава тренутни обрачун припадајућег дела профита), подела акција (систем даје увид у тренутну тржишну вредност акција које су у поседу запосленог), додатно пензионо осигурање (систем нуди увид у тренутно стање инвестиционе јединице пензионог фонда и укупно стање свих инвестиционих јединица које има запослени) и слично. Кроз интерактиван приступ, запослени у сваком тренутку може да сазна тренутно стање личних финансија и да на жељени начин располаже њима.

Масовна употреба социјалних мрежа (Facebook, Twitter, Google+ итд.) у комуникацији и дељењу различитих садржаја дала је нове идеје и подстицај за развој е-менаџмента људским ресурсима. Истраживања из области примене социјалних мрежа у одређеним активностима управљања људским ресурсима су показала да се оне успешно могу користити као помоћни алат у селекцији запослених⁹⁴. Скорија студија коју су спровели Kluemper, Rosen и Mossholder (2012)⁹⁵ је показала да фејсбук профил (facebook profile) може да буде одличан предиктор за перформансе запосленог. Студија је спроведена на узорку од 586 студената, чији су профили на фејсбуку оцењивани и ранжирани у односу на пет карактеристика личности: савесност, пријатност, екстравертност, емоционална стабилност и отвореност, а затим су након њиховог запошљавања мерене њихове перформансе на послу. Анализа је показала да су кандидати који су били високо ранжирани у односу на пет великих карактеристика личности имали боље перформансе од слабије ранжираних учесника истраживања.

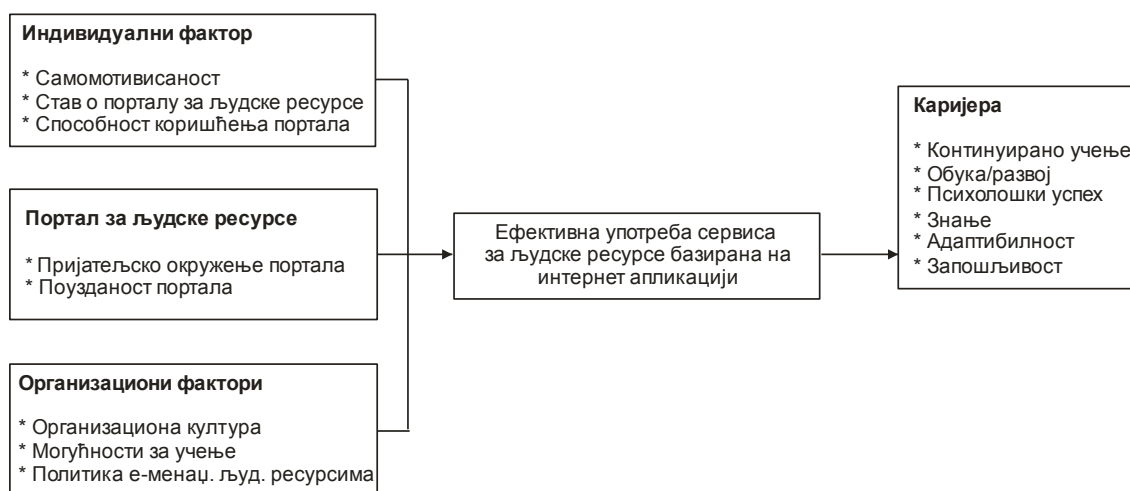
Е-менаџмент људским ресурсима са свим својим компонентама пружа широке могућности за веће укључивање свих запослених у активности које се односе на људске ресурсе, односно на њих саме. За овакву већу инволвираност потребно је постојање портала за људске ресурсе (HR portal) или интранета за људске ресурсе (HR intranet), који интегришу све информације о људским ресурсима на једном месту и нуде их запосленима у електронском облику. Њихова успешна примена зависи од следећих конституената⁹⁶: индивидуалног фактора, организационих фактора и карактеристика самог портала (Слика 4). У истраживањима која су спроведена на ову тему утврђено је постојање позитивне повезаности између постојања портала за људске ресурсе и задовољства

⁹⁴ Kluemper, D.H., Rosen P.A. (2009), Future employment selection methods: evaluating social networking web sites, *Journal of Managerial Psychology*, Volume 24, Number 6, pp. 567-580.

⁹⁵ Kluemper, D., Rosen, P., Mossholder, K. (2012), Social networking websites, personality ratings, and the organizational context: More than meets the eye?, *Journal of Applied Social Psychology*, Article published before inclusion in an issue, pp. 1-30.

⁹⁶ Beugré, C.D. (2005), Human Resource Portals and the Protean Career: A Three-Factor Model, in T. Torres-Coronas, M. Arias-Oliva (eds.), *e-Human Resources Management: Managing Knowledge People*, Idea Group Publishing, London, 122-141.

запослених што може представљати додатни подстицај за организације да примене ову праксу.



Слика 4: Модел утицаја портала за људске ресурсе на каријеру запослених

Извор: Beugré, C.D. (2005), Human Resource Portals and the Protean Career: A Three-Factor Model, in T. Torres-Coronas, M. Arias-Oliva (eds.), *e-Human Resources Management: Managing Knowledge People*, Idea Group Publishing, London, 122-141.

Анализом сваке појединачне компоненте е-менаџмента људским ресурсима могу се идентификовати бројне предности које ове системи остварују, али треба бити свестан и чињенице да постоје и одређене негативне последице. Значајан допринос анализи позитивних и негативних импликација примене електронског управљања људским ресурсима дали су Martin и Reddington (2010)⁹⁷, који су све последице примене класификовали у неколико категорија: 1) позитивне и негативне, 2) очекиване и неочекиване и 3) трансакционе и трансформационе.

Кључна очекивана позитивна трансакциона последица се односи на повећање оперативне ефикасности управљања људским ресурсима што доводи до смањења трансакционих трошкова, као и смањења потребног особља у одељењу за људске ресурсе, што позитивно утиче на висину укупног буџета за зараде. Поред тога, омогућена је и већа респонзивност одељења за људске ресурсе у односу на потребе менаџера и запослених у домену давања

⁹⁷ Martin, G., Reddington, M. (2010), Theorizing the links between e-HR and strategic HRM: a model, case illustration and reflections, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 21, Number 10, pp. 1553–1574.

информација и података који се односе на људске ресурсе, уз истовремено повећање ефикасности у сарадњи између менаџера и запослених.

И поред позитивног ефекта на трошковну ефикасност преко редукције буџета зарада, смањење особља у одељењу за људске ресурсе суштински представља очекивану негативну трансакциону последицу јер долази до напуштања организације од стране специјалиста за људске ресурсе.

Очекиване позитивне трансформационе последице су најбројнија категорија импликација примене електронског управљања људским ресурсима и оне су повезане са следећим ефектима: 1) повећање одговорности менаџера за управљање људима, 2) повећање степена самосталног развоја запослених, 3) унапређење система управљања талентима кроз самоселекцију, самооцену, управљање перформансама и слично, 4) побољшање двосмерне комуникације са вишим организационим нивоима и повећање задовољства радом функције управљања људским ресурсима, 5) бољи приступ индивидуалном учењу, 6) веће могућности за укључивање индивидуалног учења у групно учење и олакшано организационо учење у целој организацији, 7) бољи осећај корпоративног идентитета кроз униформне портале за људске ресурсе, 8) више времена за управљање људским ресурсима да се фокусира на експертска и стратегијска питања и 9) већа могућност за флексибилне програме рада у виду рада код куће или рада са удаљених места.

Очекиване негативне трансформационе последице се пре свега огледају у деперсонализацији односа што доводи до смањења броја личних контаката између особља одељења за људске ресурсе и њихових „клијената“. Други важан негативан ефекат је трансфер података и интелектуалне својине спољним партнерима што на дуги рок може довести до анемије компетенција одељења за људске ресурсе и екстремно високе зависности од екстерних агенција специјализованих за одређене области управљања људским ресурсима.

Поред предвидих последица, одређени ефекти примене електронског управљања људским ресурсима су потпуно неочекивани, али нису нужно негативни, већ могу бити и крајње позитивни. У том контексту, као неочекивана позитивна трансакциона последица се јавља преношење информација о људским ресурсима и у друга подручја пословања, изван самог одељења за људске ресурсе.

Неочекиване негативне трансакционе последице су бројне и међу њима се издвајају следеће: 1) измештање постојећег особља из одељења за људске ресурсе и губитак организационог знања, 2) недостатак задовољства послом код запослених у одељењу за људске ресурсе који раде на давању услуга осталим деловима организације, 3) фрустрације менаџера и запослених због једноставне

употребе и мале вредности информација, 4) одбијање новог начина рада и перфидни видови саботаже, 5) повећање степена цинизма у управљању људским ресурсима и организационим променама, и 6) повећање перцепције менаџера да поред свог посла раде и послове управљања људским ресурсима и да због тога раде прековремено.

Неочекивана позитивна трансформациона последица је бољи осећај организационе ефективности и прогреса који је моделиран кроз примену софистицираног система електронског управљања људским ресурсима, док неочекиване негативне трансформационе последице нису идентификоване.

Сагледавањем негативних последица коришћења овог система може се закључити да оне на кратак рок могу да допринесу дестабилизацији, али да се на дуги рок могу успешно неутрализовати коришћењем различитих техника и процедура. Очекиване негативне последице могу се успешно превазићи редизајном посла (трансакционе последице) и прецизним стипулисањем уговорних обавеза са екстерним провајдерима активности из домена управљања људским ресурсима (трансформационе последице).

Бројне предности имплементације е-менаџмента људским ресурсима у пословним процесима у организацији подстакле су омасовљавање њихове примене. Значајну препреку за увођење оваквог система представљају иницијални трошкови, који подразумевају набавку одговарајуће хардверске подршке и софтвера. Због тога, ове системе углавном уводе велике организације коју могу да поднесу високе иницијалне трошкове и касније трошкове одржавања електронске платформе. Ово потврђују и резултати студије која је базирана на истраживањима које је спровела Кренфилдова мрежа за интернационални менаџмент људским ресурсима (CRANET)⁹⁸. Студија је утврдила да не постоји статистички значајна разлика у примени е-менаџмента људским ресурсима по секторима, али да значајан подстицај за увођење система представља развијеност информационе технологије.

Претходна разматрања показују да је због могућих позитивних и негативних последица потребно врло темељно преиспитати одлуку о увођењу система електронског управљања људским ресурсима. Поред иницијалних трошкова и трошкова одржавања, релевантан трошак у анализи трошкова и користи представља и издатак за обуке за запослене из одељења за људске ресурсе, који морају да усвоје нова знања и вештине како би на сврсисходан начин могли да користе овај систем. Колатералан ефекат целокупног процеса увођења е-менаџмента људским ресурсима треба да буде трансформација функције управљања људским ресурсима, а истраживања која су спровели Bell,

⁹⁸ Strohmeier, S., Kabst, R. (2009), Organizational adoption of e-HRM in Europe: An empirical exploration of major adoption factors, *Journal of Managerial Psychology*, Volume, 24 Number 6, pp. 482-501.

Lee и Yeung (2006)⁹⁹ показују да примена овог система представља значајан покретач читавог процеса.

3. УЛОГА ЉУДСКИХ РЕСУРСА У КРЕИРАЊУ КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ

Највећи број реномираних истраживача из области управљања људским ресурсима заступа став по коме су људски потенцијали важнији фактор за остваривање конкурентске предности од расположивости капитала или употребе савремених технологија. Основу за овакво сагледавање улоге људских ресурса представља ресурсни приступ фирми (*resource-based view of the firm*) по коме одржива конкурентска предност потиче од ресурса и способности који су под контролом фирме и које као такве имају одређену вредност, ретке су, тешко се имитирају и супституишу¹⁰⁰. Ови ресурси и способности се могу посматрати као скуп материјалне и нематеријалне активе, укључујући менаџерске вештине, организационе процесе и рутине, информације и знање које су под контролом фирме. Ресурсни приступ има веома значајан утицај на домен стратегије и стратегијског управљања људским ресурсима¹⁰¹ које се дефинише као образац планираног развоја људских ресурса и активности које омогућавају организацији остваривање циљева¹⁰².

Стратегијско управљање људским ресурсима треба да обезбеди: 1) пуну интеграцију менаџмента људским ресурсима са стратегијом и стратегијским потребама фирме; 2) кохерентност политике управљања људским ресурсима са осталим функцијама и хијерархијом и 3) да пракса управљања људским ресурсима буде прилагођена, усвојена и коришћена од стране линијских менаџера и запослених као део њихових свакодневних активности¹⁰³.

Стратегијски значај управљања људским ресурсима и његов допринос у креирању додатне вредности су узроковали развој нових улога унутар саме функције и то највише у домену преузимања неких стратегијских активности и

⁹⁹ Bell, B.S., Lee, S.W., Yeung, S.K. (2006), The Impact of eHR on Professional Competence in HRM: Implications for the Development of HR Professionals, *Human Resource Management*, Volume 45, Number 3, pp. 295–308.

¹⁰⁰ Barney, J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Volume 17, Issue 1, pp. 99-120.

¹⁰¹ Wright, P.M., Dunford, B.B., Snell, S.A. (2001), Human resources and the resource based view of the firm, *Journal of Management*, Volume 27, Issue 6, pp. 701-721.

¹⁰² Wright, P., McMahan, G. (1992), Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, Volume 18, Issue 2, pp. 295-320.

¹⁰³ Schuler, R. (1992), Strategic human resource management: Linking people with the strategic needs of the business, *Organizational Dynamics*, Volume 18, Issue 2, pp. 18-32.

координације са осталим деловима организације. С друге стране, повећање делокруга подручја рада и одговорности функције управљања људским ресурсима намеће питање партиципације осталих руководећих структура и запослених у активностима које се односе на људске ресурсе. Стратификацију одговорности и дистрибуцију улога у контексту текуће парадигме могуће је извршити на следећи начин¹⁰⁴:

- Топ менаџмент – поред стратегијског одлучивања и стратегијског управљања људским ресурсима треба да успостави нове вредности и филозофију управљања и да утиче на промену укупног приступа према људским ресурсима;
- Линијски менаџери – поред традиционалне улоге управљања људима у оквиру сопствене функције, морају да преузму и нове улоге које успоставља стратегијска позиција људских ресурса; и
- Екстерне агенције за људске ресурсе – проширују делокруг деловања са уобичајених активности (на пример, регрутовање и селекција запослених) на нове активности које имају већи значај са аспекта суштинске компетентности организације.

Људски ресурси представљају значајан фактор формирања и одржања конкурентске предности организација, што је доказано кроз резултате бројних студија и истраживања. С обзиром да иновације представљају један од основних генератора нове вредности и услов за одржање конкурентске предности на дуги рок, један број истраживања је посвећен и анализи утицаја праксе управљања људским ресурсима на иновативну способност предузећа. Студија спроведена на узорку од 180 шпанских фирми је показала постојање позитивне релације између праксе управљања људским ресурсима и иновативних способности фирме¹⁰⁵. Исти аутори су слично истраживање спровели 2009. године на узорку од 173 фирме. На основу спроведених интервјуа са топ менаџерима фирми, они су потврдили налазе претходног истраживања¹⁰⁶. Lopez-Cabrales, Pérez-Luño и Cabrera (2009)¹⁰⁷ су радили истраживање на узорку од 86 фирми и то кроз партиципацију њихове функције истраживања и развоја. Добијени резултати су показали да пракса управљања људским ресурсима која је базирана на сарадњи доводи до повећања јединствености знања, а оваква специфична знања су позитивно и значајно повезана са иновативним активностима организације.

¹⁰⁴ Valverde, M., Ryan, G., Soler, C. (2006), Distributing HRM responsibilities: a classification of organizations, *Personnel Review*, Volume 35, Number 6, pp. 618-636.

¹⁰⁵ Jimenez-Jimenez, D., Sanz-Valle R. (2005), Innovation and human resource management fit: an empirical study, *International Journal of Manpower*, Volume 26, Number 4, pp. 364-381.

¹⁰⁶ Jimenez-Jimenez, D., Sanz-Valle, R. (2008), Could HRM support organizational innovation?, *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 19, Number 7, pp. 1208-1221.

¹⁰⁷ Lopez-Cabrales, A., Pérez-Luño, A., Cabrera, R.V. (2009), Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity, *Human Resource Management*, Volume 48, Number 4, pp. 485- 503.

Истраживање, спроведено на узорку од 294 белгијске фирме, које су тек основане (start-up), показало је да људски капитал запослених и праксе управљања људским ресурсима имају позитиван утицај на иновације.¹⁰⁸

Синтезом наведених истраживања долази се до закључка да функција управљања људским ресурсима, посматрана интегрално, има позитиван утицај на перформансе организације и способност организације да генерише иновације. Пракса управљања људским ресурсима, посматрана појединачно по активностима или групи сродних активности, такође има позитиван утицај на организационе перформансе, али су истраживања показала и да поједине активности у одређеним условима на дају задовољавајући допринос стварању додате вредности. На овај начин се не доводи у питање општи закључак о функцији људских ресурса која додаје вредност (value-added HR function), али се отвара додатна аналитичка могућност у смислу истраживања услова у којима одређена активност управљања људским ресурсима креира вредност.

Анализа досадашњих резултата успешности људских ресурса у креирању додате вредности указује на две могућности: 1) директно вредновање утицаја праксе управљања људским ресурсима на перформансе и 2) индиректно вредновање преко анализе утицаја на иновативност, која доказано има позитиван утицај на пословни резултат. Кључна дилема, идентификовање начина на који људски ресурси додају вредност, није експлицитно наведена, али се може закључити да у основи постоје две опције. Једна опција се односи на традиционалне активности управљања људским ресурсима, као што су: регрутовање, селекција, развој и слично, а друга се односи на активности које треба да омогуће конституисање интерних параметара организације у којој је омогућено да људски ресурси додају вредност (организациони дизајн, дељење знања, процеси комуникације и слично).

У складу са стратегијским значајем људских ресурса, који се посматрају као специфична врста сервиса осталим деловима организације, Parry и Tyson (2007)¹⁰⁹ су утврдили да додата вредност људских ресурса долази из два извора: пружање услуга осталим функцијама и подржавајућих активности.

Лоцирање одговорности за све активности управљања људским ресурсима је значајно због избегавања редуванности улога и преклапања одговорности. Поред овога, подела улога и обавеза омогућава стварање прецизне слике о значају сваке појединачне активности људских ресурса у стварању конкурентске

¹⁰⁸ Winnea, S.D., Selsb, L. (2010), Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 21, Number 11, pp. 1863–1883.

¹⁰⁹ Parry, W.E., Tyson, S., Selbie, D., Leighton, R.K. (2007), *HR and Technology: Impact and Advantages*, London: Chartered Institute of Personnel and Development

предности и диференцирање ових активности на оне које улазе у домен стратегијског значаја или у домену оперативног деловања.

3.1. Стратегијске и оперативне активности управљања људским ресурсима

Важан концептуални оквир за диференцирање активности управљања људским ресурсима дали су Lepak и Snell (1998)¹¹⁰, који су креирали модел виртуелног управљања људским ресурсима (Слика 5). Посебна вредност овог модела је изражена кроз категоризацију активности које се односе на људске ресурсе. За њихово груписање могу се користити два кључна критеријума: 1) вредност, у смислу доприноса људских ресурса остваривању конкурентске предности и 2) јединственост, у контексту ресурсног приступа фирми, која означава степен специфичности компетенција запослених у поређењу са текућим условима на тржишту радне снаге. На овај начин, све активности су подељене у четири групе, са различитим утицајем на конкурентску предност.

Јединственост	Висока	Идиосинкразијске активности управљања људским ресурсима	Суштинске активности управљања људским ресурсима
	Ниска	Перифералне активности управљања људским ресурсима	Традиционалне активности управљања људским ресурсима
		Ниска	Висока

Вредност

Слика 5: Виртуелно управљање људским ресурсима

Извор: Lepak, D.P., Snell S.A. (1998), Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century, *Human Resource Management Review*, Volume 8, Number 3, pp. 215-234.

¹¹⁰ Lepak, D.P., Snell S.A. (1998), Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century, *Human Resource Management Review*, Volume 8, Number 3, pp. 215-234.

Категорију *суштинских активности* карактерише висока вредност и јединственост и оне представљају основу за формирање конкурентске предности од стране људских ресурса. Због израженог стратегијског значаја, организације овакве активности треба да развијају интерно, с тим што непостојање ових активности у организацију може да укаже на потцењивање доприноса и значаја људских ресурса. *Традиционалне активности* су базирани на стандардизацији и као такве не морају нужно да захтевају значајне инвестиције, али се и њихово извршавање успешно може препустити екстерним агенцијама. Допринос ових активности у изградњи конкурентске предности је утемељен на ефикасности њиховог извршења, уз ригорозно преиспитивање трошкова које узрокују.

Перифералне активности имају мали допринос креирању конкурентске предности организације и као такве се свде на рутинске операције које се успешно могу аутоматизовати коришћењем информационе технологије. *Идиосинкразијске активности* немају значајан директан утицај на конкурентску предност, али имајући у виду садржај ових активности који обухвата перманентну интерну анализу људских ресурса и анализу трендова развоја екстерног окружења, може се закључити да остварују значајан индиректан утицај. Широка доступност података и повећање броја истраживачких агенција и института омогућава успешно обављање ових активности у сарадњи са екстерним партнерима, што позитивно утиче и на трошковну ефикасност.

Модел посматран као концептуални оквир може бити користан алат за преиспитивање организације у односу на сваку појединачну категорију активности која је класификована у моделу. Одређени ниво аспирације, који је иманентан моделу, захтевао је дефинисање новог начина за класификацију активности који се односе на људске ресурсе, на начин који ће бити много прагматичнији и разумљивији у свакодневној употреби.

Користећи две димензије са алтернативним исходима (стратегијска – оперативна и проактивна – реактивна), Brockbank (1999)¹¹¹ је дефинисао четири типа конкурентских предности људских ресурса, које заправо означавају допринос људских ресурса у остваривању конкурентске предности организације (Слика 6). Стратегијски значај имају активности које задовољавају неколико следећих критеријума: 1) стварају додатну вредност у дугом року, 2) свеобухватне су у смислу деловања тако да покривају читаву организацију, 3) планиране су и формално забележене у стратешким документима, 4) интегративног су карактера и 5) обезбеђују висок ниво додате вредности.

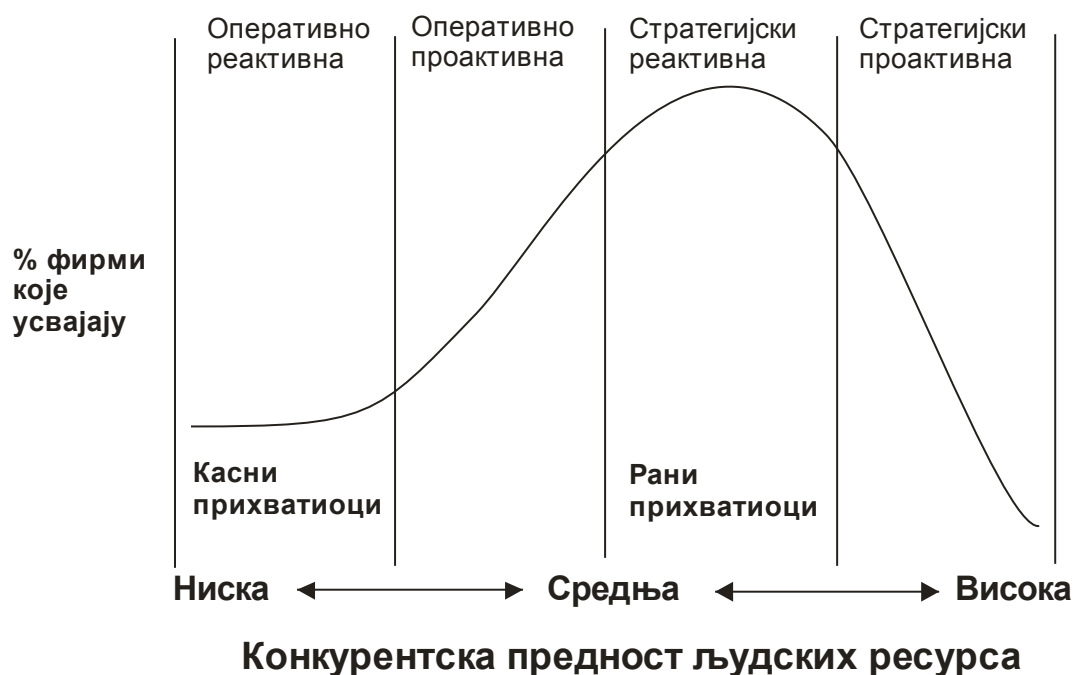
¹¹¹ Brockbank, W. (1999), If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage, *Human Resource Management*, Volume 38, Number 4, pp. 337-352.

	РЕАКТИВНА	ПРОАТИВНА
СТРАТЕГИЈСКА	Реализација стратегије	Креирање стратегијских алтернатива
ОПЕРАТИВНА	Спровођење основних активности	Побољшање основних активности

Слика 6: Димензије конкурентске предности људских ресурса

Извор: Brockbank, W. (1999), If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage, *Human Resource Management*, Volume 38, Number 4, pp. 337-352.

Оперативно реактивна димензија конкурентске предности људских ресурса се односи на имплементацију уобичајених дневних активности као што су администрирање зарада, вођење евиденције о запосленима, запошљавање нових људи, спровођење основних обука и слично.



Слика 7: Животни циклус конкурентске предности људских ресурса

Извор: Brockbank, W. (1999), If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage, *Human Resource Management*, Volume 38, Number 4, pp. 337-352.

Оперативно проактивна димензија обухвата активности које подразумевају трансформацију функције управљања људским ресурсима и реинжењеринг процеса унутар ње тако да се повећа њихова ефикасност и ефективност. Стратегијско реактивне активности менаџмента људским ресурсима се односе на оперативно спровођење формулисаних стратегија. У практичном смислу, ове активности подразумевају идентификовање неопходних знања и вештина на сваком радном месту које ће омогућити несметано одвијање пословних процеса. Стратегијско проактивна димензија конкурентске предности људских ресурса је везана за проактивно деловање и креирање потенцијала за будући развој организације кроз подстицање иновативних процеса на радном месту, интрапредузетништво, проналажење потенцијалних организација погодних за спајање и припајање (merger and acquisition), развој културе која доприноси афирмацији потенцијала свих запослених и слично.

Анализирајући димензије и садржај наведених категорија активности јасно се може закључити да оперативно реактивне активности дају најмањи, а стратегијско проактивне највећи допринос стварању и одржању конкурентске предности. Међутим, поред ефикасности ових активности, значајан аспект посматрања представља и ефикасност која кроз редукцију трошкова може у значајној мери допринети стварању додатне вредности. Због тога је од суштинског значаја за сваку организацију да успостави висок ниво конкурентности у свакој од четири наведене димензије конкурентности људских ресурса (Слика 7).

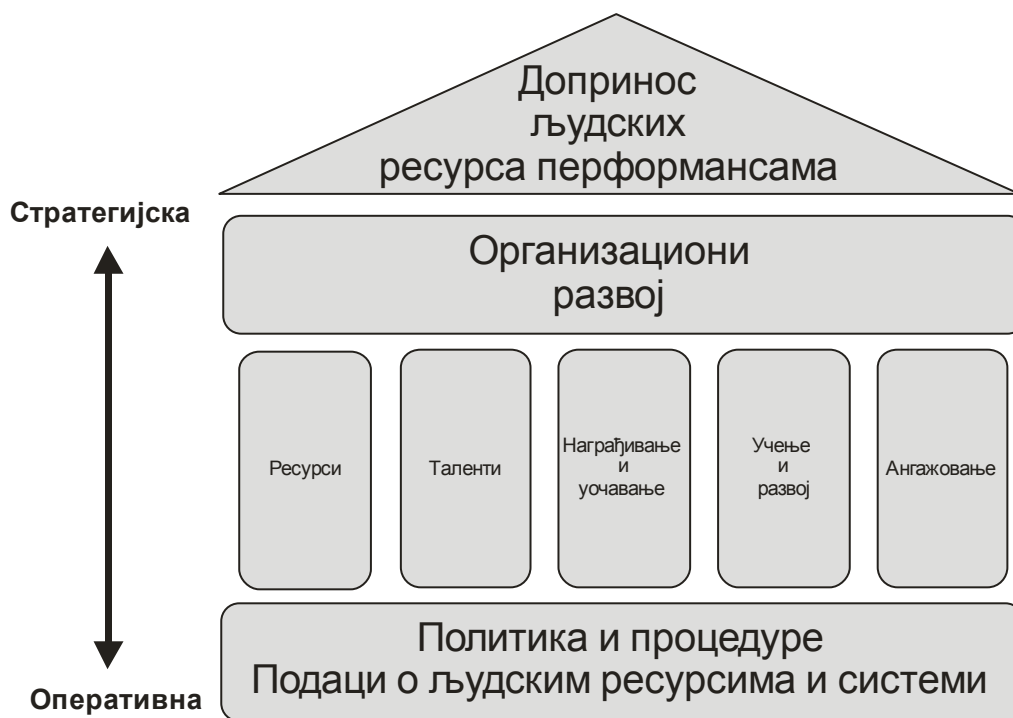
Анализа утицаја управљања људским ресурсима на перформансе организације подстакла је групу аутора на детаљнију анализу доприноса сваке активности менаџмента људским ресурсима у остваривању конкурентске предности кроз формирање кључних функционалних подручја која су према степену значаја разврстана на стратегијска и оперативна¹¹² (Слика 8).

Политике и процедуре које су означене као основна оперативна подручја менаџмента људским ресурсима обухватају анализу и дизајн посла кроз продукцију докумената као што су описи посла и извршилаца, са циљем да стратегијске планове трансформишу у оперативно деловање. Генерисање података о људским ресурсима кроз коришћење информационих система за људске ресурсе омогућава доношење тактичких одлука у овој функцији са циљем дугорочног усклађивања за пословном стратегијом.

Кључно стратегијско подручје управљања људским ресурсима је организациони развој, чиме се још једном потврђује доминантна позиција ове функције у интерном окружењу организације. Имплементација стратегије захтева и практично деловање функције управљања људским ресурсима чиме до

¹¹² Griffin, E., Finney, L., Hennessy, J. and Boury, D. (2009), *Maximizing the Value of HR Business Partnering – A Practical Research Based Guide*, Roffey Park Institute, Horsham.

изражаја долазе питања везана за регрутовање и селекцију, проналажење талената, награђивање, учење и развој, дефинисање врсте радног ангажмана и мотивација запослених. Интегрисаним деловањем сва три функционална подручја обезбеђује се конкурентност на дуги рок и мерљив допринос перформансама организације.



Слика 8: Кључна функционална подручја управљања људским ресурсима

Извор: Griffin, E., Finney, L., Hennessy, J. and Boury, D. (2009), *Maximizing the Value of HR Business Partnering – A Practical Research Based Guide*, Roffey Park Institute, Horsham.

У потпуној конзистенцији за моделом функционалних подручја је и став који заступају Ensher, Nelson и Grant-Vallone (2002)¹¹³ у вези са одређивањем стратегијског значаја активности управљања људским ресурсима. Они су дефинисали пет кључних процеса везаних за људске ресурсе и активности које им припадају: 1) формирање људских ресурса (регрутовање и селекција), 2) награђивање људских ресурса (евалуација перформанси, компензације и бенефиције), 3) развој људских ресурса (обука и развој, управљање каријером), 4) заштита запослених (здравље и безбедност, односи са послодавцем), и 5) одржавање људских ресурса (задржавање запослених и баланс између посла и породице).

¹¹³ Ensher, E., Nelson, T., Grant-Vallone, E. (2002), Tales from the hiring line: effects of the internet and technology on HR processes, *Organizational dynamics*, Volume 31, Number 3, pp. 224-44.

Стратегијски значај људских ресурса у интерном окружењу организације, може, на имплицитан начин, да сугерише на став да све активности менаџмента људским ресурсима имају исти степен важности и да у подједнакој мери доприносе остваривању конкурентске предности. Уколико се изузме ниво апстракције на коме су засновани и оригинално објашњени наведени модели, њиховом анализом је могуће констатовати евидентну разлику у степену стратегијског значаја између различитих активности, али и разлику у њиховом доприносу у стварању и одржању конкурентске предности.

Иако све активности немају подједнако важну улогу у имплементацији стратегије, не сме се занемарити чињеница да свака од њих даје мањи или већи допринос стварању додате вредности у организацији. Због тога је симултано унапређење сваке од њих треба да буде императив менаџера, јер се повећањем њиховог појединачног маргиналног доприноса повећава укупан допринос управљања људским ресурсима перформансама организације. У суштини ово представља захтев за интеграцију различитих активности управљања људским ресурсима и обезбеђење координираног деловања.

3.2. Дефинисање интерне и екстерне усклађености

Усклађивање различитих активности управљања људским ресурсима је нужна претпоставка успешног рада ове функције. Рад на усклађивању отежан је чињеницом да су у оквиру одељења за људске ресурсе различити људи задужени за различите активности, као и чињеницом да су запослени из других функција одговорни за спровођење одређених активности из домена људских ресурса. Поред овога, стратегијска позиција људских ресурса довела је до диференцијације свих активности на оне које имају стратегијски карактер и оне које се односе на оперативно деловање.

Усклађивање управљања људским ресурсима, дефинисано као образац уклапања планираног ангажовања људских ресурса и повезаних активности у испуњавање организационих циљева¹¹⁴, захтевало је одређену димензионализацију овог проблема и његово смештање у одређене концептуалне оквире. Иницијално решење су понудили Baird и Meshoulam (1988)¹¹⁵, који су дефинисали екстерно и интерно усклађивање. Екстерно усклађивање се односи на степен уклапања структуре, система и праксе

¹¹⁴ Wright, P.M., McMahan, G.C. (1992), Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, Volume 18, Number 2, pp. 295-320.

¹¹⁵ Baird, L., Meshoulam, I., (1988), Managing two fits of strategic human resource management, *Academy of Management Review*, Volume 13, Number 1, pp. 116-128.

управљања људским ресурсима са фазом у развоју организације. Заступање оваквог становишта имплицира захтев непрестаног усклађивања активности управљања људским ресурсима са текућом фазом животног циклуса организације и уноси аспект флексибилности функције у односу на промене интерног и екстерног окружења које су настале током развоја организације.

У циљу задовољења критеријума екстерне усклађености управљање људским ресурсима мора у свакој фази животног циклуса организације да преиспита сопствену орјентацију и позицију са аспекта стварања додатне вредности. Узетно важан задатак који има функција управљања људским ресурсима у остваривању екстерне усклађености односи се на проактивно деловање кроз анализу будућих кретања у пословном окружењу, тенденција на тржишту радне снаге и потреба за људским ресурсима у будућности. На тај начин постиже се брже деловање у случају значајних промена у окружењу, стварање већег броја алтернативних решења за новонастале прилике и потврђивање стратегијске доминације у односу на остале функције. Другим речима, свака фаза развоја организације захтева усклађивање архитектуре менаџмента људским ресурсима тако да се обезбеди максимална спремност за реализацију стратегијских циљева.

Исти аутори као кључне одреднице у постизању интерне усклађености наводе следеће: 1) свест менаџмента о стратегијском значају људских ресурса, 2) управљање функцијом људских ресурса, 3) портфолио програма, 4) вештине запослених, 5) информациона технологија и 5) стање окружења.

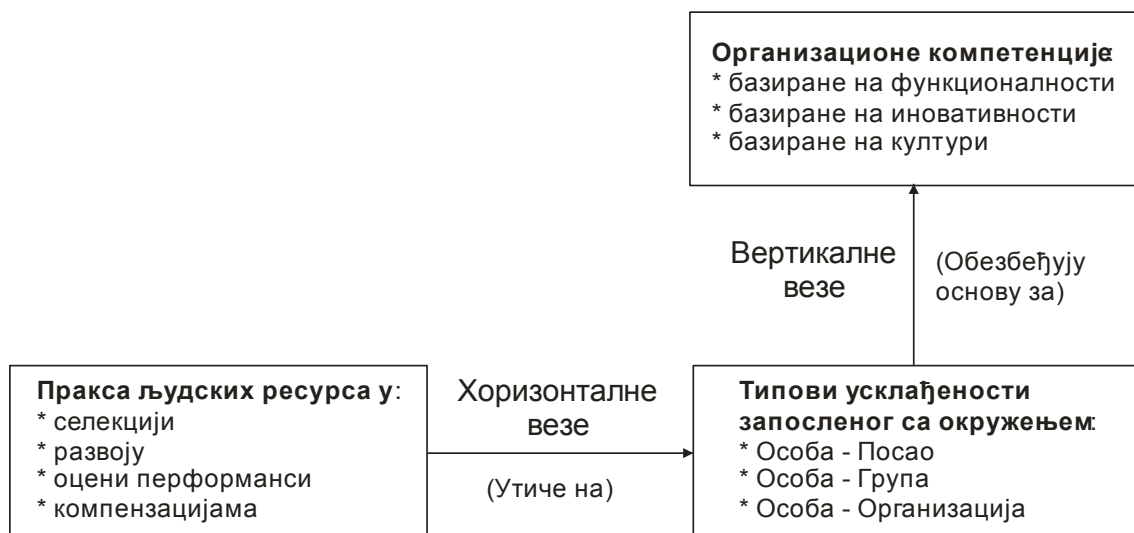
Свест менаџмента се односи на степен у коме менаџерске структуре сагледавају позицију људских ресурса у организацији, при чему већа свест о стратегијском значају људских ресурса говори о већој интерној усклађености. Начин управљања функцијом људских ресурса подразумева алокацију и организовање запослених унутар самог одељења за људске ресурсе на начин који елиминира преклапање одговорности и постојање радних обавеза за које нико није директно задужен. Балансирање портфолио програма тако да задовољи критеријум интерне усклађености захтева јасно дефинисање политике сваке активности управљања људским ресурсима.

Вештине запослених морају бити на нивоу да омогућавају извршавање радних операција са задовољавајућим нивоом продуктивности на свакој позицији у организацији. Информациона технологија кроз аутоматизацију процеса треба да омогући високу ефикасност у њиховом извршавању, нарочито у домену административних послова. Стање окружења као услов интерне усклађености захтева анализу кључних тенденција окружења и развој саме функције управљања људским ресурсима у складу са њима (на пример, увођење система за е-селекцију запослених).

Као посебан вид интерне усклађености људских ресурса може се посматрати и усклађеност запосленог са интерним окружењем организације¹¹⁶. Овакав модел усклађености је заснован на три основне релације (Слика 9):

- особа – посао,
- особа – група и
- особа – организација.

Довођење ових релација у хармонију зависи од праксе управљања људским ресурсима у домену следећих активности: селекција, развој, оцена перформанси и компензације. Постизање усклађености сваког појединачног запосленог у односу на посматране операције треба да допринесе повећању организационих компетенција.



Слика 9: Усклађеност запосленог са окружењем

Извор: Werbel, J.D., DeMarie S.M. (2005), Aligning strategic human resource management and person–environment fit, *Human Resource Management Review*, Volume 15, Number 4, pp. 247–262.

Нешто другачија концептуализација усклађености полази од односа стратегије и три концептуалне варијабле које се односе на људске ресурсе¹¹⁷:

1. пракса управљања људским ресурсима,

¹¹⁶ Werbel, J.D., DeMarie S.M. (2005), Aligning strategic human resource management and person–environment fit, *Human Resource Management Review*, Volume 15, Number 4, pp. 247–262.

¹¹⁷ Wright, P.M., Snell, S.A. (1998), Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management, *Academy of Management Review*, Volume 23, Number 4, pp. 756-772.

2. вештине запослених и
3. понашање запослених.

Свака организација у свом функционисању примењује одређену праксу управљања људским ресурсима. Различите стратегије пословања захтевају различито понашање запослених које се кроз праксу управљања људским ресурсима усмерава на имплементацију стратегије. Такође, одабир одређене пословне стратегије често захтева унапређење и развој недостајућих вештина код запослених, као и промену њиховог понашања које се рефлектује кроз интерне односе у организацији, али и кроз комуникацију са осталим интересним групама (купци, добављачи, кредитори и слично).

Овако посматрана усклађеност у себи синтетише елементе интерне и екстерне усклађености и усклађености запослених са интерним окружењем организације које се посматра кроз понашање запослених. Суштинска разлика се везује за чињеницу да се усклађеност људских ресурса посматра искључиво у контексту стратегије, која је само један од фактора са којим се треба постићи усаглашеност. Основни циљ постизања усаглашености менаџмента људским ресурсима је оптимизација рада функције кроз повећање њеног доприноса креирању додате вредности.

Усклађеност управљања људским ресурсима се може посматрати кроз „снагу“ система за управљање људским ресурсима и то кроз призму критеријума које су развили Bowen и Ostroff (2004)¹¹⁸:

- Дистинктивност – која је одређена следећим параметрима: 1) видљивост, означена као степен у коме је пракса управљања људским ресурсима лако уочљива; 2) разумљивост, која се односи на изостанак двосмислености и лакоћу схватања праксе управљања људским ресурсима; 3) легитимност ауторитета, која указује на захтев испуњавања перформанси рада које је прописала функција управљања људским ресурсима; и 4) релевантност, означена као арбитражност менаџмента људским ресурсима у оцени значаја поједних фактора.
- Конзистентност – коју чине следећи параметри: 1) инструментализам, описан као успостављање недвосмислене узрочно-последичне везе између садржаја система управљања људским ресурсима и повезаних последица; 2) валидност, схваћена као разлика између онога што је намеравано да се уради и онога што је заиста урађено; и 3) конзистентност порука које шаље систем управљања људским ресурсима.

¹¹⁸ Bowen, D.E., Ostroff, C. (2004), Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System, *Academy of Management Review*, Volume 29, Number 2, pp. 203–221.

- Консензус – који је одређен следећим параметрима: 1) сагласност између менаџера који доносе одлуке о управљању људским ресурсима; и 2) поштење, описано као одржавање једнакости у политици управљања људским ресурсима према свим запосленима.

Снага управљања људским ресурсима се самерава у односу на наведене критеријуме и параметре, па се на основу претходно наведеног може извести закључак да добро усклађен систем управљања људским ресурсима постиже висок степен дистинктивности, конзистентности и консензуса у свом функционисању. Наведени концептуални оквир се може успешно користити и за дијагнозу стања управљања људским ресурсима у организацији, при чему је потребно формирати начин вредновања сваког критеријума и одредити вредност коју сваки критеријум треба да оствари да би се његово стање оценило као задовољавајуће.

3.3. Трансформација функције управљања људским ресурсима

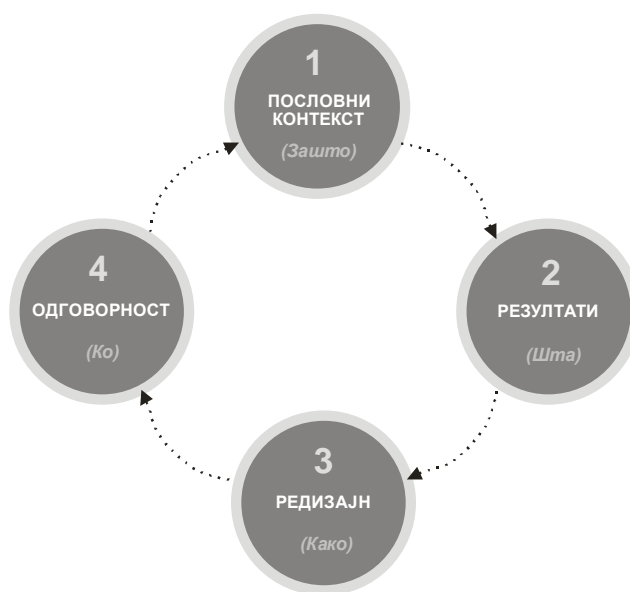
Динамизација пословних процеса и промене у окружењу захтевају промену интерних варијабли организације, а самим тим и праксе менаџмента људским ресурсима. Евидентно је да је функција управљања људским ресурсима најпре стављена у један нови контекст кроз њену промоцију у пословног партнера у односу на стратегијско одлучивање и имплементацију стратегије. Нова стратегијска улога функције је повећала њену одговорност у домену стварања додате вредности у организацији. Истовремено, сама функција је унутар организације стављена у позицију својеврсног провајдера услуга које се односе на људске ресурсе у односу на остале пословне функције. Појачана одговорност у домену стратегијског менаџмента и креирања додате вредности, као и нове улоге, захтевали су трансформацију управљања људским ресурсима у односу на постојећи образац функционисања и деловања.

Притисак за темељним редефинисањем ове функције је нарочито постао јак у току претходне деценије, потпомогнут, пре свега, технолошким факторима који су узроковали примену информационих технологија у процесима који су везани за људске ресурсе (е-менаџмент људским ресурсима), али и захтевима акционара за креирањем нематеријалне активе унутар организације која у значајној мери може да повећа тржишну вредност фирме, а самим тим и богатство власника.

Процес трансформације управљања људским ресурсима може да се одвија по моделу који се састоји из четири елемента (Слика 10)¹¹⁹:

- пословни контекст,
- резултати,
- редизајн и
- одговорност.

Пословни контекст треба да пружи довољно јасан одговор на питање зашто је потребно извршити трансформацију. Одговор на ово питање се може посматрати са два аспекта: 1) анализа фактора окружења и захтева кључних интересних група и 2) придобијање следбеника код запослених унутар саме функције како би се извршиле потребне промене на што бржи и једноставнији начин. Анализа фактора окружења је заснована на свеобухватном скенирању утицаја кључних изазова управљања људским ресурсима у контексту сваке појединачне организације. Поред већ значајног наглашеног захтева за максимирањем тржишне вредности организације од стране власника и остали стејкохолдери имају мултипликоване захтеве тако да управљање људским ресурсима мора да их задовољава на компромисан начин.



Слика 10: Модел трансформације менаџмента људским ресурсима

Извор: Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., Nyman, M. (2009), *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*, McGraw-Hill NY: New York

¹¹⁹ Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., Nyman, M. (2009), *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*, McGraw-Hill NY: New York

Разноликост интереса различитих интересних група може да представља проблем, али је он по својој димензији много мањи од оног који се односи на арбитрарност у случају када различити стејкхолдери имају различите интересе који су међусобно супротстављени или опречни. Решење оваквих ситуација је могуће применом једноставног принципа да је управљање људским ресурсима функција која додаје вредност. Због тога, примарна одговорност је она према власницима капитала што имплицира на закључак да у случају супротстављених интереса примат остварује онај који више утиче на додатну вредност. На овај начин целокупна организација остварује бенефит.

Оваква субординација интереса у корист захтева за креирањем додате вредности може да буде предмет озбиљног преиспитивања, нарочито ако се узме у обзир критика модела пословног партнера функције управљања људским ресурсима, која је заснована на ставу да, без обзира на сагледавање људи као кључне активе организације, недостаје аспект хуманости и да су људи у превеликој мери оптерећени потребом стварања додате вредности. Ипак, реалним сагледавањем чињеница може се закључити да већи ниво додате вредности у организацији ствара могућност да се приликом њене расподеле значајан део пренесе и на запослене, што је врло извесно у високо конкурентним економијама и организацијама које се посвећене проналажењу и развоју талената. Поред тога, на недвосмислен начин се одређују смернице будућег деловања и обликовања функције.

Принцип субординације интереса у корист додате вредности, поред запослених, треба увек преиспитивати и са аспекта легислативе и друштвене одговорности организације. Ово је нарочито битно у ситуацији када је пословање организација интернационализовано и када се од њих очекује да исте стандарде пословања који важе у домицилној земљи примене и на локалним тржиштима, без обзира на правне прописе и снагу националних правосудних система.

Значај трансформације управљања људским ресурсима и утицај на перформансе организације не оставља превише простора за грешке и пролонгирање. Анализа захтева кључних стејкхолдера и изазова треба да створи атмосферу у којој сви запослени унутар функције прихватају постојећу реалност и предано раде на потребним променама. Инхибирање овог процеса унутар функције може имати драстичне последице у сагледавању значаја људских ресурса за пословање организације, као и угрожавање њеног доминантног положаја у односу на остале пословне функције.

Питање резултата представља питање коначног исхода процеса трансформације за сваку појединачну интересну групу међу којима се издвајају: запослени, лидери организације, потрошачи, држава, инвеститори и друштво. Кључни исход трансформације у односу на запослене се односи на већу

компетентност, мању стопу флукуације талената, већу продуктивност, ангажованост и посвећеност. Кључни исходи за лидере су могућност организационе дијагнозе и идентификовање кључних способности.

У односу на потрошаче, исход трансформације се огледа у већој лојалности и дугорочној привржености производима и/или услугама организације, што је у пуној конзистентности са исходом који је повезан са инвеститорима, а односи се на раст вредности организације. Исходи трансформације у односу на државу и друштво се односе на поштовање постојеће правне регулативе и јачање имиџа пожељног послодавца. Поред овога, потребно је остварити и одређене захтеве као што су управљање талентима, иновације, ефикасност и слично. На овај начин постављају се специфични циљеви за промене које треба остварити што омогућава лакше вођење читавог процеса.

Елемент редизајна у моделу трансформације управљања људским ресурсима описује начин на који је могуће извршити потребне промене и у том контексту обухвата следеће¹²⁰:

- промена организационог дизајна функције управљања људским ресурсима,
- промена праксе управљања људским ресурсима и
- повећање специфичних компетенција особља које је задужено за људске ресурсе.

Дизајн функције управљања људским ресурсима је у директној вези са организационом структуром, при чему се мора респектовати њена стратегијска позиција. Питање дизајна је посебно битно у случајевима интернационализације пословања када је потребно одредити степен делегирања ауторитета и начин координације са стратегијским пословним јединицама у односу на праксу управљања људским ресурсима.

Последњи елемент модела се односи на питање одговорности односно утврђивање конкретних задатака поједних актера током процеса трансформације управљања људским ресурсима. Најзначајнију улогу имају: 1) професионалци за људске ресурсе запослени у оквиру саме функције, 2) линијски менаџери, 3) екстерни корисници и власници и 4) консултанци за људске ресурсе.

Професионалци за људске ресурсе дају кључан допринос процесу трансформације и читав процес је доминантно одређен њиховим ангажовањем у овом послу. Од њих се очекује одређена доза лидерских способности и мотивационих капацитета за покретање и спровођење читавог

¹²⁰ Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., Nyman, M. (2009), *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*, McGraw-Hill NY: New York

процеса. Значајну помоћ у избегавању грешака и повећању ефикасности читавог процеса могу наћи у консултантима за људске ресурсе, који на бази постојећих искустава у раду са различитим организацијама представљају користан извор сигурности и подршке.

Већ је констатовано да са променом значаја људских ресурса за стварање конкурентске предности линијски менаџери преузимају одређени део оперативних активности везаних за људске ресурсе. Њихов задатак током процеса трансформације је да обезбеде у свом подручју одговорности довољан број талената за обављање пословних операција, респектујући интересе сопствене функције, других функција и пословних партнера.

У контексту представљеног модела трансформације, екстерним корисницима су означени сви интерни корисници услуга функције управљања људским ресурсима од којих се по свом стратегијском утицају издваја топ менаџмент организације. Њихова улога је да заједно са власницима дефинишу сопствене захтеве у погледу људских ресурса и пруже подршку за несметано одвијање процеса промене.

Решавањем питања одговорности, конкретних задатака и улога завршава се иницијални процес трансформације управљања људским ресурсима. Међутим, модел је развијен тако да има репетитиван карактер што заправо говори о потреби да се у одређеним циклусима трансформација поново спроводи кроз преиспитивање сваког од наведених елемената модела. На тај начин обезбеђује се ажурност архитектуре управљања људским ресурсима у складу са променама у окружењу и потребама кључних интересених група.

Значајан утицај на целокупан процес трансформације, нарочиту у домену редизајна, имају информациони систем за људске ресурсе (HRIS – human resource information system) и препуштање обављања одређених активности екстерним провајдерима (outsourcing).

Информациони систем за људске ресурсе представља софтверски пакет који нуди комплетан систем за активности управљања људским ресурсима¹²¹. Њиме се обезбеђује информациона основа за одлучивање кроз прикупљање, складиштење и преузимање података у вези са запосленима. Иако као заједничку основу имају информационо-комуникациону технологију, између информационог система за људске ресурсе и е-менаџмента људским ресурсима се не може ставити знак једнакости. Кључна разлика се односи на фокус у смислу да је информациони систем за људске ресурсе у употреби примарно оријентисан на

¹²¹ Lee, C-S., Lee, C.C., Kwon, H-B. (2007), A Framework of Outsourcing Decision-Making for Human Resource Information Systems, *MIS Research Relevance to IT Practice*, Korea Society of Management Information Systems, Seoul, Korea, pp. 1-6.

запослене у оквиру функције управљања људским ресурсима, док је електронско управљање људским ресурсима у основи креирано тако да без додатних прилагођавања може да буде употребљавано од стране различитих корисника унутар организације.

Разлика постоји и у технолошком погледу тако да је е-менаџмент људским ресурсима често заснован на напреднијим софтверским решењима која не подразумевају само прикупљање и обраду података већ и коришћење одређених елемената вештачке интелигенције (на пример, е-селекција запослених). Поред овога, разлика се може препознати и у нивоу значаја тако да је могуће констатовати оперативни карактер информационог система за људске ресурсе, док електронско управљање људским ресурсима има тактички карактер.

Упркос чињеници да је првенствено оријентисан на кориснике унутар функције управљања људским ресурсима, информациони систем за људске ресурсе је користан алат који се може употребити и у осталим деловима организације, тако да је његове кориснике могуће сегментирати у три основне групе¹²²:

- професионалци за људске ресурсе,
- функционални менаџери и
- запослени.

У складу са потребама различитих корисника у организацији могуће је дефинисати и најважније захтеве које треба да испуни информациони систем за људске ресурсе¹²³, а то су: 1) ажурност информација везаних за људске ресурсе, која омогућава информациону основу за планирање људских ресурса организације јер је овај процес у значајној мери зависан од историјских података, 2) сервис запосленима, који омогућава свим запосленима приступ личним подацима који проистичу из радног односа, 3) повећање приноса на инвестиције, кроз ефективније и ефикасније управљање људским ресурсима, 4) стратегијска анализа, која кроз повезивање података везаних за људске ресурсе и финансијских података треба да омогући дијагнозу стања и олакша менаџерско одлучивање и 5) стратегијско партнерство, које подразумева константно унапређивање система у складу са потребама различитих менаџерских нивоа.

¹²² Anderson, R.W. (1997), *The Future of Human Resources: Forging Ahead or Falling Behind in Tomorrow's HR management*, in: D. Ulrich, M.R. Losey, G. Lake (editors), *Tomorrow's HR Management: 48 Thought Leaders Call for Change*, New York, John Wiley, pp. 6-54.

¹²³ Miller, M.S. (1998), *Great expectations: Is your HRIS meeting them?* *HR Focus*, Volume 75, Number 4, pp. S1-S2.

Основне функције информационог система за људске ресурсе је могуће систематизовати у неколико кључних категорија¹²⁴ (Табела 6). На овај начин се одређују димензије самог система и омогућава увид у процесе у којима он може да оствари значајан допринос. Анализом датих активности јасно се може уочити и значајан дијагностички потенцијал система који је посебно драгоцен уколико се има у виду стратегијска улога људских ресурса. Такође, треба бити свестан и чињенице да овај систем за људске ресурсе није експертски систем тако да је његова аналитичка моћ ограничена на пружање ажурираних података и информација које представљају квалитетну основу за унапређење и олакшавање процеса одлучивања.

Табела 6: Функције и главне активности информационог система за људске ресурсе

Функције	Главне активности
Стратегијска интеграција	Помоћ топ менаџменту у доношењу дугорочних одлука везаних за планирање људских ресурса
Развој запослених	Мониторинг и повећање вештина и знања запослених. Побољшање квалитета односа између посла и слободног времена запослених.
Комуникација и интеграција	Подршка интерорганизационој комуникацији и координација различитих организационих активности.
Евидентирање и усклађеност	Управљање организационим информација и обезбеђивање управљачке усклађености.
Анализа људских ресурса	Дијагноза потреба за људским ресурсима.
Управљање знањем	Развој и задржавање корисне праксе управљања људским ресурсима.
Прогноза и планирање	Коришћење дугорочног планирања за анализу организационих потреба за људским ресурсима.
Организациона визија	Интегрисање фактора који конституишу информациони систем за људске ресурсе у позитивне организационе

Извор: Mayfield, M., Mayfield, J., Lunce, S. (2003), Human resource information systems: A review and model development, *Advances in Competitiveness Research*, Volume 11, Number 1, pp. 139-151.

¹²⁴ Mayfield, M., Mayfield, J., Lunce, S. (2003), Human resource information systems: A review and model development, *Advances in Competitiveness Research*, Volume 11, Number 1, pp. 139-151.

Вредност информација које генерише информациони систем за људске ресурсе зависи од два фактора¹²⁵:

- Колики број одлука ће бити побољшан на основу тих информација? и
- Колику вредност ће створити свака побољшана одлука?

Овакво сагледавање резултата рада самог система упућује на анализу приноса на инвестиције по основу улагања у његову набавку, тако да он после извесног времена мора да оствари уштеде чији износ превазилази трошкове набавке. Поред овога, кроз оптимизацију процеса одлучивања и помоћ у управљању људским ресурсима у организацији, информациони систем за људске ресурсе треба да омогући повећање приноса на инвестиције и осталих улагања, што је и дефинисано као један од кључних захтева његовог постојања.

Корисност информација које се могу генерисати из овог система и услови примене су у великој мери детерминисани величином организације¹²⁶. Значајно шири дијапазон употребе и корисност у процесу менаџерског одлучивања информациони систем за људске ресурсе остварује у средњим и великим организацијама. Развијеност ових система је директно повезана са њиховом величином тако да се потребе малих организација задовољавају једноставнијим софтверским решењима.

Провајдери информационих система за пословну употребу су углавном оријентисани на развој комплексних система за планирање ресурса (ERP – enterprise resource planning system), који представља софтверску апликацију која интегрише проток информација и пословних процеса¹²⁷. Њихов саставни део у виду модула је и систем који се односи на људске ресурсе¹²⁸, који кроз обједињено управљање различитим ресурсима у организацији омогућава њихову оптимизацију, повећање продуктивности и унапређење квалитета интерних процеса.

Развој информационих система за људске ресурсе иде у правцу већег укључивања свих запослених у организацији у његово коришћење¹²⁹. То је посебно омогућено кроз развој интерфејса који је прилагођен употреби

¹²⁵ Kovach, K.A., Cathcart, C.E. (1999), Human Resource Information System (HRIS): Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage, *Public Personnel Management*, Volume 28, Number 2, pp. 275-282.

¹²⁶ Hendrickson, A.R. (2003), Human resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resource, *Journal of Labor Research*, Volume 24, Number 3, pp. 381-394.

¹²⁷ Lengnick-Hall, C.A., Lengnick-Hall, M.L. (2006), HR, ERP, and knowledge for competitive advantage, *Human Resource Management*, Volume 45, Issue 2, pp. 179-194.

¹²⁸ Ashbaugh, S., Miranda, R. (2002), Technology for human resources management: Seven questions and answers, *Public Personnel Management*, Volume 31, Number 1, pp. 7-20

¹²⁹ Kovach, K.A., Hughes, A.A., Fagan, P., Maggitti, P.G. (2002), *Administrative and strategic advantages of HRIS*, *Employment Relations Today*, Volume 29, Issue 2, pp. 43-48.

корисника са просечним познавањем рада на рачунару. Циљ оваквог развоја је смањење административних послова унутар функције управљања људским ресурсима и ослобађање времена за већу посвећеност осталим активностима.

Систематизација података у информационом систему за људске ресурсе и могућност удаљеног приступа омогућили су додатан подстрек за препуштање појединих активности менаџмента људским ресурсима екстерним провајдерима (outsourcing). У литератури која се бави питањима људских ресурса издвојена су два различита начина сагледавања ове растуће праксе¹³⁰.

Према једном схватању, подуговарање активности управљања људским ресурсима је усмерено на јачање тактичких и стратегијских капацитета ове функције кроз смањивање послова унутар организације који се односе на администрирање. Истовремено, особљу функције остаје више времена да се бави јачањем активности које имају кључан допринос у изградњи конкурентске предности. Други приступ ову праксу посматра са аспекта могућности за редукцију трошкова и у подуговарању активности види опцију за стратегију смањења броја запослених у оквиру функције менаџмента људским ресурсима.

Одлука о подуговарању активности управљања људским ресурсима треба да буде заснована на анализи следећих фактора¹³¹:

- Ризик зависности – подуговарање подразумева опасност од развоја специфичне зависности организације од екстерног провајдера што може озбиљно да угрози само пословање и конкурентску позицију;
- Ризик губитка информација – препуштањем активности спољним агенцијама отвара се опасност губитка важних информација, откривање патената који су заштићени правом интелектуалне својине и индустријска шпијунажа;
- Поверење – које у значајној мери може да неутралише наведене ризике, али остају проблеми временског хоризонта за његово успостављање, као и проблеми који настају у ситуацији када су организација и подуговарач неједнаке величине и репутације;
- Знање – које подуговарачи стичу кроз рад у различитим организацијама треба да омогући постизање економије обима, али и лакши приступ различитим експертима,
- Стратегијске способности – које организација мора да сачува и поред праксе подуговарања одређених активности; и

¹³⁰ Delmotte, J., Sels, L. (2008), HR outsourcing: threat or opportunity? *Personnel Review*, Volume 37, Number 5, pp. 543-563.

¹³¹ Adler, P.S. (2003), Making the HR Outsourcing Decision, *MIT Sloan Management Review*, Volume 45, Number 1, pp. 52-60.

- Посвећеност и флексибилност – подуговарање омогућава концентрацију на кључне активности, што је исправна одлука са аспекта очувања суштинске компетентности, али може да угрози флексибилност због чега је потребан балансиран приступ.

Смањивање потенцијалних ризика могуће је детаљном анализом екстерних провајдера. Feeny, Lacity и Willcocks (2005) су развили три критеријума компетентности за преиспитавање подуговарача¹³²:

- компетентност испоруке (delivery competency), која се односи на квалитет услуге провајдера и могућност свакодневне посвећености клијенту;
- компетентност трансформације (transformation competency), која подразумева могућност и спремност провајдера да активно учествује у процесу унапређења пословних процеса организације; и
- компетентност односа (relationship competency), која се односи на спремност провајдера за успостављање фер односа са организацијом, без коришћења тренутних преговарачких позиција.

Ризик од зависности намеће потребу анализе активности управљања људским ресурсима које се могу препустити подуговарачима. Основно правило је да оваквом праксом не сме да буде угрожена суштинска компетентност организације¹³³, али и активности које остварују висок ниво додате вредности. У претходних неколико година, праксом је установљено неколико активности, које без значајних додатних ризика по организацију, могу бити уступљене екстерним провајдерима¹³⁴:

1. регрутовање и селекција (оглашавање слободних радних места, провера документације, тестирање, прелиминарни интервјуи, преговори о зарадама),
2. обука (анализа потреба за обуком, конципирање садржаја обуке, анализа трошкова и користи, спровођење обуке),
3. компензације (обрачун зарада запослених и припадајућих пореза, израда програма бенефиција) и
4. безбедност и здравље запослених (заштита запослених, рекреација запослених и слично).

¹³² Feeny, D., Lacity, M., Willcocks, L.P. (2005), Taking the Measure of Outsourcing Providers, *MIT Sloan Management Review*, Volume 46, Number 3, pp.41-48.

¹³³ Cooke, F.L., Shen, J., McBride, A. (2005), Outsourcing HR as a Competitive Strategy? A Literature Review and an Assessment of Implications, *Human Resource Management*, Volume 44, Number 4, pp. 413–432.

¹³⁴ Belcourt, M., (2006), Outsourcing - The benefits and the risks, *Human Resource Management Review*, Volume 16, Issue2, pp. 269-279.

Истраживања спроведена у области подуговарања активности управљања људским ресурсима су показала да организације које примењују ову праксу то најчешће раде за следеће активности¹³⁵: 1) обука и развој запослених – 77 % организација, 2) регрутовање и селекција – 59 % организација, 3) компензације и бенефиције – 30 % организација и 4) смањење радне снаге – 29 % организација.

Најважније користи од подуговарања активности управљања људским ресурсима се односе на могућност концентracије на интерну експертизу, остваривање економије обима, развој организационог знања кроз посматрање праксе специјализованог провајдера, смањивање трошкова кроз прикупљање понуда од стране већег броја заинтересованих провајдера и промену носиоца ризика за успешно извршавање одређене активности. Могуће негативне последице се односе на дерогирање организационог знања, вештина и капацитета услед повлачења из одређених активности и операција, опадање квалитета извршених активности због недовољне компетентности или посвећености провајдера, раст укупних трошкова због нарушавања интерне усклађености управљања људским ресурсима, опадање морала запослених који су били ангажовани на активностима које су препуштене провајдерима и губитак дугорочне конкурентности (Табела 7).

Табела 7: Очекиване користи и потенцијалне негативне консеквенце подуговарања активности управљања људским ресурсима

Очекиване користи	Потенцијалне негативне консеквенце
Концентрација на интерну експертизу	Дисконтинуитет у интерној понуди вештина
Остваривање економије обима	Губитак интерног знања и капацитета
Нумеричка флексибилност	Редукција квалитета
Промена носиоца ризика	Већи укупни трошкови
Уштеда кроз прикупљање више понуда	Опадање морала запослених
Организационо учење од специјализованог провајдера	Губитак дугорочне конкурентности

Извор: Cooke, F.L., Shen, J., McBride, A. (2005), Outsourcing HR as a Competitive Strategy? A Literature Review and an Assessment of Implications, *Human Resource Management*, Volume 44, Number 4, pp. 413–432.

Очекиване користи од подуговарања доносе и одређене негативне исходе због чега је потребно активно управљати овим процесом. То практично значи да

¹³⁵ Vernon, P., Phillips, J., Brewster, C., Ommeren, V.J. (2000), *European Trends in HR Outsourcing*, Cranfield School of Management and William M. Mercer Inc., London

сваки корак треба да буде пажљиво испланиран, јер у супротном позитивни ефекти овакве праксе могу бити анулирани. Уобичајене препреке за успешну примену праксе подуговарања су¹³⁶: 1) неадекватна припрема, 2) неефективно управљање односом са екстерним провајдером, 3) недостатак флексибилности у склопљеном споразуму са провајдером и 4) избегавање сопствених обавеза и одговорности у процесу подуговарања.

Анализа финансијских разлога за подуговарање активности управљања људским ресурсима је у значајној мери ограничена чињеницом да се ради о пракси која је релативно скоро нашла ширу примену и да због тога нису урађена обимнија истраживања. Ипак, резултати неких студија које су спровели Henneman (2005) и Oshima, Kao и Tower (2005) показују да су посматране организације успеле да смање оперативне трошкове за 10 – 20 %¹³⁷, а да је 50 % организација остварило своје циљеве у вези са редуkcијом трошкова¹³⁸.

4. ПЛАНИРАЊЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА

4.1. Значај, приступ и процес планирања људских ресурса

Последња декада XX века је обележила значајне промене у домену планирања људских ресурса које су се развијале у два правца. Први правац промена се односио на повећање релевантности и значаја планирања људских ресурса за функционисање организације. Нека истраживања из тог периода која су спроведена у САД су показала да је 89 % испитаних фирми имало дугорочан бизнис план, а да је само 40 % фирми у саставу тог плана имало део који се односио на планирање људских ресурса¹³⁹. Други правац промена је обухватио развој и унапређење техника за што боље и квалитетније планирање људских ресурса. У том домену Walker (1990)¹⁴⁰ је идентификовао и неколико трендова који су се односили на тежње организација ка повећању тачности и флексибилности плана људских ресурса, скраћивању временског хоризонта

¹³⁶ Smith, A. (2006), Overcoming four HR outsourcing obstacles, *Strategic HR Review*, Volume 5, Number 4, pp. 28-31

¹³⁷ Henneman, T. (2005), Measuring the true benefit of human resources outsourcing, *Workforce Management*, Volume 84, Number 7, pp. 76–77.

¹³⁸ Oshima, M., Kao, T., Tower, J. (2005), Achieving post-outsourcing success, *Human Resources Planning*, Volume 28, Number 2, pp. 7–12.

¹³⁹ Mills, D.Q. (1985), Planning with people in mind, *Harvard Business Review*, Volume 63, Number 2, pp. 97-105.

¹⁴⁰ Walker, J.W. (1990), Human Resources Planning, 1990s Style, *Human Resource Planning*, Volume 13, Number 4, pp. 229-240.

планирања због динамизације промена у факторима окружења, фокусирању на специфичне догађаје у организацији који имају значајан утицај на процес планирања и дефинисању показатеља за контролу остварених резултата. Каснија истраживања су додатно допринела развоју праксе планирања људских ресурса кроз утврђивање постојања позитивне корелације између планирања људских ресурса и вероватноће остваривања формулисаних стратегија.

Стратегијско планирање људских ресурса обухвата процес антиципирања дугорочне понуде и тражње за људским ресурсима у релативно променљивим условима у организацији и ван ње, као и јачање програма и других иницијатива дизајнираних тако да се задовоље организационе потребе за знањем¹⁴¹. Уопштено посматрано, планирање људских ресурса је процес у коме менаџмент дефинише начин на који ће организација извршити трансформацију од постојећег ка жељеном корпусу радне снаге¹⁴². На тај начин се утврђује прави број правих људи, на правом месту, у право време који извршавају послове од којих организација и појединци имају дугорочне користи. Полазећи од ове концептуализације може се навести да се процес планирања људских ресурса састоји од пет фаза: 1) идентификовање организационих циљева и планова; 2) предвиђање потреба за људским ресурсима; 3) анализа постојећих вештина и карактеристика запослених; 4) утврђивање нето потреба за људским ресурсима и 5) развој планова и програма за постизање стања „прави човек на правом месту“¹⁴³.

Основна сврха планирања људских ресурса је да се успостави веза између плана људских ресурса и бизнис плана, као и што боља искоришћеност људских ресурса у пословним процесима¹⁴⁴. Поред наведеног, Tyson (2006)¹⁴⁵ је сугерисао да планирање људских ресурса има још неколико специфичних сврха које се укратко свде на следеће: 1) балансирање између трошкова употребе опреме и трошкова људских ресурса; 2) одређивање потреба за регрутовањем кадрова; 3) одређивање потреба за обуком запослених; 4) развој менаџера и 5) одређивање односа синдиката и послодавца. На овај начин, стратегијско планирање људских ресурса помаже организацијама да остваре конкурентску предност у свим оним

¹⁴¹ Rothwell, W.J., Kazanas, H.C. (2003), *Planning and Managing Human Resources: Strategic Planning for Human Resources Management*, 2nd edition, Massachusetts: HRD Press

¹⁴² Mahapatro, B.B. (2010), *Human Resource Management*, New Delhi, New Age International

¹⁴³ Schuler, R.S., Walker, J.W. (1990), *Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions*, *Organizational Dynamics*, Volume 19, Number 1, pp. 4-19.

¹⁴⁴ Armstrong, M. (2009), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 11th edition, London: Kogan Page

¹⁴⁵ Tyson, S. (2006), *Essentials of Human Resource Management*, 5th edition, Oxford: Elsevier

ситуацијама у којима веза између организационе стратегије и менаџмента људским ресурсима служи као средство за изградњу конкурентске предности¹⁴⁶.

Активност планирања људских ресурса је важан део целокупног система управљања људским ресурсима у једној фирми. Значај планирања људских ресурса треба, пре свега, посматрати у контексту крајњег резултата ове активности која даје улазне информације за активности регрутовања и селекције. Формулисани план људских ресурса има и значајан утицај на процес обуке запослених јер се на тај начин усклађују потребе фирме са компетенцијама запослених. Буџет зарада који је везан за план људских ресурса има доминантан утицај на систем компензација, а самим тим и на однос послодавца и запослених у фирмама у којима постоји синдикално организовање што упућује на потребу њихове партиципације у процесу планирања људских ресурса. Посебно осетљиво питање у односу послодаваца и синдиката представља план људских ресурса који је заснован на смањењу броја запослених чиме се отварају питања висине отпремнина, критеријуми на основу којих ће бити изабрани прекобројни радници, додатне обуке за оне који остану без посла и слично¹⁴⁷.

На процес планирања људских ресурса утичу бројни фактори који се могу диференцирати у две велике групе. Прву групу фактора чине интерне варијабле организације у које се убрајају: развојни планови организације (мерџери, аквизиције, интернационализација пословања и слично), постојећа структура запослених (број запослених, старосна структура, знања и вештине запослених и слично) и информационе технологије (коришћење информационих система, роботизација процеса и слично)¹⁴⁸. Трендови у окружењу одређују другу групу фактора која се може систематизовати на следећи начин: 1) промене у социјалним варијаблама; 2) промене демографских карактеристика становништва; 3) политичко окружење и законодавство; 4) развој индустрије и технологије и 5) конкуренција¹⁴⁹.

Увидом у литературу из ове области може се закључити да су се издиференцирала два приступа у планирању људских ресурса: традиционални приступ и савремени приступ¹⁵⁰. Према традиционалном приступу, процес планирања људских ресурса започиње анализом и истраживањем којим су

¹⁴⁶ Ulrich, D. (1987), Strategic Human Resource Planning: Why and How? *Human Resource Planning*, Volume 10, Number 1, pp. 37-56.

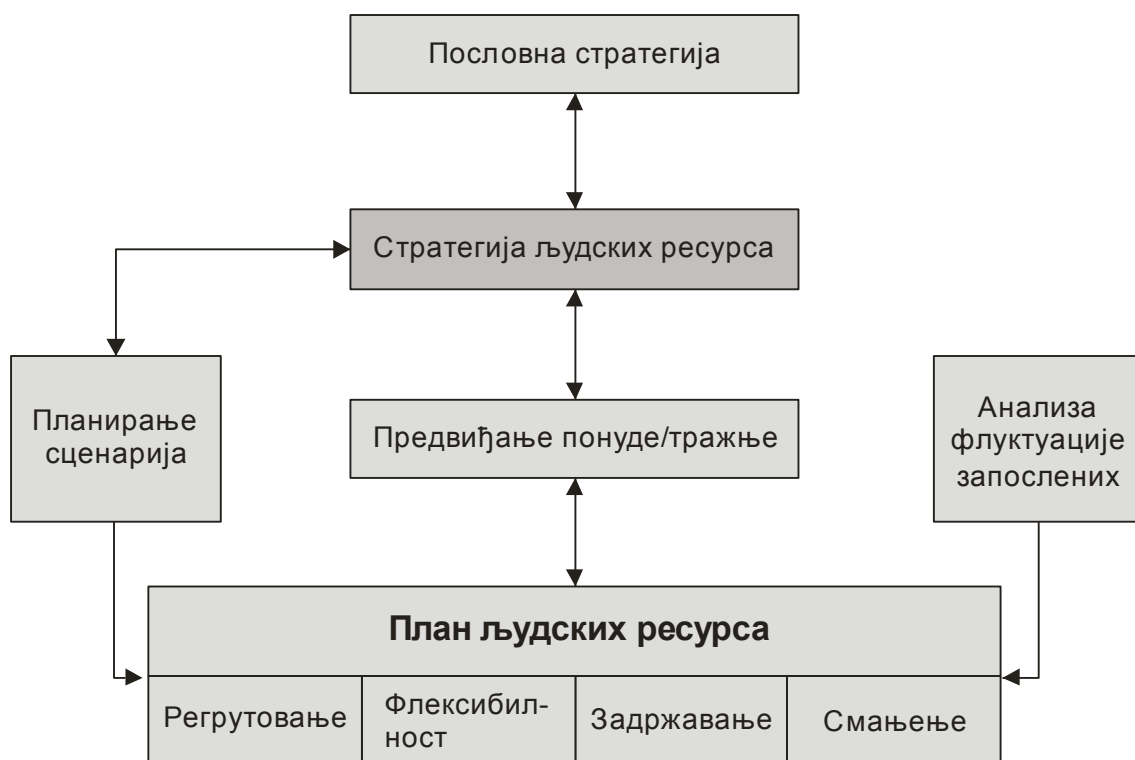
¹⁴⁷ Slavković, M., Stojanović-Aleksić, V. (2011), Planiranje ljudskih resursa tokom privredne krize: izazovi, problemi i rešenja, *Zbornik XVI Internacionalnog naučnog skupa – Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu*, Ekonomski fakultet, Subotica

¹⁴⁸ Milikić, B.B. (2008), *Menadžment ljudskih resursa*, četvrto izdanje, Beograd: Ekonomski fakultet

¹⁴⁹ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005), *Human Resource Management*, 6th edition, Harlow: Pearson Education

¹⁵⁰ Beardwell, J. (2004), Human resource planning, I. Beardwell, L. Holden, T. Claydon (eds), *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, Harlow: Pearson Education, pp. 157-188.

обухваћени: интерна структура људских ресурса, тржиште радне снаге, корпоративне способности и корпоративна стратегија. Следећа фаза процеса планирања је предвиђање понуде и тражње за људским ресурсима и она као резултат има утврђену неусаглашеност у људским ресурсима у квалитативном и квантитативном изразу. Трећа фаза процеса планирања је израда плана људских ресурса који садржи податке о регрутовању и селекцији, систему зарада, тренингу и развоју запослених, наградама, управљању перформансама и слично. Финална фаза процеса планирања је имплементација плана и контрола његове примене. Цео процес планирања људских ресурса према традиционалном приступу је хијерархијски структуриран и има секвенцијални карактер.



Слика 11: Савремени приступ планирања људских ресурса

Извор: Beardwell, J. (2004), Human resource planning, I. Beardwell, L. Holden, T. Claydon (eds), *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, Harlow: Pearson Education, pp. 157-188.

Савремени приступ у планирању људских ресурса се у значајној мери разликује од традиционалног. Пре свега, треба нагласити да је секвенцијални поступак замењен итеративним уз постојање већег броја повратних спрега (Слика 11). Повратне спреге су нарочито изражене између следећих активности: формулисање пословне стратегије, формулисање стратегије људских ресурса и

предвиђање понуде и тражње за људским ресурсима. Након процене понуде и тражње приступа се изради плана људских ресурса у који су интегрисани: план регрутовања, план флексибилности којим су утврђени начини за боље искоришћење знања и способности запослених, план задржавања људских ресурса који је од посебног значаја за фирму и план смањивања броја запослених.

Посебан квалитет савременог приступа се огледа у изради сценарија за случајеве када реалне ситуације у великој мери одступају од планских претпоставки. Сценарио анализа имплицира постојање контингентних планова који су саставни део дефинисаног плана људских ресурса. Савременим приступом се обезбеђује и пуна интеграција функције управљања људским ресурсима у процес пословног планирања што омогућава њену афирмацију кроз улогу стратегијског партнера.

У литератури која се бави планирањем људских ресурса значајна пажња је посвећена предвиђању људских ресурса које се дефинише као покушај детерминисања понуде и тражње различитих људских ресурса да би се утврдили делови организације у којима постоји вишак односно мањак запослених¹⁵¹. За предвиђање људских ресурса се користе три приступа: 1) предвиђање засновано на трансакцијама; 2) предвиђање засновано на догађајима и 3) предвиђање засновано на процесима¹⁵². Основна премиса предвиђања заснованог на трансакцијама је да је овај процес доминантно зависан од интерног окружења организације. Предвиђање у овом приступу је засновано на информационом систему за људске ресурсе и инвентару запослених. Кроз анализу и пројекцију интерних догађаја врши се предвиђање људских ресурса. За разлику од претходног приступа, предвиђање засновано на догађајима у фокусу има факторе екстерног окружења и то пре свега оне које индукује тржиште радне снаге. За предвиђање понуде и тражње за људским ресурсима се користе економетријски модели. Предвиђање засновано на процесима представља компромисни приступ у односу на претходна два. У подједнакој мери се води рачуна о интерним и екстерним факторима, а за предвиђање се користе модели који користе податке информационог система за људске ресурсе и економетријске прорачуне.

Сви модели и технике предвиђања се могу поделити у четири велике групе¹⁵³:

1. модели засновани на процењивању;

¹⁵¹ Steen, S.L., Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2009), *Human Resource Management*, 2nd edition, Toronto: McGraw-Hill

¹⁵² Atwater, D.M. (1995), *Workforce Forecasting*, *Human Resource Planning*, Volume 18, Number 4, pp. 50-53.

¹⁵³ Meehan, R.H., Ahmed, S.B. (1990), *Forecasting Human Resources Requirements: A Demand Model*, *Human Resource Planning*, Volume 13, Number 4, pp. 297-307.

2. stock-and-flow модели, од који је најважнији Марковљев метод;
3. модели предвиђања тражње; и
4. интегрисани модели.

Модели засновани на процењивању су базирани на квалитативним техникама, док су преостале три групе модела засноване на квантитативним техникама. Од квалитативних техника најчешће се користе: 1) директна процена менаџера; 2) метод најбоље процене (best guess) заснован на техникама номиналне групе; 3) Делфи техника; и 4) сценарио анализа, док су од квантитативних техника најчешће у употреби: 1) историјски рацио бројеви; 2) технике засноване на анализи процеса; и 3) статистички методи: регресија, линеарно програмирање, тренд анализа, циљно програмирање, симулација и Марковљев метод¹⁵⁴.

Скорија истраживања у области планирања људских ресурса су заснована на идентификовању начина за унапређење читавог процеса. Freedman (2009)¹⁵⁵ наводи неколико могућности за оптимизацију овог процеса:

- процес планирања људских ресурса треба посматрати као пословни процес, а не процес који се искључиво односи на људске ресурсе;
- самом процесу треба приступити парцијално, кроз решавање проблема корак по корак;
- регрутовање талената треба да има кључну улогу у процесу планирања, како са аспекта давања улазних премиса, тако и са аспекта коначних резултата;
- планове људских ресурса треба ажурирати на кварталној основи, јер због фактора окружења планирање на годишњој основи није довољно; и
- технологија у значајној мери може помоћи процесу планирања људских ресурса, али не кроз супституцију људи у овом процесу, већ кроз бржу и ефикаснију обраду података који су неопходни за одлучивање.

Коришћењем информационог система за људске ресурсе или комплексних система за управљање целокупним ресурсима организације може се постићи задовољавајућа оптимизација читавог процеса планирања људских ресурса. Сврсисходност њихове примене је лимитирана величином фирме, због чињенице да мале организације немају довољно финансијских ресурса за коришћење оваквих система, и флексибилности законских оквира, који у значајној мери одређују могућност и исплативост опције брзог смањења или повећања броја запослених у организацији.

¹⁵⁴ Ward, D. (1996), Workforce Demand Forecasting Techniques, *Human Resource Planning*, Volume 19, Number 1, pp. 54-55.

¹⁵⁵ Freedman, E. (2009), Optimizing Workforce Planning Processes, *People & Strategy*, Volume 32, Issue 3, pp. 9-10

Аутоматизација процеса коју нуде ови технолошки системи је веома корисна, али искључиво базирана на интерним варијаблама (на пример: планирани обим производње или продаје, утрошци материјала, буџетирање зарада, нормативи рада за сваку позицију и слично) што је у супротности са захтевом за прилагођавањем текућим условима окружења или очекиваним променама. Поред тога, системи нуде оптимизацију планирања људских ресурса у односу на постојеће стање и не укључују у себи опције побољшања пословних процеса насталих као последица унапређења процеса рада, иновација или инвестирања у нову технологију, тако да кључно промишљање у дефинисању плана људских ресурса остаје у домену менаџерских структура, који кроз анализу свих фактора доносе одлуку о потребном броју запослених за извршавање постављених циљева.

4.2. Специфични проблеми планирања људских ресурса

Специфични проблеми планирања људских ресурса односе се на промене у пословном животу организације као што су: спајања и припајања организација или одлука о спровођењу стратегије смањења броја запослених. Овакви пословни догађаји подразумевају додатно ангажовање менаџмента на анализи свих позитивних и негативних ефеката у циљу минимизације могућих грешака приликом самог одлучивања.

Спајање и припајање организација је свакодневна појава у економској реалности и тај процес је додатно убрзан глобализацијом и интернационализацијом пословања. Без обзира на стратегијске импликације и суштинске разлике између спајања и припајања организација, њихова заједничка карактеристика је да имају значајан утицај на менаџмент људским ресурсима. Планирање људских ресурса током ових пословних догађаја се може посматрати из перспективе активности које претходе овом процесу, односно које следе након завршетка читавог процеса¹⁵⁶.

Улога планирања људских ресурса пре спровођења интеграције организација је део опште анализе организације (*due diligence*) и фокусирано је на величину корпуса запослених (директно и индиректно ангажовани), ниво зарада у организацији, старосну структуру, вештине и знање којима располажу запослени и слично. На овај начин добијају се основне димензије тренутног и пројектованог буџета зарада, као и ниво потребних улагања у људске ресурсе да би она

¹⁵⁶ Aguilera, R.V., Dencker J.C. (2004), The role of human resource management in cross-border mergers and acquisitions, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 15, Issue 8, pp. 1355-1370.

задовољила потребе организације у наредном периоду. Утврђивањем ових величина могуће је одредити значајан елемент у калкулацији цене коштања који се односи на трошкове радне снаге и анализирати исплативност читавог пословног подухвата.

Поред ових егзактних мерила која се могу пројектовати, процес планирања људских ресурса у ситуацији спајања и припајања организације треба да буде усмерен и на друге мање опипљиве ствари као што су организациона култура и интеграција запослених у јединствен систем¹⁵⁷. То пре свега подразумева планирање акција у сфери успостављања сарадње међу запосленима из различитих организација од којих је свака дефинисана и карактерисана сопственом организационом културом, управљањем различитостима, превазилажењем различитих националних култура и организационих субкултура, увођењем новог начина вредновања резултата рада и слично. Ове активности планирања људских ресурса се спроводе током читавог процеса интеграција и имају значајан утицај на његову успешност. Посебна пажња треба да буде усмерена на антиципирање могућих проблема и прављење контингентних планова за ситуације у којима резултати одступају од пројекција.

Смањење величине организације путем редуковања броја запослених је постало веома честа пракса организација широм света, нарочито у ситуацији контракције привредне активности. Иако су истраживања о ефектима стратегије смањења радне снаге на перформансе организације у једном домену опречна, обично је смањење броја запослених прва и једина идеја за излазак из тренутне кризе кроз брзо редуковање трошкова. Сврсисходна примена ове стратегије подразумева значајан напор на њеном планирању и то са следећих аспеката – примена алтернативних тактика за редукацију броја запослених, планирање трошкова у виду отпремнине и превремено пензионисање и ефекте примене стратегије на мотивацију запослених који су остали у организацији.

Планирање људских ресурса пре доношења одлуке о смањивању броја запослених треба да сагледа позитивне и негативне ефекте, као и директне и индиректне користи и трошкове које може да узрокује ова стратегијска опција. Истраживања која је спровео Zyglidopoulos (2005) на узорку од 527 организација са листе хиљаду најуспешнијих компанија коју објављује магазин Fortune су показала постојање позитивне корелације између примене стратегије смањења запослених и губитка корпоративне репутације. Урушена репутација на ефикасним тржиштима радне снаге негативно утиче на могућност организација да у будућности регрутују таленте што може имати негативан ефекат на дугорочну перспективу одржања конкурентске предности. На овај начин, краткорочно

¹⁵⁷ Babić, V., Savović, S. (2009), Značaj liderstva za uspeh procesa preuzimanja, *Ekonomске teme*, Godina izlaženja XLVII, broj 1, str. 47-61.

смањивање трошкова кроз смањење запослених вероватно представља мање атрактивну опцију у односу на алтернативне могућности.

Значај планирања људских ресурса пре самог смањења броја запослених у организацији заснива се и на процени могућих ефеката на организационо знање. Студије које су спроведене на ову тему су показале да се организације које се одреде за ову стратегијску опцију суочавају са проблемом губитка укупног знања и вештина¹⁵⁸, губитком способности организационог учења¹⁵⁹ и слабљењем конкурентске позиције¹⁶⁰. Због тога кроз планирање људских ресурса у обзир треба узети и скривене трошкове и пропуштене могућности због потенцијалног недостатка знања и упоредити са планираним уштедама по основу смањења трошкова радне снаге.

Већ је констатовано да су земље у развоју значајан извор образовне радне снаге за развијене земље на који рачунају организације у својим плановима људских ресурса. Промена имиграционих закона услед појачаних терористичких претњи ће додатно отежати процес планирања људских ресурса и појачати рат за теленте између организација.

5. ФОРМУЛИСАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

5.1. Приступ и процес формулисања стратегије

Конституисање функције управљања људским ресурсима, која остварује стратегијски утицај и која доприноси стварању вредности, није могуће без дефинисања јасне стратегије управљања људским ресурсима засноване на потребама и могућностима организације. Анализом литературе из области стратегијског управљања људским ресурсима могуће је констатовати да не постоји јединствена дефиниција појма стратегије управљања људским ресурсима, као и да су различити аутори кроз своја истраживања дали сопствени допринос димензионисању овог појма.

¹⁵⁸ Littler, C.R., Innes, P. (2003), Downsizing and Deknowledging the Firm, Work, *Employment and Society*, Volume 17, Issue 1, pp. 73-100.

¹⁵⁹ Farrell, M., Mavondo, F.T. (2004), The effect of downsizing strategy and reorientation strategy on a learning orientation, *Personnel Review*, Volume 33, Number 4, pp. 383-402.

¹⁶⁰ Babić, V., Stojanović-Aleksić, V., Slavković, M. (2008), Knowledge Management during Downsizing – Case Study of Serbian Companies, *Proceedings of the 8th EBRF Conference: Change and Changeability in the Knowledge-Intensive World*, Tampere University of Technology, Helsinki-Stockholm

На основу истраживања која су спровели, Schuler и Walker (1990)¹⁶¹ су утврдили да је стратегија управљања људским ресурсима скуп процеса и активности које заједнички деле људски ресурси и линијски менаџери током решавања пословних проблема везаних за запослене и да је она практично средство за стварање додатне вредности путем идентификације ових проблема, њиховог анализирања и решавања. И поред тога што потенцира стварање додатне вредности, овако дефинисана стратегија управљања људским ресурсима наглашава своју оперативну природу и усмереност на традиционални приступ управљања људским ресурсима.

Walker (1994)¹⁶² стратегију управљања људским ресурсима дефинише као начин на који организација усмерава људе у правцу постизања пословних циљева, док Dyer и Reeves (1995)¹⁶³ стратегију управљања људским ресурсима посматрају као интерно конзистентне скупове пракси управљања људским ресурсима. Претходне дефиниције, као и она коју је дао Tyson (1995)¹⁶⁴, који стратегију управљања људским ресурсима посматра као очигледне и скривене намере организације у односу на управљање људским ресурсима, које су изражене кроз филозофију, политику и праксу, уносе нову димензију у ову проблематику и доносе постепену промену фокуса са оперативних на стратегијска питања.

Трансформација улоге управљања људским ресурсима, у виду напуштања традиционалног приступа и окретања савременом стратегијском приступу, рефлектовала се и на начин дефинисања стратегије управљања људским ресурсима. Посматрајући стратегију управљања људским ресурсима као планове, програме и намере да се развијају способности запослених да би организација могла да одговори на будуће захтеве свог интерног и екстерног окружења, Grundy (1998)¹⁶⁵ у дефинисање стратегије уноси елементе проактивности и неопходности константних промена, који су окосница савременог приступа управљања људским ресурсима. Ово потврђују Richardson и Thompson (1999)¹⁶⁶ кроз став да стратегија управљања људским ресурсима мора да буде усмерена на стратегијске циљеве и да мора да садржи план акције који ће омогућити остварење стратегијских

¹⁶¹ Schuler, R.S., Walker, J.W. (1990), Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions, *Organizational Dynamics*, Volume 19, Number 1, pp. 4-19.

¹⁶² Walker, J.W. (1994), *Human Resource Strategy*, McGraw-Hill, New York

¹⁶³ Dyer, L., Reeves, T. (1995), Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 6, Number 3, pp. 656–670.

¹⁶⁴ Tyson, S. (1995), *Human Resource Strategy*, Pitman, London

¹⁶⁵ Grundy, T. (1998), How are corporate strategy and Human Resources strategy linked? *Journal of General Management*, Volume 23, Issue 3, pp. 49-72.

¹⁶⁶ Richardson, R., Thompson, M. (1999), *The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review*, Institute of Personnel and Development, London

циљева, као и Gubman (2004)¹⁶⁷ који сугерише да свака стратегија управљања људским ресурсима треба да уважава изазове који се односе на: 1) привлачење, развој и задржавање талената, 2) усклађивање људских ресурса, оцену перформанси и награђивање, и 3) континуирану контролу програма и трошкова који су повезани са људским ресурсима.

Новије дефиниције управљања људским ресурсима углавном представљају унапређење постојећих дефиниција заснованих на савременом приступу. Tyson (2006)¹⁶⁸ стратегију управљања људским ресурсима дефинише као низ политика и програма дизајнираних тако да се остваре циљеви управљања људима, док Kearns (2010)¹⁶⁹ стратегију управљања људским ресурсима види као начин управљања људима тако да утичу на пословне перформансе.

Анализа приступа у формулисању стратегије управљања људским ресурсима базирана је на широко прихваћеној категоризацији коју је дао Whittington (1993)¹⁷⁰. Исти аутор је кроз каснија истраживања додатно усавршавао своју категоризацију, правећи разлику између¹⁷¹: 1) класичног приступа, 2) еволутивног приступа, 3) процесног приступа и 4) системског приступа.

Класични приступ посматра процес формулисања стратегије као рационалан процес који је усмерен на калкулацију и анализу и који је дизајниран тако да максимизира дугорочну предност. Улога управљања људским ресурсима је да максимизира допринос људских ресурса као активе у остваривању постављених циљева. У односу на *еволутиван приступ*, Paauwe и Boon (2009)¹⁷² наводе да суштина процеса формулисања стратегије управљања људским ресурсима лежи у остваривању флексибилности људских ресурса, при чему треба водити рачуна о ефикасности и трансакционим трошковима.

Процесни приступ се заснива на процесу учења и адаптације, а у односу на стратегију управљања људским ресурсима он подразумева унапређење суштинске компетентности кроз развој и одржавање компетенција запослених. Формулисање стратегије управљања људским ресурсима према *системском приступу* је базирано на уважавању ширег организационог контекста, који поред

¹⁶⁷ Gubman, E. (2004), HR Strategy and Planning: From Birth to Business Results, *Human Resource Planning*, Volume 27, Issue 1, pp. 13-23.

¹⁶⁸ Tyson, S. (2006), *Essentials of Human Resource Management*, Elsevier, Oxford

¹⁶⁹ Kearns, P. (2010), *HR Strategy: Creating Business Strategy with Human Capital*, 2nd edition, Elsevier, Oxford.

¹⁷⁰ Whittington, R. (1993), *What is Strategy and Does it Matter?*, London: Routledge.

¹⁷¹ Whittington, R. (2001), *What is Strategy and Does it Matter?*, 2nd edition, London: Thomson Learning.

¹⁷² Paauwe, J., Boon, C. (2009), Strategic HRM: a critical review, D.G., Collings, G., Wood (eds), *Human Resource Management A critical approach*, Routledge, New York.

легислативе, културе и институционалних изазова, обухвата и технолошке промене и управљање знањем.

Поред наведених приступа, значајан допринос овој проблематици су дали Wright, Snell и Jacobsen (2004)¹⁷³, који су у својим истраживањима разматрали две перспективе односно два приступа у развоју стратегије управљања људским ресурсима: 1) „изнутра ка споља“ (Inside-Out) и 2) „споља ка изнутра“ (Outside-In). Први приступ формулисања стратегије као полазну основу има постојећу структуру људских ресурса, са циљем да је постепено унапређује кроз развој пословања. Полазна основа другог приступа су пословне могућности условљене потрошачима и конкуренцијом, при чему се стратегија управљања људским ресурсима формулише тако да креира реалне солуције у односу на људске ресурсе и креирање вредности. Аутори су кроз истраживање које су спровели утврдили да много већи допринос додавању вредности остварује стратегија формулисана у складу са „споља ка изнутра“ приступом.

У складу са ресурсним приступом (resource-based view of the firm), по коме одржива конкурентска предност потиче од ресурса и способности које су под контролом фирме и које као такве имају одређену вредност, ретке су, тешко се имитирају и супституишу, креатори стратегије управљања људским ресурсима треба да се труде да усвоје што јединственији приступ који ће онемогући брзо имитирање праксе управљања људским ресурсима од стране конкурената и на тај начин слабити стратегијску позицију организације, на шта упућују Gurbuz и Mert (2011)¹⁷⁴. Нагласак стратегије треба да буде на будућем стању, при чему су активности које су њом обухваћене оријентисане на садашњост и подразумевају активно деловање у реалном времену.

Стратегија управљања људским ресурсима се састоји из три кључна елемента (Слика 12)¹⁷⁵:

- Администрирање персонала – које обухвата описе послова, закључивање уговора, дефинисање уговорних обавеза и слично.
- Директно управљање људима – које обављају линијски и оперативни менаџери и које се своди на испуњавање дефинисаних радних задатака.
- Управљање људским ресурсима – тактичке активности којима се у организацију уносе обрасци деловања и идеје у односу на обуку запослених, оцену перформанси, развој каријере и слично.

¹⁷³ Wright, P.M., Snell, S.A., Jacobsen, P.H. (2004), Current Approaches to HR Strategies: Inside-Out Versus Outside-In, *Human Resource Planning*, Volume 27, Issue 4, pp. 36-46.

¹⁷⁴ Gurbuz, S., Mert, I.S., (2011), Impact of the strategic human resource management on organizational performance: evidence from Turkey, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 22, Number 8, pp. 1803–1822.

¹⁷⁵ Kearns, P. (2010), *HR Strategy: Creating Business Strategy with Human Capital*, 2nd edition, Elsevier, Oxford



Слика 12: Стратегија управљања људским ресурсима

Извор: Kearns, P. (2010), *HR Strategy: Creating Business Strategy with Human Capital*, 2nd edition, Elsevier, Oxford

Иако у највећој мери чини скуп стандардизованих и рутинских активности, администрирање персонала може да одигра значајну улогу у дефинисању услова који ће бити атрактивни за потенцијалне запослене и на тај начин допринети бољем привлачењу талената у организацију. Директно управљање људима се може обављати кроз инспирацију и мотивацију запослених што смањује тензије у организацији, али може имати и облик непосредног надгледања и сталног контролисања запослених што доводи до раста могућности за конфликтне ситуације. Само тактичко управљање људским ресурсима без стратегије не оставља много простора за стварање додате вредности, упркос чињеници да представља кључни елемент стратегије.

Захтев за дефинисањем што јединственије стратегије управљања људским ресурсима онемогућио је дефинисање јединствене и прецизне категоризације. Уместо тога, прихваћен је приступ који је дефинисао Armstrong (2010)¹⁷⁶, према коме се све стратегије управљања људским ресурсима разврставају на опште и специфичне. Постоје три опште стратегије:

- Менаџмент високих перформанси (High-performance management) – у којој је нагласак на расту продуктивности и профитабилности и која се базира на

¹⁷⁶ Armstrong, M. (2010), *Armstrong's essential human resource management practice : a guide to people management*, Kogan Page, London

ригорозној процедури регрутовања и селекције, значајним улагањима у обуку запослених, прицизном систему евалуације перформанси и подстицајним зарадама;

- Менаџмент високе привржености (High-commitment management) – која је заснована на високом нивоу поверења између менаџмента и запослених и која подстиче актуелизацију кроз самоконтролу; и
- Менаџмент високе укључености (High-involvement management) – у којој је акценат на јачем укључивању запослених у процес одлучивања, а средство за остваривање тог циља је повећање мотивације и знања запослених.

Специфичне стратегије управљања људским ресурсима покривају сва она подручја која су до скоро била периферна за област људских ресурса, али која су ушла у ингеренцију ове функције у ситуацији када су људски ресурси добили улогу пословног партнера. Ове стратегије укључују:

1. Стратегију управљања знањем,
2. Стратегију управљања талентима,
3. Стратегију друштвене одговорности,
4. Стратегију организационог развоја,
5. Стратегију организационог учења,
6. Стратегију односа са запосленима (синдикатима) и
7. Стратегију унапређења квалитета живота запослених.

Од средине 90-их година протеклог века, када је већи број истраживача почео интензивно да се бави проблемом стратегије управљања људским ресурсима, могуће је идентификовати неколико приступа који описују овај процес. Један број приступа је постао превазиђен у ситуацији у којој се менаџмент људским ресурсима посматра као стратегијски партнер, док су остали приступи захтевали реформулацију у складу са резултатима нових истраживања која су спроведена у овој области. Приступ формулисања стратегије управљања људским ресурсима који је у складу са новом парадигмом и сагледавањем људских ресурса као кључног фактора додате вредности у организацији се састоји од следећих елемената¹⁷⁷:

1. Дефинисање пословног контекста и промена у окружењу;
2. Артикулисање визије људских ресурса;
3. Спецификација организационих способности;
4. Инвестирање у праксу управљања људским ресурсима;
5. Креирање управљачке структуре;
6. Припрема акционих планова; и
7. Обезбеђивање компетенција.

¹⁷⁷ Holbeche, L. (2009), *Aligning Human Resources and Business Strategy*, 2nd edition, Elsevier, Oxford

Пословни контекст је дефинисан фазом животног циклуса организације и изабраном стратегијом што у практичном смислу значи да стратегија људских ресурса мора да буде у складу са тренутним развојним циљевима и формулисаном пословном стратегијом. Артикулација визије људских ресурса треба да буде мисао водиља која је усмерена на будући развој запослених и дизајн активности менаџмента људским ресурсима у наредном периоду, при чему се не занемарују тренутне активности на реализацији пословне стратегије.

Спецификација организационих способности се односи на дефинисање праксе која треба да оствари позитиван допринос конкурентској предности. Ове способности зависе од неколико кључних фактора: управљања талентима, организационе културе и лидерства. Балансираном комбинацијом наведених елемената треба да се успостави хармоничан однос управљања људским ресурсима који додаје вредност.

Инвестирање у праску управљања људским ресурсима обухвата активности које као последицу имају унапређење компетенција запослених, побољшање процеса и боље перформансе људских ресурса и организације. Да би се ово постигло неопходно је успоставити климу сталног унапређења знања и вештина кроз обуке запослених, развити капацитет за константност процеса промена и редефинисати постојећу структуру и канале комуникације. На овај начин подиже се капацитет будућег оперативног потенцијала запослених у складу са визијом људских ресурса.

Креирање управљачке структуре подразумева дефинисање одговорности у менаџерској структури за све активности управљања људским ресурсима чиме треба да се обезбеди задовољавајући ниво координације и смањење могућности за пропусте. Кроз акционе планове дефинишу се конкретни задаци за сваку активност што омогућава њихово лакше оперативно извођење. Повећање компетенција људи који раде у функцији управљања људским ресурсима представља један од основних предуслова конституисања ове функције тако да она игра улогу пословног партнера у односу на остале делове организације. Због тога је ова активност важан елемент процеса формулисања стратегије управљања људским ресурсима.

Имплементација формулисане стратегије се у пракси увек сусреће са бројним проблемима које треба превазићи или решити на неки алтернативни начин. Део проблема настаје и као последица пропуста приликом дефинисања одговорности за активности управљања људским ресурсима или због ниског нивоа детаљности акционих планова, што имплицира на закључак да проблем имплементације стратегије може бити узрокован и током самог процеса формулације. Поред овога, инхибитори имплементације могу бити и екстерни

фактори који нису под утицајем организације и који додатно могу појачати утицај појединих интерних проблема.

5.2. Однос стратегије управљања људским ресурсима и организационе стратегије

Иако није експлицитно исказан кроз концептуални оквир формулисања стратегије управљања људским ресурсима, важан фактор њеног дефинисања је и организациона стратегија. И поред прихваћеног става о стратегијском значају људских ресурса, аутархичан развој стратегије управљања људским ресурсима без уважавања организационе стратегије и реалности интерног и екстерног окружења водио би у изолацију ове функције и стању самодовољности, што је у потпуној супротности са позицијом и улогом стратегијског партнера коју треба да оствари у односу на остале функције у организацији. На основу овога се закључује да је са аспекта остваривања додате вредности у организацији потребно хармонизовати ове две стратегије, кроз процес симултаног преиспитивања њихове међусобне усклађености током фазе формулисања обе стратегије.

Важан иницијални допринос у успостављању односа између организационе стратегије и стратегије управљања људским ресурсима дат је кроз истраживање које су спровели Schuler и Jackson (1987)¹⁷⁸, који су посматрали промену праксе управљања људским ресурсима у односу на три конкурентске стратегије и то: 1) стратегију редукције трошкова (cost reduction strategy); 2) стратегију побољшања квалитета (quality enhancement strategy); и 3) стратегију иновације (innovation strategy). Они су кроз истраживања утврдили следеће:

- Организације које примењују стратегију редукције трошкова углавном имају следеће карактеристике управљања људским ресурсима: експлицитне описе послова који се ретко мењају, уско дефинисан дизајн посла и уско дефинисану каријеру, који подстичу специјализацију, краткорочну и на резултате оријентисану оцену перформанси, минимална улагања у обуку и развој и зараде на нивоу тржишних.
- Организације које примењују стратегију побољшања квалитета своју стратегију управљања људским ресурсима у највећој мери заснивају на следећим премисама: експлицитни и релативно непроменљиви описи посла, висок ниво учешћа запослених у одлучивању у односу на посао који

¹⁷⁸ Schuler, R.S., Jackson, S.E. (1987), Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, *Academy of Management Executive*, Volume 1, Number 3, pp. 207-219.

раде, краткорочно и на резултате оријентисано оцењивање перформанси запослених и обимна и континуирана обука и развој запослених.

- Организације које примењују стратегију иновације производа углавном имају следећу праксу у менаџменту људским ресурсима: релативно непроменљиве и експлицитне описе посла, висок ниво учешћа запослених у доношењу одлука које се односе на услове рада и сам посао, појединачне и групне критеријуме за оцењивање перформанси запослених који су углавном краткорочни и оријентисани на резултате, постоји егалитаризам у третману запослених и обимно и континуирано улагање у обуку и развој запослених.

Директну међузависност између пословне стратегије и стратегије управљања људским ресурсима су успоставили Bird и Beechler (1995)¹⁷⁹. Они су кроз повезивање концепта пословних стратегија, које су дефинисали Miles и Snow (1984)¹⁸⁰, и стратегија управљања људским ресурсима, које су дефинисали Dyer (1984)¹⁸¹ и Dowling и Schuler (1990)¹⁸², утврдили услове применљивости и међусобне компатибилности (Табела 8).

На основу дате табеле може се закључити да стратегији браниоца (Defender strategy), која се примењује на малим и ограниченим тржиштима и која потенцира ефикасност, највише одговара стратегија сакупљача (Accumulator strategy), која је заснована на максималној укључености извршиоца и развоју њихових вештина. Ова стратегија се остварује кроз привлачење појединаца који имају висок потенцијал и развој њихових вештина, способности и знања током времена.

Стратегији аналитичара (Analyzer strategy), која је усмерена на трагање за новим тржиштима уз одржавање присуства на постојећим тржиштима, је комплементарна стратегија модератора (Facilitator strategy), која се заснива на новим знањима и њиховом креирању. Ова стратегија управљања људским ресурсима се реализује путем привлачења самомотивисаног персонала, подстицањем и давањем подршке запосленима за самостални развој способности, знања и вештина и успостављањем равнотеже између прецизно дефинисаних радних задатака и флексибилности захтеване тимским радом.

¹⁷⁹ Bird, A., Beechler, S. (1995), Links between business and transnational human resource management strategy in US based Japanese subsidiaries: an empirical investigation, *Journal of International Business Studies*, Volume 26, Number 1, pp. 23-46.

¹⁸⁰ Miles, R.E., Snow, C.C. (1984), Designing strategic human resource systems, *Organization Dynamics*, Volume 13, Number 1, pp. 36-52.

¹⁸¹ Dyer, L. (1984), Studying human resource strategy: an approach and an agenda, *Industrial Relations*, Volume 23, Number 2, pp. 156-69.

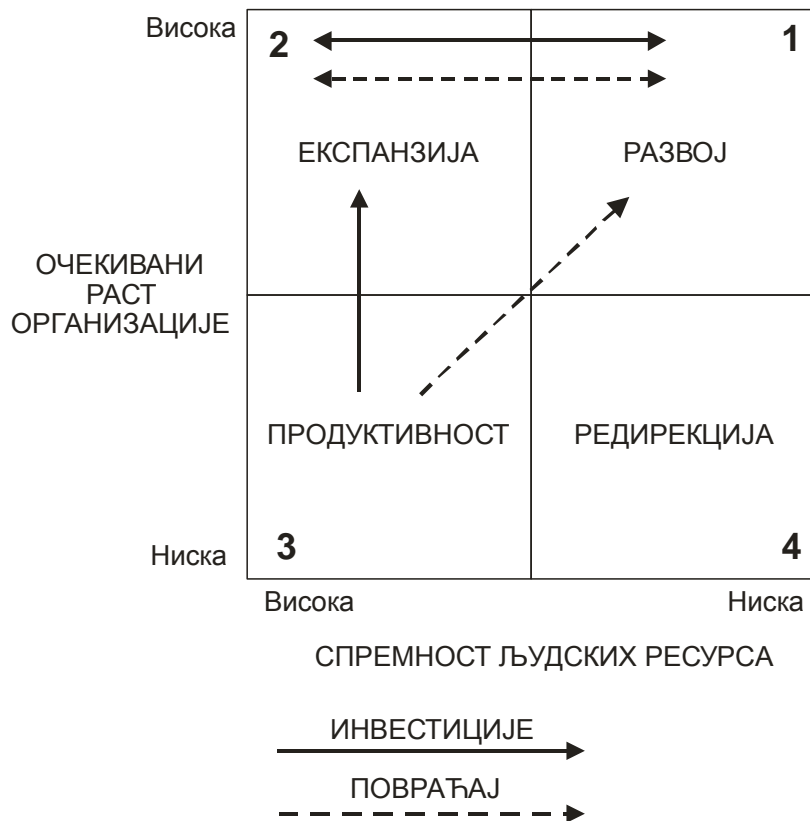
¹⁸² Dowling, P., Schuler, R. (1990), Human resource management, in Blanpian, R. (Ed.), *Comparative Labor Law and Industrial Relations in Industrialized Market Economics*, Boston Kluwer Law and Taxation Publishers, Deventer, pp. 125-49.

Табела 8: Однос између пословне стратегије, организационих захтева и стратегије управљања људским ресурсима

Пословна стратегија	Организациони захтеви	Стратегија управљања људским ресурсима
Стратегија браниоца		Стратегија сакупљача
- Ограничена тржишта	Одржавање стабилности Интерни Фокус	<i>Стратегија базирана на максималној укључености извршиоца и развоју њихових вештина</i>
- Оријентација на ефикасност	Лимитиран мониторинг окружења	- Привлачење запослених са великим скривеним потенцијалом
	Централизован систем контроле	- Развој способности, вештина и знања запослених током времена
	Стандардизоване оперативне процедуре	
Стратегија аналитичара		Стратегија модератора
- Тражење нових тржишта	Флексибилност Административна диференцијација	<i>Стратегија базирана на новим знањима и креирању нових знања</i>
- Одржавање присуства на постојећим тржиштима	Интензивно и обимно планирање	- Привлачење самомотивисаног персонала
	Нуђење јединствених производа са ниским трошковима	- Охрабривање и подршка запосленима за самостални развој способности, вештина и знања
		- Координација између прецизних радних задатака и флексибилне тимске структуре
Стратегија тражиоца		Стратегија корисника
- Непрестано трагање за новим тржиштима	Непрестане промене Екстензиван мониторинг окружења	<i>Стратегија базирана на минилној посвећености извршиоца и коришћењу њихових вештина</i>
- Екстерна оријентација	Децентрализован систем контроле	- Запошљавање талената који су спремни за извршавање посла
- Тржишна / производна иновација	Низак степен структурне формализације	- Усклађивање способности, вештина и знања запослених са специфичним задацима које треба обавити
	Брз развој ресурса	

Извор: Bird, A., Beechler, S. (1995), Links between business and transnational human resource management strategy in US based Japanese subsidiaries: an empirical investigation, *Journal of International Business Studies*, Volume 26, Number 1, pp. 23-46.

Пословној стратегији тражиоца (Prospector strategy) највише одговара стратегија корисника (Utilizer strategy), која се одликује малом посвећеношћу извршилаца и коришћењу њихових вештина. Стратегија се остварује кроз ангажовање талената који су у највећој мери спремни за извршавање посла и кроз усклађивање способности, знања и вештина запослених са задацима које треба обавити на постојећем радном месту.



Слика 13: Матрица спремности за раст

Извор: Lengnick-Hall, C.A., Lengnick-Hall, M.L. (1988), Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology, *Academy of Management Review*, Volume 13, Number 3, pp. 454-470.

Поред пословне стратегије, на стратегију људских ресурса утиче и очекивани раст организације тако да врховно руководство увек мора да анализира спремност људских ресурса у односу на пројектовани раст и развој. Анализа спремности управљања људским ресурсима за одређену стратегију раста

организације се може посматрати кроз матрицу са четири могућности (Слика 13)¹⁸³:

1. Развој,
2. Експанзија,
3. Продуктивност и
4. Редирекција.

Квадрант 1 осликава ситуацију у којој су очекивања у вези са растом висока, али постоји низак ниво спремности стратегије управљања људским ресурсима да га подржи. Организације у оваквим ситуацијама имају три могућности: 1) значајно инвестирање у људске ресурсе које би повећало могућност имплементације стратегије раста; 2) промену циљева у складу са постојећом спремношћу; и 3) промену оперативне стратегије са намером да се извуку максималне користи од постојећих знања и вештина.

У ситуацији када постоје висока очекивања у погледу раста и висока спремност организације односно људских ресурса (квадрант 2), имплементација се своди на алокацију људских ресурса тако да они остваре максималан допринос додатој вредности. Квадрантом 3 је описана ситуација у којој постоје ниска очекивања у вези са растом, али и велика спремност за имплементацију стратегије. У оваквој ситуацији постоји неколико алтернатива: 1) реалокација ресурса у повезане или неповезане послове; 2) антиципирање могућих промена са циљем повећања очекивања за раст; 3) развој планова сукцесије бизниса; 4) излазак из бизниса. У последњем квадранту је дата ситуацију ниског нивоа очекиваног раста и ниског нивоа спремности људских ресурса што организације доводи у позицију изласка из постојеће индустрије или значајног заокрета у односу на постојећи начин пословања.

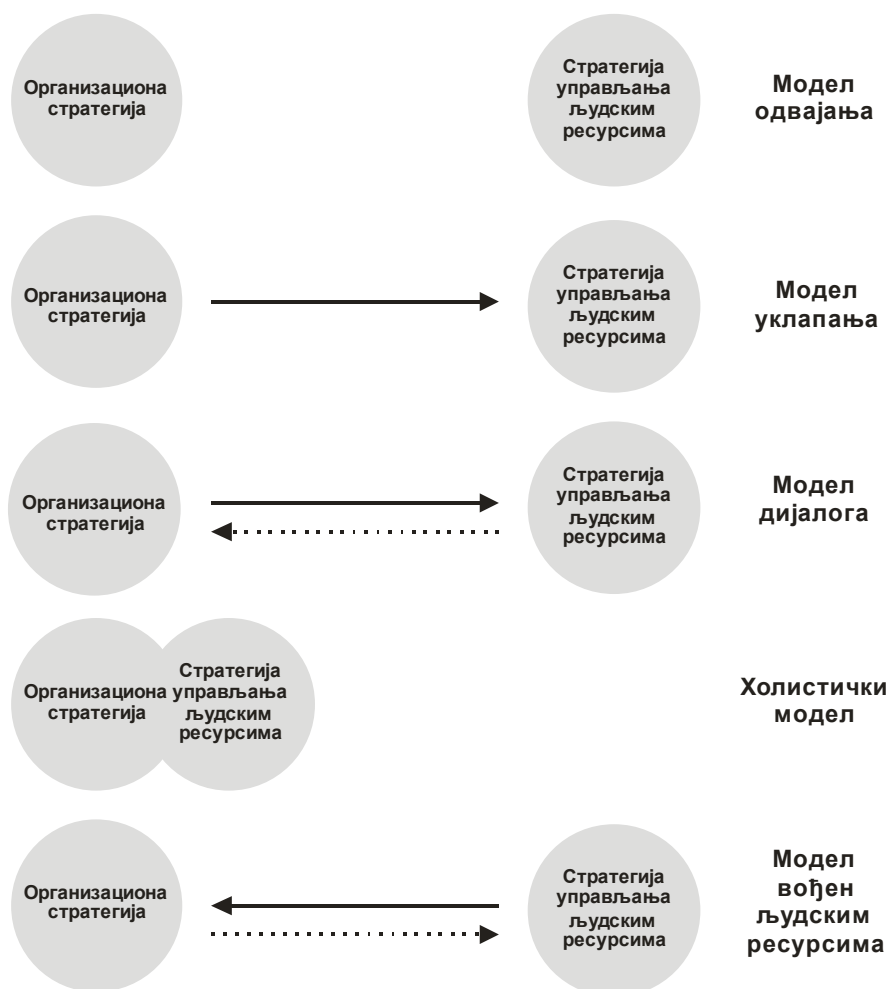
Torrington, Hall и Taylor (2005)¹⁸⁴ су кроз дефинисање потенцијалних односа између организационе стратегије и стратегије управљања људским ресурсима, утврдили пет модела релација, уз истовремену синтезу и генерализацију ставова и резултата претходних истраживања (Слика 14).

У моделу одвајања (separation model) не постоји никаква повезаност организационе стратегије и стратегије управљања људским ресурсима. Овакав пример односа данас је углавном могуће наћи у младим организацијама, а као суштинска последица оваквог модела односа јавља се дефицит одговарајућих људских ресурса у организацији. Однос у моделу уклапања (fit model) је такав да

¹⁸³ Lengnick-Hall, C.A., Lengnick-Hall, M.L. (1988), Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology, *Academy of Management Review*, Volume 13, Number 3, pp. 454-470.

¹⁸⁴ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005), *Human Resource Management*, sixth edition, Pearson Education, Harlow

се организациона стратегија формулише независно од стратегије управљања људским ресурсима, а менаџер људских ресурса треба да испуни постављене задатке без уважавања сопствених проблема и ограничења. Овакав приступ често доводи до проблема у имплементацији стратегије.



Слика 14: Потенцијални односи између организационе стратегије и стратегије управљања људским ресурсима

Извор: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005), *Human Resource Management*, sixth edition, Pearson Education, Harlow

Модел дијалога (dialogue model) је заснован на двосмерној комуникацији тако да топ менаџмент формулише организациону стратегију уважавајући сугестије менаџера за људске ресурсе и у складу са тим додатно „подешава“ организациону стратегију. Холистички модел (holistic model) утемељен је на ставу да су људски ресурси кључни фактор за остваривање конкурентске предности, а не само извршиоци у реализацији организационе стратегије. Због тога је у овом

моделу односа акценат на међусобној интеграцији и становишту да организациона стратегија не може постојати без стратегије управљања људским ресурсима.

Модел вођен људским ресурсима (HR-driven model) највише фаворизује улогу и значај стратегије управљања људским ресурсима. Основу овог модела чини ресурсни приступ (resource-based view of the firm) и став да су људски ресурси кључни за остваривање одрживе конкурентске предности, због чега се организациона стратегија формулише на основу захтева стратегије управљања људским ресурсима.

Анализом наведених односа између организационе стратегије и стратегије управљања људским ресурсима јасно се може закључити да људски ресурси у потпуности оправдавају своју стратегијску позицију и значај у интерној архитектури организације. Спремност функције људских ресурса да подржи имплементацију организационе стратегије је једна од кључних премиса за њену реализацију и остваривање задовољавајућег нивоа додате вредности.

Идеја о пословању, које је вођено стратегијом управљања људским ресурсима, постоји већ неколико година и компатибилна је са текућом парадигмом управљања људским ресурсима. Међутим, и поред оваквог стратегијског значаја, још увек нису спроведена истраживања која би утврдила тачан степен у коме функција људских ресурса може да утиче на раст и развој предузећа односно у коме она кроз сопствене иницијативе може да креира нове пословне могућности. Имајући у виду брзину развоја технологије и могућности супституције људског рада, чини се реалним претпоставка да је пословање вођено људским ресурсима најлакше спровести у сектору услуга или у индустријама које су радно интензивне. Ово је нарочито битно ако се узме у обзир чињеница да сектор услуга има високо учешће у формирању друштвеног производа. На овај начин се отварају нове могућности за истраживање улоге људских ресурса, али и прилике за практичну валидацију предложених концептуалних оквира.

ДЕО II

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА ЗНАЊЕМ

1. ТИПОВИ И ПРИСТУПИ УПРАВЉАЊА ЗНАЊЕМ

1.1. Типови знања

Ресурсни приступ, као релевантан концептуални оквир за разумевање стратегијског менаџмента, уласком цивилизације у еру знања добија нову димензију кроз приступ заснован на знању (knowledge-based theory of the firm) који полази од неколико важних претпоставки¹⁸⁵: 1) знање је најзначајнији производни ресурс у смислу тржишне вредности и примарног извора ренте; 2) различити типови знања варирају у степену преносивости: експлицитно знање може бити једноставно пренето између индивидуа и организација, док имплицитно знање није лако пренети, јер је оно високо персонализовано и манифестује се кроз примену; 3) знање је предмет економије величине и обима; 4) знање креирају индивиде и да би биле ефикасне у креирању и чувању знања оне морају да се специјализују и 5) производња роба и услуга обично захтева примену различитих типова знања.

У савременим условима пословања у предности више неће бити оне организације које имају приступ природним ресурсима, технологији и/или обиљу финансијских средстава, већ оне које имају способност континуелног учења и коришћења знања у циљу стварања супериорних производа и услуга на тржишту. Зато све више компанија настоји да изгради способности управљања знањем¹⁸⁶. Знање се може посматрати као нематеријална имовина која је јединствена, узрочно двосмислена, коју је тешко имитирати или заменити, а самим тим и потенцијални извор конкурентске предности¹⁸⁷.

Значајан предуслов формулисања стратегије управљања знањем представља прецизније дефинисање самог појма знања и јасно разграничење у односу на неке блиске категорије, као што су подаци и информације. Термини „знање“ и „информације“ се у литератури и пракси често користе са истим значењем, али је веома корисно направити разлику¹⁸⁸, нарочито због тога што

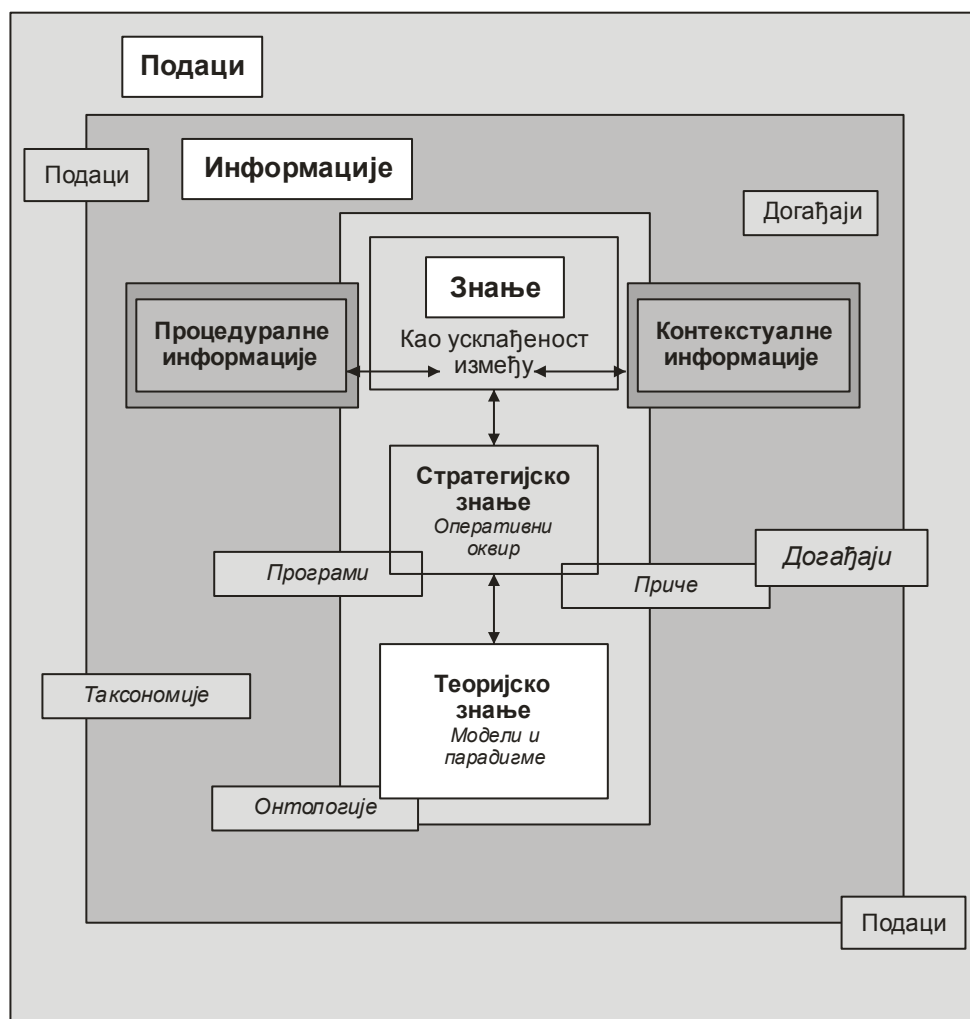
¹⁸⁵ Grant, R. M. (2003), The Knowledge-Based View of the Firm, u Faulkner, D. O., Campbell, A., ed. *The Oxford Handbook of Strategy*, Vol I, Oxford Univeristy Press

¹⁸⁶ Janićijević, N. (2009), Implikacije koncepta Balanced Scorecard na organizaciono ponašanje, *Zbornik XIV Internacionalnog naučnog skupa – Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu*, Ekonomski fakultet, Subotica

¹⁸⁷ Matzlara, K., Renzlb, B., Mooradianc, T., Kroghd, G., Mueller, J. (2011), Personality traits, affective commitment, documentation of knowledge, and knowledge sharing, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 22, Number 2, pp. 296–310.

¹⁸⁸ Kakabadse, N.K., Kakabadse, A., Kouzmin, A. (2003), Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy, *Journal of Knowledge Management*, Volume 7, Issue 4, pp. 75 – 91.

организације често програме менаџмента знањем доживљавају као управљање организационим информацијама.



Слика 15: Артикулација података, информација и знања

Извор: Williams, R. (2006), Narratives of knowledge and intelligence ... beyond the tacit and explicit, *Journal of Knowledge Management*, Volume 10, Number 4, pp. 81-99.

Zack (1999)¹⁸⁹ је податке дефинисао као опсервације или чињенице које немају контекст и нису директно корисне, док информације представљају податке који су смештени у одређени контекст и имају користан садржај. Знање је флуидна мешавина искуства, вредности, контекстуалних информација и експертског промишљања које обезбеђује оквир за евалуацију и инкорпорирање

¹⁸⁹ Zack, M.H. (1999), Managing codified knowledge, *Sloan Management Review*, Volume 40, Number 4, pp. 45-58.

новог искуства и информација. Артикулација знања се одиграва кроз информације, а исказивање информација је могуће кроз податке (Слика 15)¹⁹⁰.

McDermott (1999)¹⁹¹ је идентификовао кључне карактеристике знања које га разликују од информација: 1) знање је производ људског деловања, 2) знање је резултат размишљања, 3) знање се креира у садашњем тренутку, 4) знање припада заједницама, 5) знање циркулише кроз заједницу на много начина и б) нова знања настају на основама постојећег. Поред наведених, Mårtensson (2000)¹⁹² наводи додатне карактеристике знања које га диференцирају у односу на информације: 1) знање није једноставно складиштити и често се налази у главама људи, 2) информације имају малу вредност и не могу се претворити у знање без људског ума, 3) знање треба проучавати у одређеном контексту и 4) знање није ефикасно уколико се не користи.

Према најзначајнијој типологији, коју је формулисао Nonaka (1991)¹⁹³, знање се диференцира у две категорије:

- Имплицитно знање (tacit knowledge) и
- Експлицитно знање (explicit knowledge).

Имплицитно знање може бити техничке или когнитивне природе и састављено је од менталних модела, вредности, веровања, перцепција, мудрости и претпоставки¹⁹⁴. Експлицитно знање је документовано, јавно, структурирано, фиксног садржаја, екстернализовано и концизно¹⁹⁵. Оно је кодификовано у облику књига, докумената и писаних процедура¹⁹⁶. Експлицитно знање је видљиво, уочљиво и може се лако преносити и чувати. С друге стране, имплицитно знање је невидљиво, неартикулисано и тешко га је вербално описати и делити са другима¹⁹⁷. Оно је важан елемент у раду и учењу на радном месту и

¹⁹⁰ Williams, R. (2006), Narratives of knowledge and intelligence ... beyond the tacit and explicit, *Journal of Knowledge Management*, Volume 10, Number 4, pp. 81-99.

¹⁹¹ McDermott, R. (1999), Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management, *California Management Review*, Volume 41, Issue 4, pp. 103-117.

¹⁹² Mårtensson, M. (2000), A critical review of knowledge management as a management tool, *Journal of Knowledge Management*, Volume 4, Issue 3, pp. 204 – 216.

¹⁹³ Nonaka, I. (1991), The knowledge creating company, *Harvard Business Review*, Volume 34, Number 6, pp. 96-104.

¹⁹⁴ Smith, E.A. (2001), The role of tacit and explicit knowledge in the workplace, *Journal of Knowledge Management*, Volume 5, Issue 4, pp. 311-321.

¹⁹⁵ Duffy, J. (2000), Knowledge management: to be or not to be?, *Information Management Journal*, Volume 34, Number 1, pp. 64-67.

¹⁹⁶ Smedlund, A. (2009), Social Network Structures for Explicit, Tacit and Potential Knowledge, *International Journal of Knowledge Management*, Volume 5, Issue 1, pp. 78-87.

¹⁹⁷ Puusa, A., Eerikäinen, M. (2010), Is Tacit Knowledge Really Tacit?, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 8, Issue 3, pp. 307 – 318.

због тога треба пажљиво испитати начине његовог увођења у организациону праксу¹⁹⁸.

Друга врло значајна дихотома класификација прави разлику између личног (personal) и јавног (public) знања¹⁹⁹, односно индивидуалног (individual) и колективног (collective) знања²⁰⁰, које у контексту организације добија карактер организационог знања. Иако су ово две различите категорије знања, оне су међусобно повезане²⁰¹. Индивидуално знање је знање које се налази у главама појединаца, а организационо знање се формира интеракцијом технологије, разних техника и људи²⁰².

Управљање знањем се бави идентификовањем, развојем и усклађивањем знања у организацији у циљу остваривања конкурентске предности²⁰³. Оно обухвата веома широк спектар активности дизајнираних тако да управљају, размењују, стварају или унапређују интелектуалну активу у оквиру организације²⁰⁴. Сврха управљања знањем је подстицање људи да комуницирају своје знање кроз креирање окружења и система за усвајање, организовање и размену знања у целој организацији²⁰⁵. Три процеса представљају окосницу стратегије управљања знањем²⁰⁶:

- Процес креирања знања (Knowledge creation process),
- Процес трансфера знања (Knowledge transfer process) и
- Процес употребе знања (Knowledge embedding process).

Због своје комплексности, сваки од неведених процеса се може посматрати као индивидуална стратегија у оквиру опште стратегије управљања знањем. С друге стране, ови процеси односно стратегије се не смеју конципирати

¹⁹⁸ McAdam, R., Mason, B., McCrory, J. (2007), Exploring the dichotomies within the tacit knowledge literature: towards a process of tacit knowing in organizations, *Journal of Knowledge Management*, Volume 11, Issue 2, pp. 43 – 59.

¹⁹⁹ Kane, H., Ragsdell, G., Oppenheim, C., (2006), Knowledge Management Methodologies, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 4, Issue 2, pp 141-152.

²⁰⁰ Taylor, H. (2007), Tacit Knowledge: conceptualizations and operationalizations, *International Journal of Knowledge Management*, Volume 3, Issue 3, pp. 60-73.

²⁰¹ Bhatt, G.D. (2002), Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge, *Journal of Knowledge Management*, Volume 6, Issue 1, pp. 31-39.

²⁰² Yahya, S., Goh, W-K. (2002), Managing human resource toward achieving knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, Volume 6, Issue 5, pp. 457-468.

²⁰³ Alavi, M., Leidner, D.E. (2001), Review: Knowledge management and knowledge management systems conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*, Volume 25, Number 1, pp. 107–136.

²⁰⁴ Halawi, L., Aronson, J., McCarthy, R. (2005), Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 3, Issue 2, pp. 75-86.

²⁰⁵ Martinez, M.N. (1998), The Collective Power of Employee Knowledge, *HR Magazine*, Volume 43, Number 2, pp. 88-94.

²⁰⁶ Armistead, C. (1999), Knowledge management and process performance, *Journal of Knowledge Management*, Volume 3, Issue 2, pp. 143 – 157.

независно једни од других јер то може угрозити читав концепт управљања знањем у организацији, већ морају бити међусобно усаглашени и конзистентно дефинисани.

1.2. SECI модел преношења знања

Значајна претпоставка за унапређење праксе управљања знањем је била идентификација различитих типова знања које постоје у организацији. Други значајан моменат за развој целог концепта је било идентификовање начина на који се различити типови знања трансформишу кроз пословне процесе и на који начин они доприносе реализацији свакодневних активности. Идентификовање начина за конверзију различитих облика знања најлакше и најцелисходније је сагледати кроз познати „SECI“ (S – Socialization, E – Externalization, C – Combination, I – Internalization) модел, који заправо репрезентује четири базичне стратегије управљања знањем (Слика 16):

1. Социјализација,
2. Екстернализација,
3. Комбинација и
4. Интернализација.

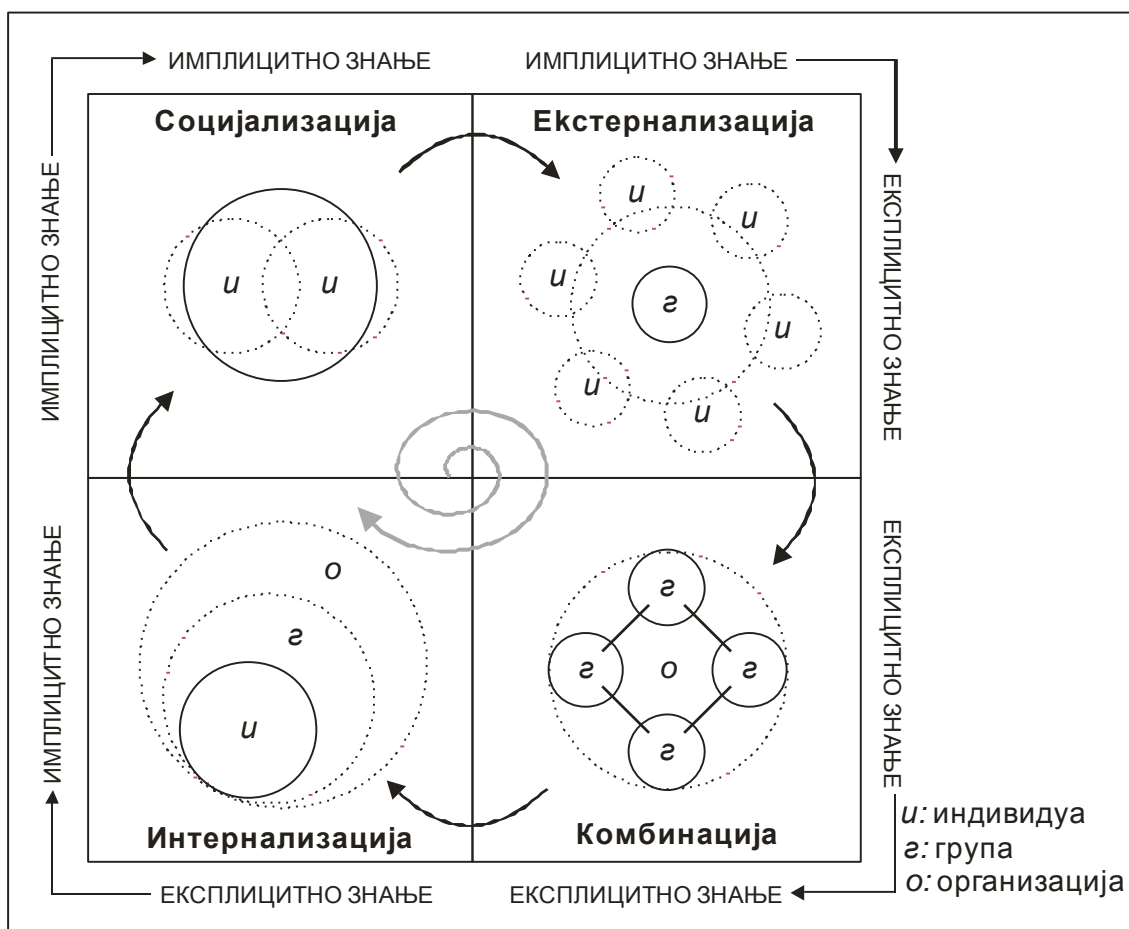
Свака од наведених трансформација је путем различитих процеса повезана са два основна типа знања: имплицитним и експлицитним знањем. Иницијално индивидуално имплицитно знање у организацији постаје колективно имплицитно знање (кроз социјализацију), а затим колективно имплицитно знање постаје експлицитно кроз вербалну и симболичку размену (екстернализација). Екстернализација постаје много експлицитнија и проналази нове примене кроз комбиноване концепте (комбинација) и даље се преноси запосленима и повећава њихово знање и претпоставке (интернализација), што подстиче покретање новог циклуса²⁰⁷.

Социјализација укључује дељење имплицитног знања између појединаца²⁰⁸. У практичном смислу, социјализација подразумева преношење вештина, поступака рада и начина извршавања задатака током оперативних активности. Имајући у виду да је имплицитно знање саставни део индивидуа и одређеног контекста, његово преношење између људи може бити споро и

²⁰⁷ Song, J.H., Uhm, D., Yoon, S.W. (2011), Organizational knowledge creation practice: Comprehensive and systematic processes for scale development, *Leadership & Organization Development Journal*, Volume 32, Issue 3, pp. 243-259.

²⁰⁸ Nonaka, I., Konno, N. (1998), The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation, *California Management Review*, Volume 40, Number 3, pp. 40-54.

несигурно, што трансфер имплицитног знања чини једним од најтежих аспеката процеса управљања знањем²⁰⁹.



Слика 16: Спирална еволуција конверзије знања

Извор: Nonaka, I., Konno, N. (1998), The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation, *California Management Review*, Volume 40, Number 3, pp. 40-54.

Да би се социјализација несметано одвијала потребно је да се испуне два основна предуслова: 1) постојање воље и спремности имаоца имплицитног знања да га пренесе другима и 2) постојање спремности и способности усвајања код оних који га примају. Симултаним испуњењем ова два захтева стварају се претпоставке за пренос имплицитног знања између појединаца. Кроз истраживања које је спровео, Song (2008)²¹⁰ је констатовао да је имплицитно

²⁰⁹ Calo, T.J. (2008), Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer, *Public Personnel Management*, Volume 37, Issue 4, pp. 403-416.

²¹⁰ Augier, M., Vendelø, M.T. (1999), Networks, cognition and management of tacit knowledge, *Journal of Knowledge Management*, Volume 3, Issue 4, pp. 252-261.

знање тешко артикулисати, тако да његов пренос захтева дељење когнитивних оквира страна које су укључене у читав процес.

Практична интеракција лицем-у-лице омогућава запосленима да стекну знање како да изграде и одрже јаке социјалне мреже које стварају поверење и посвећеност. Ово омогућава стварање социјалног капитала који представља основу за дељење имплицитног знања²¹¹. Развојем информационо – комуникационе технологије створени су услови за својеврсан вид деперсонализације стратегије социјализације, односно релативизацију физичког присуства и интеракције лицем-у-лице приликом преноса имплицитног знања. Коришћење теле – конференција и интерактивних мултимедијалних портала створили су могућност географске дислокације појединаца који су укључени у пренос имплицитног знања, што истовремено представља потврду исправности става да управљање знањем, као специфична стратегија управљања људским ресурсима, представља рафиниран спој запослених и технологије усмерених на искоришћавање потенцијала знања у организацији.

Екстернализација је процес артикулисања имплицитног знања у експлицитно у сврху примене на радним местима²¹²(Слика 17). Поједини аутори овај процес означавају и као кодификацију, која подразумева екстракцију знања од особе која га је развила, складиштење у базама података и промовисање његове поновне употребе од стране било кога коме је потребно²¹³.

Након кодификације, експлицитно знање се чува у хијерархијским базама података којима се може приступити коришћењем квалитетних, поузданих и брзих информационих система. Када се кодификује знање се може користити за решавање проблема или за повезивање људи са другим знањем²¹⁴. Кодификација знања у информације се може посматрати као доминантан механизам којим се може остварити трансфер знања у организацији²¹⁵.

Развојем технологије створиле су се нове могућности за организације тако да оне могу остваривати конкурентску предност кроз различите небироградске форме кодификације, као што су интранет, заједничке базе података, експертски системи, е-мејл и технологија брзе израде прототипова. Главна предност која

²¹¹ Koskinen, K.U. (2003), Evaluation of tacit knowledge utilization in work units, *Journal of Knowledge Management*, Volume 7, Issue 5, pp. 67-81.

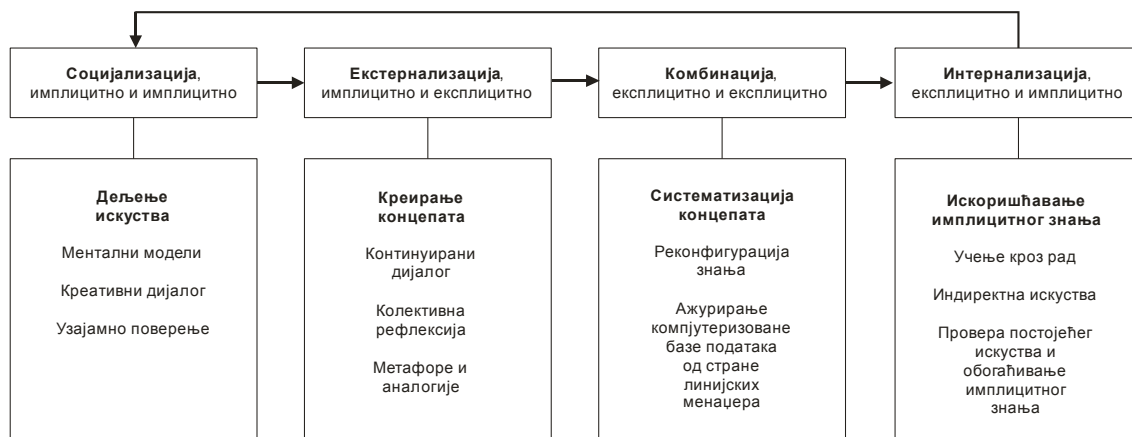
²¹² Song, J.H. (2008), The Key to Organizational Performance Improvement: A Perspective of Organizational Knowledge Creation, *Performance Improvement Quarterly*, Volume 21, Number 2, pp. 87-102.

²¹³ Kumar, J.A., Ganesh, L.S. (2011), Balancing knowledge strategy: codification and personalization during product development, *Journal of Knowledge Management*, Volume 15, Issue 1, pp. 118-135.

²¹⁴ Smith, E.A. (2001), The role of tacit and explicit knowledge in the workplace, *Journal of Knowledge Management*, Volume 5, Issue 4, pp. 311-321.

²¹⁵ Hall, M. (2006), Knowledge management and the limits of knowledge codification, *Journal of Knowledge Management*, Volume 10, Issue 3, pp. 117-126.

произилази из оваквих видова кодификације је омогућавање токова организационог знања. Савремени облици кодификације обезбеђују брз и поуздан приступ организационом знању без обзира на географске, социјалне и организационе границе. Они олакшавају трансфер знања у организацији и ван ње и имају тенденцију да буду ефикаснији од ранијих видова кодификације²¹⁶.



Слика 17: Конверзија знања кроз „SECI“ теорију

Извор: Song, J.H. (2008), The Key to Organizational Performance Improvement: A Perspective of Organizational Knowledge Creation, *Performance Improvement Quarterly*, Volume 21, Number 2, pp. 87–102.

Главна улога информационих технологија у кодификацији је да подржи организацију у проналажењу артикулисаног и документованог знања²¹⁷. Због тога је неопходно да фирме искористе софтверску технологију као основни алат за кодификацију знања у организацијама, јер она има много улога у подршци различитим трансформацијама знања. Прецизније, она пружа подршку у претрази и преносу активности, рутинизирању трансфера, кодификацији, складиштењу и претраживању знања²¹⁸.

Комбинацијом се знање развија и конвертује у много комплексније сетове²¹⁹. На бази стеченог искуства у раду са постојећим знањем ради се његова

²¹⁶ Schulz, M., Jobe, L.A. (2001), Codification and tacitness as knowledge management strategies: An empirical exploration, *Journal of High Technology Management Research*, Volume 12, Issue 1, pp. 139-165.

²¹⁷ Apostolou, D, Abecker, A., Mentzas, G. (2007), Harmonising codification and socialisation in knowledge management, *Knowledge Management Research & Practice*, Volume 5, Number 4, pp. 271-285.

²¹⁸ Datta, P., Acar, W. (2010), Software and human agents in Knowledge Codification, *Knowledge Management Research & Practice*, Volume 8, Issue 1, pp. 45–60.

²¹⁹ Hermans, J., Castiaux, A. (2007), Knowledge Creation through University-Industry Collaborative Research Projects, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 5, Issue 1, pp. 43-54.

реконфигурација, тако да оно постаје корисније и примереније употреби у будућности. У практичном смислу, стратегијом комбинације се постиже надоградња постојећег знања и оно се након тога може појавити у истој или различитој форми. Оперативне активности на ажурирању текуће базе података представљају подршку овом процесу и стварају основу за брз приступ новом знању унутар организације.

Интернализација се односи на трансформацију експлицитног знања у имплицитно и у практичном смислу она обухвата учење кроз рад (*learning-by-doing*) и проверу постојећег искуства. Као резултат тога долази до обогаћивања имплицитног знања чиме се стварају услови за повећање продуктивности рада, генерисање нових идеја, али и покретање новог циклуса конверзије знања.

1.3. Приступи управљања знањем

Полазећи од две потпуно различите перспективе у управљању знањем, Armistead и Meakins (2002)²²⁰ су дефинисали неколико приступа управљања знањем. Прва варијабла која је коришћења за диференцирање прилаза се односи на степен формализације у управљању знањем и са тог аспекта је могуће идентификовати две алтернативе: 1) наметање, у чијој основи се налази тежња за високим степеном формализације, усмереност на кодификовање знања и експлицитно знање и 2) оснаживање, која је базирана на имплицитном знању, социјализацији, дељењу знања и мањем степену формализације. Друга варијабла се односи на доминантну оријентацију у управљању знањем (индивидуално или организационо знање) односно на ниво управљања знањем (Слика 18).

Комбинацијом алтернативних стања наведених варијабли могуће је идентификовати четири приступа управљања знањем који имају следеће карактеристике:

1. Прописани приступ је формалан и базиран на знатном коришћењу технологије у процесу усвајања, чувања и заштите знања.
2. Адаптивни приступ, као и претходни, бави се менаџментом знања на организационом нивоу и заснован је на самосталном раду тимова.
3. Приступ сагласности подразумева ангажовање појединаца у активностима које се односе на знање кроз разне форме уговора и правила. Ресурси се алоцирају кроз формалан процес управљања перформансама.

²²⁰ Armistead, C., Meakins, M. (2002), A Framework for Practising Knowledge Management, *Long Range Planning*, Volume 35, Issue 1, pp. 49-71.

4. Приступ самоопредељења фаворизује охрабривање појединаца у преузимању одговорности за учење, креирање и дељење знања.

	Наметање	Оснаживање
Организациони	Прописан	Адаптиван
Индивидуални	Сагласан	Самоопредељен

Слика 18: Приступу управљања знањем

Извор: Armistead, C., Meakins, M. (2002), A Framework for Practising Knowledge Management, *Long Range Planning*, Volume 35, Issue 1, pp. 49-71.

Нешто другачију класификацију могућих приступа управљања знањем су понудили Maier и Remus (2003)²²¹ тако што су дефинисали:

- Приступ заснован на технологији (Technology-oriented KM),
- Приступ заснован на људима (Human-oriented KM) и
- Компромисни приступ („Bridging the gap“ KM).

Оваква класификација у значајној мери намеће потребу приспитувања суштине концепта управљања знањем у самој организацији и то пре свега у домену одговорности функције управљања људским ресурсима за овај процес. Фаворизовањем технологије или људског фактора у управљању знањем прави се непотребна десагрегација јединствене целине и занемарује се чињеница да су технологија и управљање људским ресурсима чврсто интегрисани у пословним процесима кроз е-менаџмент људским ресурсима. С друге стране, стратегијска позиција људских ресурса у организацији подржава компромисни приступ, али истовремено намеће потребу да се управљање знањем посматра као специфична стратегија управљања људским ресурсима.

²²¹ Maier, R., Remus, U. (2003), Implementing process-oriented knowledge management strategies, *Journal of Knowledge Management*, Volume 7, Issue 4, pp. 62 – 74.

У наведеном контексту, стратегија управљања људским ресурсима, као општа стратегије ове функције и стратегија управљања знањем захтевају успостављање комплементарног односа²²². У практичном смислу, стратегија управљања људским ресурсима би се фокусирала на регрутовање и задржавање радника знања (knowledge worker) у организацији, а управљање знањем би се фокусирало на активности акумулирања и десиминовања знања у организацији.

Кључне иницијативе управљања знањем укључују информационо-комуникациону инфраструктуру, складишта података и виртуелне центре експертизе, као и друге техничке и менаџерске процедуре. Људски ресурси се фокусирају на смисао понашања појединаца, социјалне релације и културолошке факторе приликом управљања организационим знањем²²³. Истраживања су показала да постоји значајна разлика у пракси управљања људским ресурсима у организацијама које су имплементирале стратегију управљања знањем у односу на оне које не примењују овај концепт²²⁴. Студија коју су спровели Pastor, Santana и Sierra (2010)²²⁵ показује да пракса управљања људским ресурсима има позитиван утицај на трансфер знања и одржавање знања, што за узврат позитивно утиче на креирање знања у организацији.

2. АНАЛИТИЧКИ ОКВИР ЗА ФОРМУЛИСАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА ЗНАЊЕМ

Традиционални оквир за анализу снага, слабости, шанси и претњи (SWOT), ажуриран тако да одсликава реалност текућег окружења у коме знање има доминантну улогу, пружа основу за описивање стратегије знања. У суштини, организације треба да изврше SWOT анализу засновану на знању (knowledge-based SWOT analysis) и да кроз мапирање својих ресурса знања и способности у односу на стратегијске могућности и претње боље дефинишу своје предности и слабости. Кроз коришћење SWOT матрице организације могу да усмеравају процес управљања знањем и раде на јачању предности и смањењу слабости знања које поседују. Стратегија знања се у том контексту може сагледати као

²²² Haesli, A., Boxall, P. (2005), When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 16, Number 11, pp.1955-75.

²²³ Easterby-Smith, M., Prietow, I.M. (2008), Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning?, *British Journal of Management*, Volume 19, Issue 13, pp. 235–249.

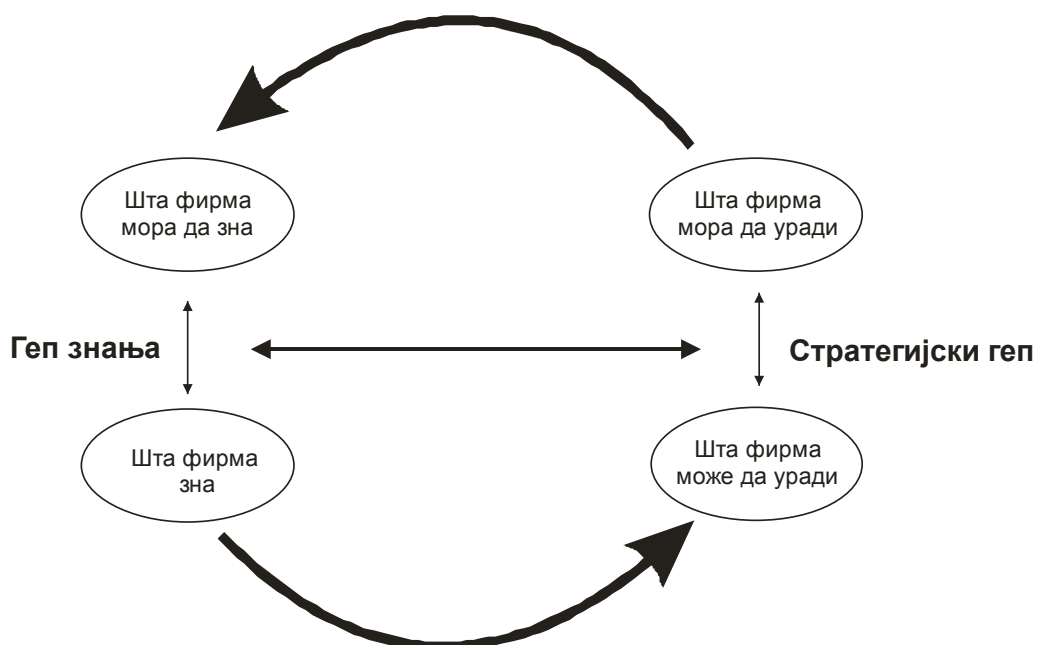
²²⁴ Yahya, S., Goh, W-K. (2002), Managing human resources toward achieving knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, Volume 6, Issue 5, pp. 457 – 468.

²²⁵ Pastor, I.P., Santana, P.P., Sierra, C.M. (2010), Managing knowledge through human resource practices: empirical examination on the Spanish automotive industry, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 21, Number 13, pp. 2452–2467.

механизам за балансирање ресурса и способности базираних на знању и потреба за знањем које омогућавају стварање производа или услуга који су супериорни у односу на конкуренцију²²⁶.

2.1. Стратегијска анализа организационог знања

Разлика између потреба за знањем и постојећег организационог знања и способности представља геп знања (knowledge gap), који је директно повезан са стратегијским гепом (strategic gap). У ситуацији у којој је знање означено као најважнији организациони ресурс, стратегијски геп, односно разлика између онога што организација може да уради и онога што мора да уради да би одржала конкурентску предност, је веома често последица гема у знању који угрожава стратегијску позицију организације, што захтева дефинисање јасне стратегије знања која ће осигурати „попуњавање“ насталог гема (Слика 19).



Слика 19: Анализа гема

Извор: Zack, М.Н. (1999), Developing a Knowledge Strategy, *California Management Review*, Volume 41, Number 3, pp. 125-145.

²²⁶ Zack, М.Н. (1999), Developing a Knowledge Strategy, *California Management Review*, Volume 41, Number 3, pp. 125-145.

Ситуациона анализа, као логичан префикс процеса формулисања стратегије, подразумева преиспитивање постојећег организационог знања и утврђивање степена организационе спремности за имплементацију стратегије управљања знањем. У контексту приступа фирме заснованог на знању, организационо знање треба преиспитати у односу на одређене карактеристике које му дају статус стратегијске активе, а то су²²⁷:

- могућност имитације,
- реткост,
- могућност супституције и
- вредност.

Организације које желе да остваре и задрже конкурентску предност на дуги рок, морају да конституишу организационо знање тако да у потпуности задовољава наведене критеријуме. Истовремено, наведене карактеристике престављају добар алат за стратегијску анализу организационог знања, јер на једноставан начин утврђују корисност организационог знања, а на индиректан начин и временски хоризонт текуће и будуће конкурентности организације, нарочито ако се има у виду чињеница да је знање један од основних чинилаца развоја услуга и производа који имају тржишну вредност.

Организационо знање се може анализирати и кроз потенцијале знања (knowledge capabilities) у односу на следећа четири елемента²²⁸:

1. препознавање потенцијала у претходним истраживањима,
2. интеракција хуманог капитала и технологије,
3. имплицитна / експлицитна природа знања и
4. животни циклус знања.

Потенцијали знања обухватају следеће категорије: 1) научене лекције, 2) документовано знање, 3) експертизу, 4) податке и 5) политике и процедуре²²⁹. Научене лекције се односе на знање које се стиче током извршавања задатака које има високу употребну вредност јер је стечено кроз искуство. Документовано знање је високо кодификовано знање које садржи пројектне извештаје, истраживачке извештаје, техничке извештаје и процедуре, мапе, процедуре, анализе и слично (Табела 9).

²²⁷ Bollinger, A.S., Robert, D.S. (2001), Managing organizational knowledge as a strategic asset, *Journal of Knowledge Management*, Volume 5, Issue 1, pp. 8-18.

²²⁸ Freeze, R., Kulkarni, U. (2008), Validating Distinct Knowledge Assets: A Capability Perspective, *International Journal of Knowledge Management*, Volume 4, Issue 4, pp. 40-61.

²²⁹ Freeze, R.D., Kulkarni, U. (2007), Knowledge management capability: defining knowledge assets, *Journal of Knowledge Management*, Volume 11, Issue 6, pp. 94-109.

Табела 9: Потенцијали знања у односу на имплицитно и експлицитно знање

	Имплицитно	Експлицитно
Експертиза	Високо	Ниско
Научене лекције	Средње	Ниско
Документовано знање	Ниско	Високо
Подаци	Ниско	Високо
Политике и процедуре	Ниско	Средње

Извор: Freeze, R.D., Kulkarni, U. (2007), Knowledge management capability: defining knowledge assets, *Journal of Knowledge Management*, Volume 11, Issue 6, pp. 94-109.

Експертиза се односи на знање које се може стећи кроз искуство или формално образовање и она има веома изражен имплицитни карактер. Подаци садрже сумиране чињенице или нумеричке вредности добијене кроз истраживања, експерименте или извештаје и који као такви представљају фрагменте експлицитног знања. Политике и процедуре се односе на институционално знање које је неопходно за ефикасно и конзистентно обављање операција у организацији.

Табела 10: Мерење потенцијала за управљање знањем

Поверење	Одржавање узајамног поверења једних у друге на основу намера и понашања
Обука	Одговарајуће процедуре и алати за обуку; обезбеђивање окружење за само-обуке и самостално учење, охрабривање запослених да учествују у интерним и екстерним обукама
Култура алтруизма	Намера сарадње без накнаде
Клима отвореног лидерства	Отворена дискусија о визији, стратегији и процедурама и подржавање и унапређење демократског стила вођства
Учење на основу неуспеха	Отворена дискусија о грешкама и узроцима
Стратегија знања	Специфична стратегија управљања знањем
Подршка менаџмента	Обим у којем су лидерство и менаџмент организације посвећени и подржавају спровођење будућих промена
Партиципација	Обим у коме учесник сматра да је дао допринос и колико му је било дозвољено да учествују у процесу промена
Централизација	Ниво централизације; онај ко доноси одлуку такође мора да има приступ правом знању да би дао најбоље решење

Формализација	Степен у коме се пословни односи и одлучивање одигравају по стандардној процедури, политикама и формалним правилима
Квалитет информација	Степен у коме појединац осећа да је имао корисне и значајне информације о целом процесу промена
Тимски рад	Охрабривање тимског креирања знања; брига о тимском искуству и знању; евалуација тимске ефикасности, координације и сарадње
Бенефиције	Степен у коме појединац осећа да има личне користи од будућег процеса промена
Адекватност	Степен у коме је појединац осетио да је промена напора адекватна за испуњење организационих циљева
Дискрапанца	Степен у коме појединац осећа да организација мора да се промени
Систем награђивања	Састоји се од скупа награда, поклона и повећања зараде
Могућност приступа инфраструктури информационог система	Односи се на хардвер, софтвер и мрежу која је потребна за имплементацију пројеката управљања знањем
Вербалне вештине	Важан фактор за дељење знања је језик који кроз наратив и објашњења филтрира и организује информације из културног и физичког домена и усмерава их да буду садржајне
Вештине Т-облика	Ове вештине су базиране на две димензије: дубина (вертикална) и ширина (хоризонтална); свако ко поседује ове вештине може истраживати специфичне домене знања и примену у специфичним производима. Оне могу да консолидују активу знања. Оне омогућавају комбиновање теоретског и практичног знања

Адаптирано према: Mohammadi, K., Khanlari, A., Sohrabi, B. (2009), Organizational Readiness Assessment for Knowledge Management, *International Journal of Knowledge Management*, Volume 5, Issue 1, pp. 29-45.

Организације које показују већи степен потенцијала за управљање знањем имају већу вероватноћу да повећају своју конкурентност кроз прикупљање, организовање и трансформацију знања у продуктивне активности²³⁰. С обзиром на то да капацитети управљања знањем играју кључну улогу у перформансама фирме, логичан корак пре формулисања стратегије управљања знањем је анализа спремности организације за покретање иницијативе менаџмента знањем. Она обухвата процену неколико битних сегмената²³¹: индивидуалне атрибуте

²³⁰ Hsiao, Y-C., Chen, C-J., Chang, S-C. (2011), Knowledge management capacity and organizational performance: the social interaction view, *International Journal of Manpower*, Volume 32, Number 5/6, pp. 645-660.

²³¹ Holt, D.T., Bartczak, S.E., Clark, S.W., Trent, M.R. (2007), The development of an instrument to measure readiness for knowledge management, *Knowledge Management Research & Practice*, Volume 5, Number 1, pp. 75-92.

запослених, унутрашњи контекст организације, садржај иницијативе управљања знањем и процесе који се користе да олакшају управљање знањем.

Истраживање које су спровели Mohammadi, Khanlari и Sohrabi (2009)²³² на узорку од 93 експерта из различитих области су показала да организације треба да ставе већи нагласак на меке (soft) компоненте организације као што су запослени и организациона култура, иако су технолошка инфраструктура и разни системи управљања знањем од виталног значаја за успешну имплементацију, јер се већина пројеката управљања знањем завршава са неуспехом уколико је нагласак само на технологији (Табела 10). Једнаким обраћањем пажње на технологију и запослене обезбеђује се основа за успешно формулисање и спровођење концепта менаџмента знањем и остварују се пуне предности његове примене.

2.2. Врсте и димензије стратегије управљања знањем

Стратегије знања су начини на који организације управљају својим знањем. Развој стратегије знања би требало да обухвати све операције које се односе на стварање, трансфер и примену знања²³³. Ово захтева блиску везу са програмима управљања знањем и тим повезивањем стратегија знања практично постаје стратегија управљања знањем. У практичном смислу, стратегија знања се бави пословним резултатима и даје подршку за конкурентску предност, док је стратегија менаџмента знањем повезана са структурним и техничким питањима управљања самим концептом.

Hansen, Nohria и Tierney (1999) идентификовали су две кључне стратегије управљања знањем²³⁴:

- Стратегија кодификације и
- Стратегија персонализације.

Стратегија кодификације се односи на повезивање људи и докумената кроз развој система за електронско управљање документима и знањем садржаним у њима. Организације које примењују ову стратегију имају веома формалне начине за трансфер и менаџмент знањем. Стратегија кодификације

²³² Mohammadi, K., Khanlari, A., Sohrabi, B. (2009), Organizational Readiness Assessment for Knowledge Management, *International Journal of Knowledge Management*, Volume 5, Issue 1, pp. 29-45.

²³³ Donate, M.J., Canales, J.I. (2012), A new approach to the concept of knowledge strategy, *Journal of Knowledge Management*, Volume 16, Issue 1, pp. 22 – 44.

²³⁴ Hansen, M., Nohria, N., Tierney, T. (1999), What is your strategy for managing knowledge?, *Harvard Business Review*, Volume 77, Issue 2, pp. 106-116.

даје најбоље резултате када су различите функције у организацији у стању да обезбеде стандардизоване информације²³⁵. У контексту „SECI“ модела, она је заправо идентична стратегији екстернализације, док је стратегија персонализације у практичном смислу једнака стратегији социјализације.

Организације које примењују стратегију персонализације у значајној мери избегавају стандардизоване процедуре и орјентишу се на неформалне друштвене мреже путем којих се врши креирање и дељење знања. Запослени у организацијама које примењују ову стратегију морају интензивно да сарађују са својим колегама да би добили имплицитно знање. Ове компаније морају да користе радне групе, подстичу механизме за организационо учење и охрабрују интеракцију запослених кроз евалуацију перформанси и систем компензација.

Кроз ове две стратегије управљања знањем организације реализују своје програме знања и пословне циљеве. Примена једне стратегије не искључује имплементацију друге, али пракса консултантских фирми показује да организације углавном у већој мери фаворизују једну од наведених стратегија. Стратегија персонализације је доминантно фокусирана на имплицитно знање, а кодификација на експлицитно што организације доводи у позицију да симултано морају да развијају обе категорије знања. Овакав напор захтева и значајно ангажовање функције људских ресурса, што повећава трошкове и опредељује организације да се првенствено усмере на једну стратегијску опцију.

Полазећи од концепта конкурентских стратегија које је развио Porter (1980)²³⁶, Scarso и Bolisani (2010)²³⁷ дефинисали су три стратегије знања:

- Стратегија вођства у трошковима знања (knowledge cost leadership strategy),
- Стратегија диференцирања знања (knowledge differentiation strategy) и
- Стратегија фокусирања знања (knowledge focalisation strategy).

Суштина стратегије вођства у трошковима знања се своди на што брже и ефикасније искоришћавање постојећег организационог знања. Применом ове стратегије организације теже да што боље искористе добро контролисане домене знања и да на основу тога стекну конкурентску предност. Стратегија диференцирања знања подразумева развој и усвајање потпуно нових знања. Фокус ове стратегије је на алатима који подстичу истраживање, креативност и

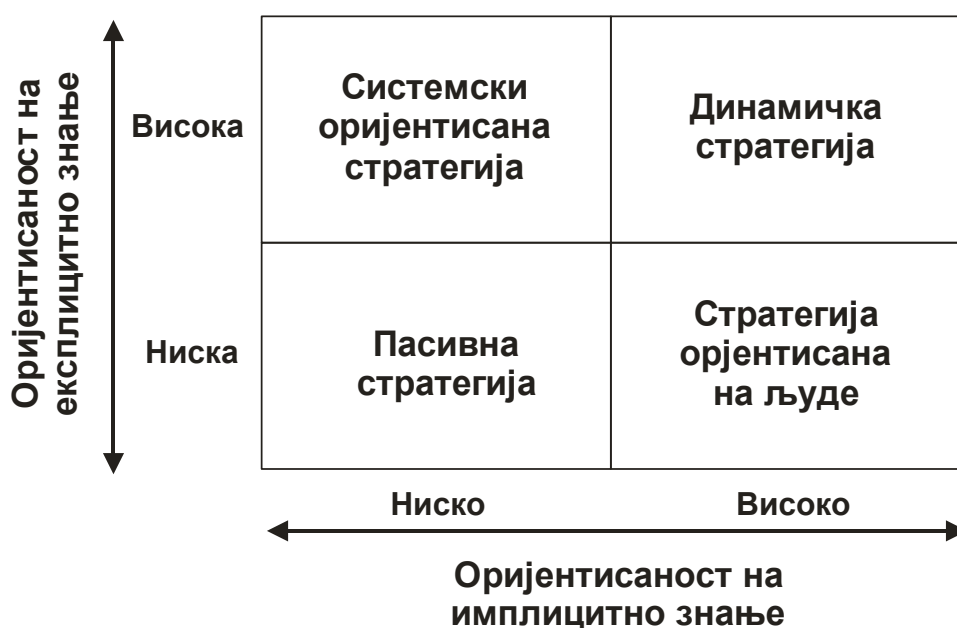
²³⁵ Liao, Y-S. (2011), The effect of human resource management control systems on the relationship between knowledge management strategy and firm performance, *International Journal of Manpower*, Volume 32, Number 5/6, pp. 494-511.

²³⁶ Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.

²³⁷ Scarso, E., Bolisani, E. (2010), Knowledge-Based Strategies for Knowledge Intensive Business Services: a Multiple Case-study of Computer Service Companies, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 8, Issue 1, pp. 151 – 160.

размену знања. Стратегија фокусирања знања подразумева специјализацију организације за одређене домене знања из којих може да црпи конкурентску предност. Она је врло погодна за организације које се баве пружањем специфичних производа и услуга.

Choi и Jong (2010)²³⁸ су, полазећи од имплицитног и експлицитног знања и степена у коме је организација у свом функционисању орјентисана на једну од наведених категорија знања, развили концептуални оквир за класификацију стратегија управљања знањем путем кога је могуће идентификовати четири различите стратегије (Слика 20).



Слика 20: Стратегије управљања знањем

Извор: Choi, B., Jong, A.M. (2010), Assessing the impact of knowledge management strategies announcements on the market value of firms, *Information & Management*, Volume 47, Issue 1, pp. 42–52.

Системски оријентисана стратегија у фокусу има експлицитно знање и она заправо подржава стратегију кодификације. Стратегија која је оријентисана на људе акценат ставља на имплицитно знање и на тај начин се идентификује са стратегијом персонализације. Организације које користе пасивну стратегију су неефикасне у интегрисању различитих токова знања и примени нових знања у организацији. Такве организације не умеју на систематски и конзистентан начин

²³⁸ Choi, B., Jong, A.M. (2010), Assessing the impact of knowledge management strategies announcements on the market value of firms, *Information & Management*, Volume 47, Issue 1, pp. 42–52.

да управљају својим знањем, нити су у стању да препознају значај размене знања. Динамичка стратегија репрезентује екстремну тежњу организације да мобилише све ресурсе имплицитног и експлицитног знања у сврху остваривања организационих циљева. Организације које примењују ову стратегију надмашују конкуренцију путем агресивне експлоатације постојећих знања, као и путем стварања нових знања брже од својих конкурената. Ова стратегија је погодна за организације у којима је развијена интензивна комуникација која подржава експлоатацију постојећих знања док се истражују нове могућности за креирање знања.

Стратегија знања има неколико кључних димензија које треба узети у разматрање²³⁹:

- Извори знања – могу бити интерни и екстерни и свака организација у зависности од својих потреба треба да успостави баланс између њих.
- Процеси знања – кључни процеси су креирање и дељење знања и организације треба да развију способности да их ефективно извршавају.
- Фокус знања – се односи на начин коришћења знања. Једна крајност је истраживање, где се организација фокусира на стварање и стицање нових знања у циљу да остане конкурентна. Друга крајност је експлоатација, где организација користи постојеће ресурсе знања да даље развија конкурентску позицију.
- Радикалност учења – представља релативну променљивост знања насталу под утицајем искуства.
- Брзина учења – говори о темпу којим конкурентске организације могу да прате промене у знању организације и да га репликују. Повећавајући брзину учења, организације повећавају разлику између способности организације да креира знање и способности конкуренције да га имитира.
- Ширина знања – представља меру у којој је организационо знање генерализовано односно специјализовано, односно говори о степену у коме су организације развиле специфичне домене знања.

2.3. Интегративни приступ формулисања стратегије управљања знањем

Холистички приступ формулисања стратегије који су дефинисали Snyman и Kruger (2004)²⁴⁰ успоставља нераскидиву међузависност између стратегијског

²³⁹ Denford, J.S., Chan, Y.E. (2011), Knowledge strategy typologies: defining dimensions and relationships, *Knowledge Management Research & Practice*, Volume 9, Number 1, pp. 102–119.

²⁴⁰ Snyman, R., Kruger, C.J. (2004), The interdependency between strategic management and strategic knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, Volume 8, Issue 1, pp. 5-19.

менаџмента и стратегијског управљања знањем, али истовремено сугерише симултану природу процеса формулисања пословне стратегије и стратегије управљања знањем, који се састоји из четири кључна корака:

- Анализа екстерног и интерног окружења;
- Постављање циљева;
- Успостављање стратегијске иницијативе; и
- Институционализација стратегије.

Анализу екстерног и интерног окружења организације је могуће извршити кроз описану SWOT анализу базирану на знању и кроз мерење спремности за менаџмент знањем. Стратегијска анализа организационог знања представља логичан наставак геп анализе и омогућава вредновање постојећег организационог знања, чиме се стичу услови за постављање организационих циљева.

Стратегијском иницијативом врши се алокација ресурса по пословним функцијама и формулисање стратегијских, функционалних и оперативних планова, али се успоставља и хијерархијска веза између њих. Ови планови треба да омогуће оптимизацију употребе стратегијских ресурса организације (људски ресурси, финансијски ресурси, знање, интелектуални капитал). Дефинисање стратегијског плана знања је важан део успостављања стратегијске иницијативе јер омогућава дефинисање везе између визије знања у будућности и архитектуре знања.

Последњи корак, који се односи на институционализацију стратегије, обухвата успостављање токова знања у организацији који треба да омогуће имплементацију стратегије. Токовима знања је обухваћено и организационо учење које може да допринесе унапређењу организационог знања, што отвара могућност за реформулисање стратегије и додатне опције за усклађивање стратегије управљања знањем и пословне стратегије.

Ekionea и Swain (2008)²⁴¹, су полазећи од типологије пословних стратегија коју су развили Miles и Snow (1978)²⁴² формирали модел за усклађивање пословне стратегије и стратегије управљања знањем (Слика 21). Почетни корак у процесу усклађивања је дефинисање жељеног стања оперативних перформанси које треба да буду резултат примене пословне стратегије и стратегије управљања знањем. Свака од ових стратегија се одликује одређеним скупом атрибута који имају различит утицај на оперативне перформансе. Кроз комбинацију одређене

²⁴¹ Ekionea, J-P.B., Swain, D.E. (2008), Developing and aligning a Knowledge Management strategy: towards a taxonomy and a framework, *International Journal of Knowledge Management*, Volume 4, Issue 1, pp. 29-45.

²⁴² Miles, R.E., Snow, C.C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, Mc-Graw-Hill, New York.

пословне стратегије и стратегије управљања знањем, која може бити фокусирана на ефикасност, флексибилност или је општег типа, односно кроз комбинацију њихових атрибута, руководство организације треба да оствари претходно дефинисан ниво оперативних перформанси. Њиховим усклађивањем и имплементацијом стварају се претпоставке за остваривање жељеног нивоа перформанси, које су истовремено индикатор успешности процеса усклађивања.



Слика 21: Усклађивање стратегије управљања знањем и пословне стратегије

Извор: Ekionea, J-P.B., Swain, D.E. (2008), Developing and aligning a Knowledge Management strategy: towards a taxonomy and a framework, *International Journal of Knowledge Management*, Volume 4, Issue 1, pp. 29-45.

У практичном смислу, формулисање стратегије управљања знањем је нераскидиви део процеса формулисања пословне стратегије. Упоредо одвијање ова два процеса омогућава максимално искоришћавање постојећих ресурса организационог знања, али се истовремено нуди могућност за међусобно усклађивање. На тај начин, знање може да „покреће“ и обликује стратегију, али истовремено пословна стратегија може да утиче на формирање организационог знања кроз развој специфичних домена знања у складу са захтевима изабране стратегије.

Посебан модел усклађености пословне стратегије и стратегије управљања знањем дефинисали су Greiner, Böhmman и Krcmar (2007)²⁴³, који су у свом раду пошли од циљева управљања знањем и алтернативно их дефинисали као: иновативност и ефикасност (Слика 22). Усклађеност пословне стратегије и стратегије управљања знањем се сагледава кроз конзистентност следећих дихотомија:

- Иновативност / Персонализација и
- Ефикасност / Кодификација.



Слика 22: Типови усклађености стратегије управљања знањем и пословне стратегије

Извор: Greiner, M.E., Böhmman, T., Krcmar, H. (2007), A strategy for knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, Volume 11, Issue 6, pp. 3-15.

Модел имплицира да се задовољавајући ниво конзистентности постиже у ситуацији када је постављање циља иновативности праћено применом стратегије персонализације, односно када се стратегијски циљ ефикасности остварује имплементацијом стратегије кодификације. Успостављање унакрсних односа доводи до инкомпатибилности и не доводи до остварења задовољавајућег нивоа пословних перформанси.

Однос пословне стратегије и стратегије управљања знањем могуће је посматрати и кроз однос конкурентских стратегија које је развио Porter (1980)²⁴⁴, са једне стране, и стратегија персонализације и кодификације, са друге стране.

²⁴³ Greiner, M.E., Böhmman, T., Krcmar, H. (2007), A strategy for knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, Volume 11, Issue 6, pp. 3-15.

²⁴⁴ Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.

Кроз истраживачку студију коју су спровели Shih и Chiang (2005)²⁴⁵ утврђено је да организације које имплементирају стратегију вођства у трошковима и одржавају калкулативан однос са запосленима имају већу вероватноћу да активности менаџмента знањем артикулишу кроз стратегију кодификације. С друге стране, персонализацију, као стратегију управљања знањем, је много лакше наћи у оним организацијама које примењују стратегију диференцирања и успостављају дугорочне односе са својим запосленима.

На овај начин је још једном потврђена потреба остваривања усклађености између стратегије управљања знањем и пословне стратегије. Такође, сумирањем наведених релација и истраживања може се закључити да ће организације које примењују стратегију вођства у трошковима и фаворизују ефикасност у свом функционисању у већој мери бити окренуте експлицитном знању, док ће оне које су усмерене на иновативност и стратегију диференцирања првенствено бити усмерене на имплицитно знање.

3. СТРАТЕГИЈА КРЕИРАЊА И УСВАЈАЊА ЗНАЊА

Велики број аутора је у својим истраживањима утврдио да повећање и унапређење организационог знања има позитиван утицај на конкурентску предност и организационе перформансе. Повећање знања у организацији се може извршити на два начина и то кроз:

- креирање знања, које подразумева интерни развој новог знања или унапређење постојећег и
- усвајање знања, које се односи на екстерни прилив знања у организацију.

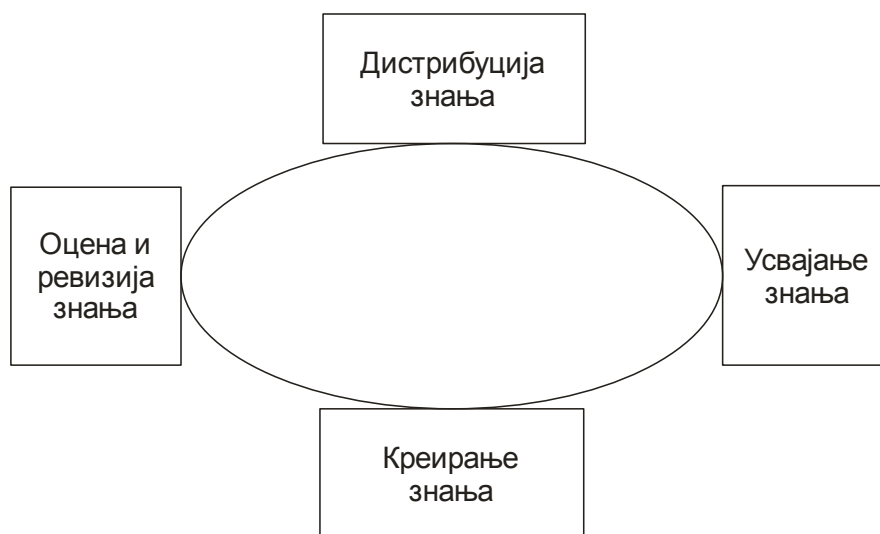
С обзиром на то да је креирање знања екстремно тешка активност, многе организације се окрећу једноставнијем начину прибављања знања, које подразумева усвајање знања из екстерних извора и прилагођавање за сопствене потребе²⁴⁶. Кључна предност усвајања знања у односу на креирање знања је редуковање ризика могућих исхода истраживачких процеса, нарочито због чињенице да интерно стварање новог знања често захтева улагања која су по свом обиму већа него када се знање прибавља из екстерних извора. С друге

²⁴⁵ Shih, H.-A., Chiang, Y.-H. (2005), Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development, *International Journal of Manpower*, Volume 26, Number 6, pp. 582-603.

²⁴⁶ Bhatt, G.D. (2000), Organizing knowledge in the knowledge development cycle, *Journal of Knowledge Management*, Volume 4, Number 1, pp. 15-26.

стране, креирање знања доноси значајну предност у ексклузивитету новонасталог знања, које само по себи може бити извор конкурентске предности.

Усвајање знања се може посматрати као дефанзивна стратегија, јер се ради о имитацији или репликацији знања. Она се често заснива на процесу поређења са водећим организацијама (benchmarking) и подразумева усвајање знања које су развили конкуренти²⁴⁷. У практичном смислу, повећање знања кроз усвајање из екстерних извора треба схватити условно, јер оно најчешће није доступно у свом експлицитном облику (модел, конструкција, процедура и слично), већ је одређено у производима и услугама, тако да је потребно одређено „реконструисање“ знања. Због ове чињенице, процес усвајања знања је нераскидиво повезан са процесом креирања знања, а затим и са његовом ревизијом (Слика 23). Чак и у ситуацијама када постоји усвајање знања у експлицитном облику, његова примена захтева одређену модификацију примерену конкретним захтевима организације која захтева нове идеје и решења, тако да долази до креирања новог знања на бази постојећег.



Слика 23: Циклус развоја организационог знања

Извор: Bhatt, G.D. (2000), Organizing knowledge in the knowledge development cycle, *Journal of Knowledge Management*, Volume 4, Number 1, pp. 15-26.

Un и Cuervo-Cazurra (2004) су утврдили да се стварање знања у фирми боље остварује кроз интеракцију између појединаца са различитим знањима,

²⁴⁷ Smart, P.A., Maull, R.S., Radnor, Z.J., Housel, T.J. (2003), An approach for identifying value in business processes, *Journal of Knowledge Management*, Volume 7, Issue 4, pp. 49-61.

него између појединаца са сличним сетовима знања²⁴⁸. Диверсификација различитих домена знања код запослених повећава могућност стварања различитих знања и развој суштинске компетентности организације у различитим пословним процесима. Значајну улогу у креирању знања има креативност запослених и пракса менаџмента људским ресурсима која кроз одређене технике треба да је подстакне.

3.1. Организационо учење

Неопходност и константност организационих промена у складу са изазовима окружења чини организационо учење (organizational learning) актуелним већ неколико деценија. Argyris и Schon (1978)²⁴⁹ су међу првима проучавали овај концепт и утврдили да организационо учење постоји када чланови организације делују као агенти учења за организацију, када одговарају на промене у интерном и екстерном окружењу организације и детектују и коригују грешке у организационој теорији која је тренутно у примени у оквиру организације. Кроз савремени приступ заснован на знању, организационо учење се описује као процес стварања, стицања и преношења знања у оквиру организације²⁵⁰.

Постоје бројни разлози због којих је организационо учење веома популарно. Прво, концепт организације која учи стекао је популарност код великих организација онда када су покушале да развију структуре и системе који су много прилагодљивији променама у окружењу. Друго, промене у окружењу повећавају неизвесност пословања приморавајући организације да уче како да раде ствари на другачији начин. Треће, учење има широку аналитичку вредност²⁵¹.

Организационо учење је доста слично управљању знањем, али постоје значајне разлике између ова два концепта. Организационо учење има бихевиорални и дескриптивни карактер, а управљање знањем се више односи на

²⁴⁸ Un, C.A., Cuervo-Cazurra, A. (2004), Strategies for Knowledge Creation in Firms, *British Journal of Management*, Vol. 15, Number S1, pp. S27–S41.

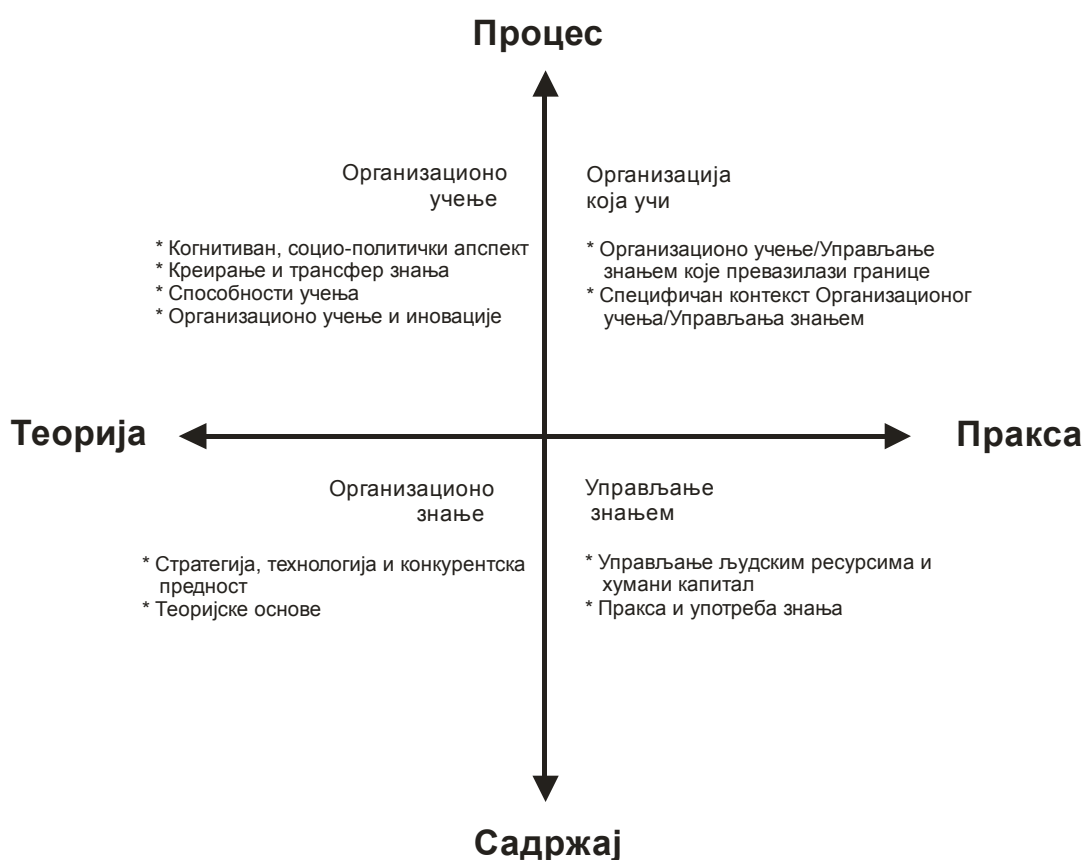
²⁴⁹ Argyris, C. Schon, D.A. (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison-Wesley Publishing Co., Boston

²⁵⁰ Teare, R., Rayner, C. (2002), Capturing organizational learning, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 14, Issue 7, pp. 354–360.

²⁵¹ Dodgson, M. (1993), Organizational learning: A review of some literatures, *Organization Studies*, Volume 14, Number 3, pp. 375-394.

прескриптивни и менаџерски приступ у односу на процесе стицања, ширења и коришћења организационог знања²⁵².

Easterby-Smith и Lyles (2003)²⁵³ су коришћењем једноставног модела у виду координатног система направили и објаснили диференцијацију између ових тангентних концепата. Основу за разликовање чине две димензије: теорија/пракса и процес/садржај. Организационо учење је описано као процес који је више повезан са теоријом и који у фокусу има способности учења, иновације, креирање и трансфер знања. Управљање знањем је повезано са праксом и садржајем и усмерено је на људске ресурсе и употребу знања у организационим процесима (Слика 24).



Слика 24: Организационо учење, организација која учи и управљање знањем

Извор: Easterby-Smith, M., Lyles, M.A. (2003), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Blackwell Publishing, Oxford.

²⁵² Janićijević, N. (2011), Uticaj organizacione kulture na organizaciono učenje, upravljanje znanjem i organizacione performanse, u Nebojša, J., Stipe, L. (redaktori), *Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Naučno društvo ekonomista Srbije i Ekonomski fakultet Subotica, Beograd, str. 3-22.

²⁵³ Easterby-Smith, M., Lyles, M.A. (2003), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Blackwell Publishing, Oxford.

Организационо учење је високо композитни процес који укључује повећање знања и побољшање знања (корекција дефектног знања преко неке врсте повратне везе) појединаца, као и коришћење делова знања (индивидуалног знања, односно знања појединаца) преко процеса комуникације и интеракције који се одвијају у формалним и неформалним мрежама у оквиру организације. У суштини, најважнији део организационог учења је креирање и јачање мреже знања²⁵⁴. Управљање знањем, као дисциплина, дизајнирано је тако да обезбеди стратегију, процесе и технологије за повећање организационог учења²⁵⁵. На основу овога се може закључити да је организационо учење динамичан концепт и да заправо представља главни алат управљања знањем.

McElroy (2002)²⁵⁶ је процес креирања знања поделио у два велика процеса: 1) производња знања, која је синоним за процес организационог учења, током којег се стварају нова организациона знања и 2) интеграција знања, која омогућава размену и дистрибуцију знања. Кроз овакву декомпозицију на једноставан начин се дефинише процес креирања знања, али се истовремено сугерише да је фокус организационог учења на производњи знања, чиме се из његовог домена искључују активности које се односе на трансфер и употребу знања. Сличну перспективу су подржали Arh, Dimovski и Blažic (2012), који су у својој истраживачкој студији организационо учење посматрали као процес стварања знања и утврдили да има позитиван утицај на финансијске перформансе²⁵⁷. У контексту стратегије креирања и усвајања знања, без обзира на начин дефинисања, организационо учење се може посматрати као процес који доводи до унапређења организационог знања.

Значајан теоријски и практични допринос развоју организационог учења је учињен кроз дефинисање неколико нивоа учења:

- учење кроз једну петљу (single-loop learning),
- учење кроз две петље (double-loop learning) и
- учење кроз три петље (triple-loop learning).

У учењу кроз једну петљу, појединци, групе или цела организација модификују своје акције на основу разлике између очекиваних и остварених

²⁵⁴ Gonzales, J.J. (2001), Merging organizational learning with learning theory – a task for the 21st Century, *Journal of Structural Learning and Intelligent Systems*, Volume 14, Number 1, pp. 355-369.

²⁵⁵ Satyadas, A., Harigopal, U., Cassaigne, N.P. (2001), Knowledge management tutorial: An editorial overview, *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics. Part C, Applications and Reviews*, Volume 31, pp. 4, pp. 429–437.

²⁵⁶ McElroy, M. (2002), *The new knowledge management, complexity, learning, and sustainable innovation*, Burlington, England: Butterworth-Heinemann.

²⁵⁷ Arh, T., Dimovski, V., Blažic, B.J. (2012), ICT and Web 2.0 Technologies as a Determinant of Business Performance, in Mehdi K-P., S. Clarke, Murray, E.J., Annie, B., Ari-Veikko, A. (eds), *Organizational Learning and Knowledge: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*, Volume I, Information Resources Management Association, Hershey PA: IGI Global, pp. 1042-1060.

результата. У учењу кроз две петље, претходно наведени субјекти и ентитети преиспитују вредности, претпоставке и политике које су довеле до остварених резултата, а затим их модификују, уколико су способни да их претходно идентификују. Учење у две петље је процес учења о учењу у једној петљи, односно обухвата само унапређење понашања појединаца, група или организације тако да се остварени резултати приближе пројекцијама. У складу са наведеним, Јанићијевић (2006)²⁵⁸ сугерише да се учењем кроз две петље не усавршавају постојеће рутине, већ се креирају потпуно нове, базиране на новим претпоставкама о изворима конкурентске предности и погодним начинима да се та предност оствари. Промене које настају учењем у два круга су радикалне јер су промењене фундаменталне претпоставке и дефиниције на којима је базирано функционисање организације.

Учење кроз једну петљу је првенствено усмерено на продуктивност, што имплицира његову повезаност са оперативним менаџментом. На тај начин оно подржава акције које промовишу визуру „радити ствари на прави начин“. С друге стране, учење кроз две петље подржава максимум „радити праве ствари“, чиме истовремено упућује на свој стратегијски карактер. У практичном смислу, учење кроз једну петљу се односи на обављање рутинских задатака, док учење кроз две петље захтева другачије начине функционисања у односу на постојеће или развој алтернатива заснованих на напредним технологијама којима се подстиче стварање нове вредности.

Учење кроз три петље, које су иницијално развили Flood и Rom (1996)²⁵⁹, односи се на будући развој организације. Основни захтев учења кроз три петље је унапређење организационих способности које треба да обезбеде просперитет предузећа. Учењем кроз три петље, у концепт организационог учења се уноси додатни елемент динамизма, јер се организација не посматра у контексту онога што је сад, већ из перспективе будућности односно промена у понашању које мора да оствари да би остварени резултати у наредном периоду достигли или превазишли очекивања.

Опис учења кроз две петље, које подразумева преиспитивање веровања и претпоставки, сугерише на нераскидиву повезаност између организационог учења и организационе културе. Бројна истраживања која су спроведена на ову тему имала су за циљ да потврде постојање модераторске улоге организационе културе у односу на ефекте организационог учења, али и да утврде карактеристике културе која га подстиче. Сумирајући већи број истраживања,

²⁵⁸ Јанићијевић, N. (2006), *Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena*, *Ekonomski anali*, Volumn 51, Broj 171, str. 7-31.

²⁵⁹ Flood, R., Rom, N.R.A. (1996), *Diversity management: Triple loop learning*, Wiley and Sons, Inc.

López, Peón и Ordás (2004)²⁶⁰ идентификовали су неколико карактеристика организационе културе која подстиче организационо учење и коју су означили као колаборативну културу:

- дугорочна визија и подстицање промена од стране менаџмента,
- развијена комуникација и дијалог,
- поверење и респектовање свих појединаца,
- подстицање тимског рада,
- охрабривање,
- толеранција на неизвесност,
- прихватање ризика и
- поштовање и охрабривање различитости између запослених.

Поред укључивања организационе културе у концепт организационог учења, детерминисањем три нивоа учења утврђен је и опсег учења у односу на субјекте, тако да је могуће дефинисати индивидуално учење, које се односи на унапређење знања појединаца и колективно учење, које својим обимом покрива читаву организацију и које је у том контексту познато као организационо учење. Иако је значај организационог учења за перформансе организација много већи, стратегија управљања знањем ће у сврху побољшања организационог учења морати да обухвати и одређене аспекте индивидуалног учења²⁶¹, док је трансформација знања кроз колективно и индивидуално учење детаљно описана кроз сегменте SECI модела.

Колективно, односно тимско и организационо учење захтевају вештине за дељење информација и знања, при чему је акценат на имплицитном знању. Посматрано са овог аспекта, следеће вештине се могу сматрати кључним²⁶²:

- комуникација, а посебно изван организационих граница,
- слушање и посматрање,
- менторство и подршка колегама,
- подржавање холистичке перспективе – сагледавање тима и организације као целине и
- суочавање са изазовима и неизвесностима.

У суштини, организационо учење се односи на начине кроз које организација изграђује, подржава и структурира знање и рутине које су повезане

²⁶⁰ López, S.P., Peón, J.M.M., Ordás, C.J.V. (2004), Managing knowledge: the link between culture and organizational learning, *Journal of Knowledge Management*, Volume 8, Issue 6, pp. 93-104.

²⁶¹ Van Winkelen, C., McKenzie, J. (2007), Integrating Individual and Organisational Learning Initiatives: Working Across Knowledge Management and Human Resource Management Functional Boundaries, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 5, Issue 4, pp. 527-538.

²⁶² Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Smith, B. (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook – Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, London: Nicholas Brealey Publishing.

са активностима у оквиру своје културе и развија организациону ефикасност путем коришћења различитих вештина својих запослених²⁶³.

Иако то није експлицитно наглашено, организационо учење је доминантно усмерено на имплицитно знање. Због тога у први план долазе вештине и компетенције запослених, а организационо учење треба да омогући њихово унапређење, преношење између појединаца и примену у пословним операцијама. Управљање знањем, као концепт са већим степеном генерализације, интегрише имплицитно и експлицитно знање и на тај начин обезбеђује креирање и дифузију различитих знања широм организације.

3.2. Технике и технологије за креирање и усвајање знања

Без обзира на то што суштински представљају два различита процеса, основна сврха креирања и усвајања знања је унапређење или повећање организационог знања. Успешан развој знања унутар организације захтева стратегијску анализу знања, али и квалитетно спроведену ревизију и мапирање знања. Ревизију знања чини сет следећих активности²⁶⁴:

1. Идентификовање знања које тренутно постоји у кључним областима пословања,
 - Одређивање постојећих и потенцијалних складишта, извора и токова знања, као и ограничења у кључним областима, укључујући и факторе окружења који би могли утицати на кључну област;
 - Идентификовање и лоцирање експлицитног и имплицитног знања у кључној области;
 - Изградња мапе знања која се односи на таксономију и проток знања у организацији у кључној области. Мапа знања се односи на теме, људе, документа, идеје и везе са екстерним ресурсима, који су структурирани на начин који омогућава појединцима да брзо пронађу знање које им је потребно.
2. Идентификовање знања која недостају у кључним областима,
 - Анализа гема која треба да утврди која знања недостају за остварење пословних циљева;
 - Одредити особе којима недостају знања.

²⁶³ Dodgson, M. (1993), Organizational learning: A review of some literatures, *Organization Studies*, Volume 14, Number 3, pp. 375–394.

²⁶⁴ Liebowitz, J., Montano, B., McCaw, D., Buchwalter, J., Browning, C., Newman, B., Rebeck, K. (2000), The knowledge audit, *Journal of Knowledge and Process Management*, Volume 7, Number 1, pp. 3-20.

3. Давање препорука менаџменту на основу ревизије знања у односу на status quo и евентуална побољшања активности управљања знањем у кључним областима.

И поред чињенице да је изградња мапе знања један од најважнијих корака у ревизији знања, мапирање знања се може посматрати и као независан процес, коме не мора увек да претходи ревизија знања. Wexler (2001)²⁶⁵ описује мапирање знања као „свесно дизајниран комуникациони медијум за преношење графичких презентација текста, прича, модела или апстрактних симбола између оних који креирају и оних који користе мапе знања“. Кључни принципи мапирања знања се односе на успостављање граница и поштовање личних открића, препознавање и лоцирање знања у разним облицима, као и лоцирање знања у процесима, односима, политикама, људима, документима, разговорима, добављачима, конкурентима и клијентима²⁶⁶.

Резултат процеса мапирања је мапа знања, која може да се користи као кључни процес, метод или алат за ефикасну визуализацију извора, токова и ограничења имплицитног и експлицитног знања путем бољег разумевања односа између ускладиштеног знања и динамике у пројектима и организацијама²⁶⁷. Мапе знања су технике и алати за визуелизацију знања и релација у чистом облику, тако да су релевантне карактеристике јасно истакнуте²⁶⁸. Оне се могу употребити за усвајање, дељење, креирање знања и учење, као и за боље доношење одлука, процену организационе културе за потребе управљања знањем и превазилажење супротстављених или конкурентских питања²⁶⁹.

Мапирање знања може у значајној мери допринети отклањању дилеме о начину унапређења организационог знања односно решавање дилеме: креирање знања (интерна перспектива) или усвајање знања (екстерна перспектива). У одређеним ситуацијама, оваква дилема није реална, јер интерно креирање знања доноси одређени степен унифицираности знања из чега се може генерисати суштинска компетентност и обезбедити одржива конкурентска предност. У ситуацијама у којима постоји наведена дилема, кроз мапе знање се може препознати сврсисходност улагања у креирање знања и сагледати исплативост такве одлуке.

²⁶⁵ Wexler, M.N. (2001), The who, what and why of knowledge mapping, *Journal of Knowledge Management*, Volume 5, Issue 3, pp. 249-264.

²⁶⁶ Liebowitz, J. (2005), Linking social network analysis with the analytic hierarchy process for knowledge mapping in organizations, *Journal of Knowledge Management*, Volume 9, Issue 1, pp. 76-86.

²⁶⁷ Yun, G., Shin, D., Kim, H., Lee, S. (2011), Knowledge-mapping model for construction project organizations, *Journal of Knowledge Management*, Volume 15, Number 3, pp. 528-548.

²⁶⁸ Vail, E.F. III (1999), Mapping organizational knowledge, *Knowledge Management Review*, Volume 8, Number 2, pp. 10-15.

²⁶⁹ Van den Berg, C., Popescu, I. (2005), An experience in knowledge mapping, *Journal of Knowledge Management*, Volume 9, Issue 2, pp. 123-128.

Кључна сврха мапирања знања се односи на генерисање новог знања и идеја, визуелизацију комплексних структура, олакшавање приступа релевантном знању, подржавање организационог учења и преношење комплексних знања и идеја. Оно је базирано на неколико кључних принципа који подразумевају прихватање чињенице о пролазности знања, поштовање личног знања и проналазака, препознавање и лоцирање знања у различитим облицима, врстама и формама и стварање свести о значају интерног окружења организације за дељење и заштиту знања (Табела 11).

Табела 11: Кључна сврха и принципи мапирања знања

	<i>Садржај</i>
Кључна сврха	Генерисање новог знања и идеја
	Визуелизација комплексних структура (хипермедија, дугачки текстови, велики интернет сајтови)
	Комуницирање комплексних знања и идеја
	Подршка индивидуалном и организационом учењу кроз експлицитну интеграцију новог и постојећег знања
	Анализа разумевања и дијагноза неразумевљања
	Олакшан приступ релевантном знању
Кључни принципи	Разумевање пролазности знања
	Успостављање граница и поштовање личних проналазака
	Препознавање и лоцирање знања у различитим облицима: имплицитно и експлицитно, формално и неформално, интерно и екстерно, перманентно и оно које има кратак животни циклус
	Постојање свести о организационом нивоу, културним питањима и систему награђивања, правремености, дељењу знања и вредностима, правним процесима и заштити знања

Извор: Yun, G., Shin, D., Kim, H., Lee, S. (2011), Knowledge-mapping model for construction project organizations, *Journal of Knowledge Management*, Volume 15, Number 3, pp. 528-548.

Мапирање знања представља једноставну технику која служи као користан алат за конципирање и спровођење стратегије креирања и усвајања знања. Пракса управљање знањем је развила и бројне друге технике које се користе за развој организационог знања, као што су²⁷⁰:

- Делатне заједнице (Communities of practice),
- Приче (Storytelling),
- Пројекти унакрсног учења (Cross-learning project),

²⁷⁰ Ramona, V.E. (2010), Knowledge management - the key resource for become competitive, *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, Volume 1, Issue 1, pp. 1-7.

- Мерење интелектуалног капитала (Intellectual capital) и
- Колаборативни системи (Groupware).

Заједнице праксе су социјални простори учења у којима групе повезане сличним вредностима и веровањима раде на решавању заједничког скупа проблема²⁷¹. Креирање знања у заједницама праксе може бити спонтано (bottom-up принцип) или намерно (top-down принцип)²⁷². У случају када постоји намера да се креира знање, менаџери дефинишу развојни оквир заједнице праксе, утврђују циљеве мреже, одређују кључне чланове заједнице и слично. У спонтаном приступу, иницијатива за креирање заједнице праксе долази од појединаца којима није једини циљ окупљање због размене идеја и знања, већ и међусобна помоћ у свакодневном раду.

Приче у организацији иницирају процес усвајања знања које се јавља као последица ранијег трагања за везом између искуства једног система и појединачних доприноса²⁷³. Препричавање прича омогућава учесницима интеракције преношење и усвајање искуства које се упоређује са окружењем, чиме се ствара потенцијал за когнитивне процесе и креирање знања. Основни циљ прича је смањивање границе између индивида и друштвеног окружења, јер се на тај начин отварају могућности за развој знања кроз лични допринос сваког појединца.

Мерење интелектуалног капитала подстиче организације да стварају експлицитно знање. Примери интелектуалног капитала могу садржати елементе као што су²⁷⁴:

- Најбоља пракса, know-how и хеуристичка правила;
- Обрасци, софтверски код, пословни процеси и модели;
- Архитектуре, технологије и пословни оквири;
- Пројектна искуства (на пример: предлози, радни планови, извештаји, распореди активности, презентације, дизајн, наставни материјали, процесне мапе и слично);
- Алати који се користе за спровођење процеса, као што су листе провера (checklists), анкете или упитници, модели, узорци и слично.

²⁷¹ Campbell, A. (1999), Knowledge management in the web enterprise: exploiting communities of practice, in Jackson, P. (Ed.), *Virtual Working: Social and Organisational Dynamics*, Routledge, London, pp. 21-32.

²⁷² Dube, L., Bourhis, A., Jacob, R. (2006), Towards a typology of virtual communities of practice, *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, Volume 1, Number 1, pp. 69-93.

²⁷³ Garcia-Lorenzo, L., Nolas, S-M., De Zeeuw, G. (2008), Telling stories and the practice of collaboration, *International Journal of Sociology and Social Policy*, Volume 28, Issue 1/2, pp. 9-19.

²⁷⁴ Huang, K-T. (1997), Capitalizing Collective Knowledge for Winning, Execution and Teamwork, *Journal of Knowledge Management*, Volume 1, Issue 2, pp. 149-156.

Колаборативни системи обухватају софтвере који омогућавају сарадњу чланова групе преко интернета. Као добри примери ових система се наводе ауторски алати (authoring tools), који се користе за креирање хипертекста или мултимедијалних садржаја, алати засновани на видео-конференцијама, форуми, електронске табле, дељење саржаја екрана преко интернета и мултимодалне конференције²⁷⁵.

За усвајање имплицитног знања на групном и индивидуалном нивоу најчешће се користе следеће технике²⁷⁶:

- Интервјуисање експерата;
- Учење кроз причу; и
- Учење путем посматрања,

док се усвајање експлицитног знања обавља коришћењем:

- Когнитивних мапа;
- Стабла одлучивања; и
- Таксономија.

Интервјуисање експерата се најчешће обавља употребом структурираних интервјуа. Учење кроз причу подразумева претходну веома пажљиву селекцију знања и адекватну презентацију. Учењем путем посматрања се најчешће усвајају вештине неопходне за извршавање одређених процеса или радних задатака. Когнитивне, односно концептуалне мапе репрезентују концепте и релације у дводимензионалној графичкој форми и садрже чворове који приказују кључне концепте са међусобно успостављеним везама. Стабла одлучивања су добро позната техника која има широку примену у теорији одлучивања, а таксономије обухватају хијерархијски повезане блокове знања.

Примена различитих техника и технологија за креирање и усвајање знања неће дати задовољавајуће резултате уколико није подржана одговарајућим карактеристикама организационе културе. Да би прошириле своја колективна знања, организације треба да уложе значајне напоре у развоју смислене интеракције између појединаца унутар заједница праксе. Управљање знањем захтева промену корпоративне културе и пословних процедура да би размена информација била могућа²⁷⁷. Egbu (2006)²⁷⁸ је у истраживачкој студији коју је спровео идентификовао кључне аспекте организационе културе која подстиче

²⁷⁵ Bergeron, B. (2003), *Essentials of Knowledge Management*, John Willey & Sons, New Jersey.

²⁷⁶ Dalkir, K. (2005), *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier, Burlington.

²⁷⁷ Bhatt, G.D. (2001), Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people, *Journal of Knowledge Management*, Volume 5, Issue 1, pp. 68-75.

²⁷⁸ Egbu, C. (2006), Knowledge production and capabilities – their importance and challenges for construction organisations in China, *Journal of Technology Management in China*, Volume 1, Number 3, pp. 304-321.

продукцију знања, а она подразумева следеће: 1) охрабривање запослених да учествују у формалним тренинзима, 2) охрабривање запослених на индивидуалну иницијативу, 3) јачање свести о значају управљања знањем, 4) спремност да се прихвате технолошка достигнућа и 5) подстицање иновација.

Табела 12: Алати управљања знањем засновани на компјутерско-информационој технологији

Категорија алата	Алат
Хардверска технологија	Информациона технологија
	Мреже
	Интранет
Софтвер и базе података	Системи базирани на знању (Knowledge-based system)
	Колаборативна хипермедија за документовање дискусија
	База научених лекција (Learned lessons database)
	Складишта података
	Базе за класификацију, кодификацију и категоризацију
	Чување електронске поште и најбоље праксе
	База података корпоративне меморије позната као архива знања
	Корпоративне "жуте стране"
Колаборативни алати	Системи електронских састанака
	Видео конференције
	Колаборативни системи
	Електронски билтени
Интелигентни алати	Алати за подршку одлучивању засновани на неуралним мрежама
	Виртуелна реалност
	Генетички алгоритми
	Интелигентни агенти
	Алати за претрагу интернета
	Мапирање знања

Извор: Bollinger, A.S., Smith, R.D. (2001), Managing organizational knowledge as a strategic asset, *Journal of Knowledge Management*, Volume 5, Issue 1, pp. 8-18.

Анализом наведених техника и технологија може се уочити да кључну диференцију између њих чини употреба информационе технологије²⁷⁹. Технике су првенствено усмерене на људске ресурсе (на пример: приче, учење путем посматрања и слично), док су технологије за креирање и усвајање знања базирани на информационим технологијама (на пример: колаборативни системи, системи за претраживање података и слично), подржаним кроз приступ интернету (на пример: интранет, портали, екстранет и слично) (Табела 12).

²⁷⁹ Ruikar, K., Anumba, C.J., Egbu, C. (2007), Integrated use of technologies and techniques for construction knowledge management, *Knowledge Management Research & Practice*, Volume 5, Number 4, pp. 297-311.

Уколико би се као једини параметар за дистинкцију између техника и технологија користио критеријум употребе информационих технологија и интернета, у одређеним ситуацијама не би се могла повући јасна разлика између ових категорија јер су одређене технике у значајној мери унапређене коришћењем информационих технологија (на пример: делатне заједнице), због чега разграничење између наведених категорија треба схватити условно. Такође, технике су примарно оријентисане на имлицитно знање на основу чега се може закључити да подржавају приступ менаџменту знањем базираном на људима, док се технологије првенствено користе за манипулисање експлицитном компонентом знања и подржавају приступ управљања знањем заснованим на технологији.

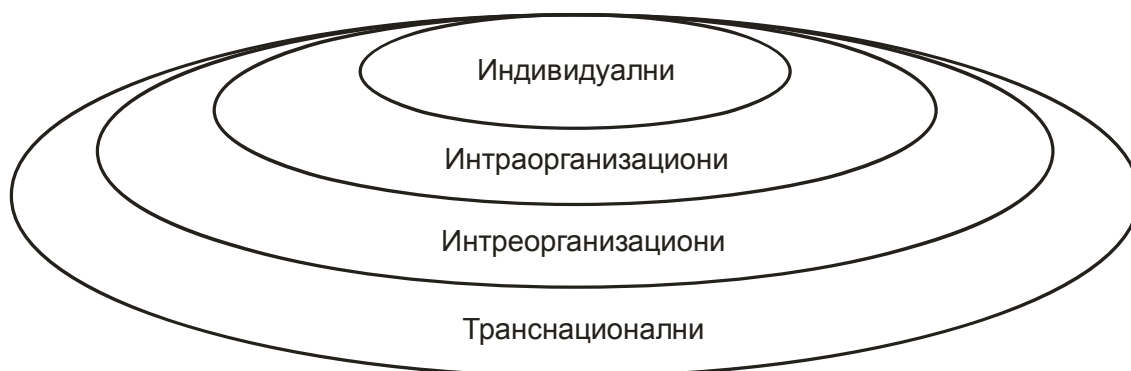
Евидентно је да примена одређених техника и употреба одређених технологија за креирање и усвајање знања није искључиво конструисана за ову намену, већ може бити успешно коришћена за реализацију стратегије трансфера знања. Непрекидан ток циклуса знања и конверзија знања које се одиграва кроз SECI модел, често условљавају симултано одвијање процеса креирања/усвајања знања и трансфера знања. Због тога се одређене технике креирања знања успешно могу користити и као средства за трансфер знања између различитих субјеката.

4. СТРАТЕГИЈА ТРАНСФЕРА ЗНАЊА

Дисперзија знања кроз организацију се у литератури означава процесима дељења знања (knowledge sharing), трансфера знања (knowledge transfer) или размене знања (knowledge exchange). Поједини аутори праве експлицитну разлику између ових процеса и у прилог томе наводе да трансфер знања укључује дељење знања од стране извора знања, али и усвајање и примену знања од стране примаоца, док размена знања укључује и дељење знања (запослени пружају знање другима) и тражење знања (запослени траже знање од других)²⁸⁰. Са менаџерског аспекта, који подразумева формулисање и имплементацију стратегије управљања знањем, наведене разлике се више посматрају као семантичке, него суштинске због чега се ови термини користе симултано, истовремено означавајући општи процес ширења знања између запослених чланова организације.

²⁸⁰ Wanga, S., Noe, R.A. (2010), Knowledge sharing: A review and directions for future research, *Human Resource Management Review*, Volume 20, Issue 2, pp. 115–131.

Системи за дељење знања омогућавају члановима организације да преузимају експлицитно и имплицитно знање једни од других²⁸¹. Трансфер знања се може обављати применом савремених информационих и комуникационих система или преко људи односно чланова организације. Слично као код креирања знања, тип знања у значајној мери детерминише медијум за пренос знања, тако да се пренос експлицитног знања углавном обавља коришћењем информационо-комуникационе технологије, док је за пренос имплицитног знања потребна непосредна интеракција људи који кроз процес социјализације размењују знање. Појавом ових технологија, као што су видео и теле-конфереције и њеном интеракцијом са људима, омогућена је размена имплицитног знања и без директног и непосредног контакта запослених.



Слика 25: Нивои трансфера знања

Извор: Duan, Y., Xu, X., Fu, Z. (2006), *Understanding Transnational Knowledge Transfer*, *The 7th European Conference on Knowledge Management*, Hungary, Academic Conference Limited, UK.

Анализирајући трансфер знања, Duan, Xu и Fu (2006)²⁸² су идентификовали три нивоа у овом процесу: 1) индивидуални ниво трансфера знања, 2) интраорганизациони ниво трансфера знања, 3) интерорганизациони ниво трансфера знања и 4) транснационални ниво трансфера знања (Слика 25). Знање се не може пренети без укључености појединаца²⁸³, због чега је читав процес трансфера знања предоминантно детерминисан спремношћу појединаца да се

²⁸¹ Bacera-Fernandez, I., Gonzales, A., Sabherval, R. (2004), *Knowledge Management – Challenges, Solutions, and Technologies*, Prentice Hall, New Jersey.

²⁸² Duan, Y., Xu, X., Fu, Z. (2006), *Understanding Transnational Knowledge Transfer*, *The 7th European Conference on Knowledge Management*, Hungary, Academic Conference Limited, UK.

²⁸³ Duan, Y., Xu, M., Feng, W. (2012), *Managing Transnational Knowledge Transfer*, in Mehdi K-P., S. Clarke, Murray, E.J., Annie, B., Ari-Veikko, A. (eds), *Organizational Learning and Knowledge: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*, Volume I, Information Resources Management Association, Hershey PA: IGI Global, pp. 375-387.

укључе у њега. Högberg и Edvinsson (1998)²⁸⁴ су идентификовали неколико разлога због којих људи деле постојеће знање:

- њима је потребно знање да одговоре на питања или да решавају проблеме и ситуације у којима се налазе,
- имају жељу да науче нешто ново,
- желе да помогну једни другима и
- виде да у знању постоји нешто што им је потребно.

Трансфер знања се заснива на индивидуалној интерпретацији, когницији и понашању које може бити обликовано контекстуалним правилима и ресурсима, истовремено чинећи организационо знање комплексном творевином. Да би знањем могло ефикасно да се пренеси, оно мора бити конзистентно са постојећим социјалним контекстом²⁸⁵. С обзиром на то да знање има вредност, за свог имаоца оно може представљати и извор моћи, тако да је размена знања између индивидуа део процеса стицања моћи који се заснива на принципу „дај и узми“. Саме карактеристике знања одређује његову вредност и утичу на процес размене који се преноси на организациони ниво.

4.1. Интраорганизациони трансфер знања

Досадашња истраживања у домену организационог трансфера знања, које је у литератури чешће коришћени синоним за итраорганизациони трансфер знања, углавном су била базирана на истраживању индивидуалних психолошких карактеристика појединаца (индивидуални трансфер знања) и организационих активности које утичу на трансфер знања. Пракса управљања људским ресурсима, као део организационих активности, временом је постала суштински значајна за унапређење размене знања унутар организације, што је у пуној конзистентности и са стратегијским значајем који остварује функција менаџмента људским ресурсима.

Политика ове функције у домену критеријума селекције, оцене перформанси, дефинисања посла, ротације послова, управљања каријером, развоја програма обуке и компензација може да има позитиван утицај на повећање појединачних подстицаја за дељењем знања. Овај утицај се остварује на два начина: 1) уочавањем вредности коју нуди свака од наведених активности

²⁸⁴ Högberg, C., Edvinsson, L. (1998), A design for futurizing knowledge networking, *Journal of Knowledge Management*, Volume 2, Issue 2, pp. 81-92.

²⁸⁵ Guzman, G.A.C., Wilson, J. (2005), The "soft" dimension of organizational knowledge transfer, *Journal of Knowledge Management*, Volume 9, Issue 2, pp. 59-74.

у ситуацији када се врши трансфер знања, или 2) повећањем уверења запослених да треба да допринесу овом процесу.

Истраживање које су спровели Каše, Рааиwe и Zupan (2009)²⁸⁶ показало је да дизајн посла, обука и развој позитивно утичу на структурне везе у оквиру социјалне мреже једне организације, али да истовремено имају потенцијал за обликовање афективних и когнитивних односа. Поред овога, утврђено је да се ефекти дизајна посла, обуке и развоја људских ресурса на трансфер знања унутар фирме првенствено остварују посредством међуљудских односа, док пракса у домену компензација и мотивације директно утиче на организациони трансфер знања.

Резултати истраживачке студије коју су спровели Liu и Liu (2011)²⁸⁷ на узорку од 368 професионалаца који раде у одељењу истраживања и развоја, показали су да ће професионалци, који верују да дељење знања утиче на њихов рад, бити вољни да деле знање са другим запосленима, чиме се повећава вероватноћа да се ефикасан трансфер знања стварно и догоди. Резултати такође показују да пракса управљања људским ресурсима, која се односи на подстицајне планове компензација, системе за оцену перформанси и комуникацију лицем-у-лице, подстиче размену знања између стручњака кроз медијаторску улогу опажене самоефикасности и спремности за размену знања.

Укупни резултати структурне анализе, коју су на основу истраживања урадили Fong и остали (2011)²⁸⁸ показују да пракса управљања људским ресурсима која се реализује кроз регрутовање и селекцију, оцену перформанси, тимски рад и обуку и развој представља значајне факторе за дељење знања између самих менаџера, док то није потврђено за праксу у домену компензација и награда.

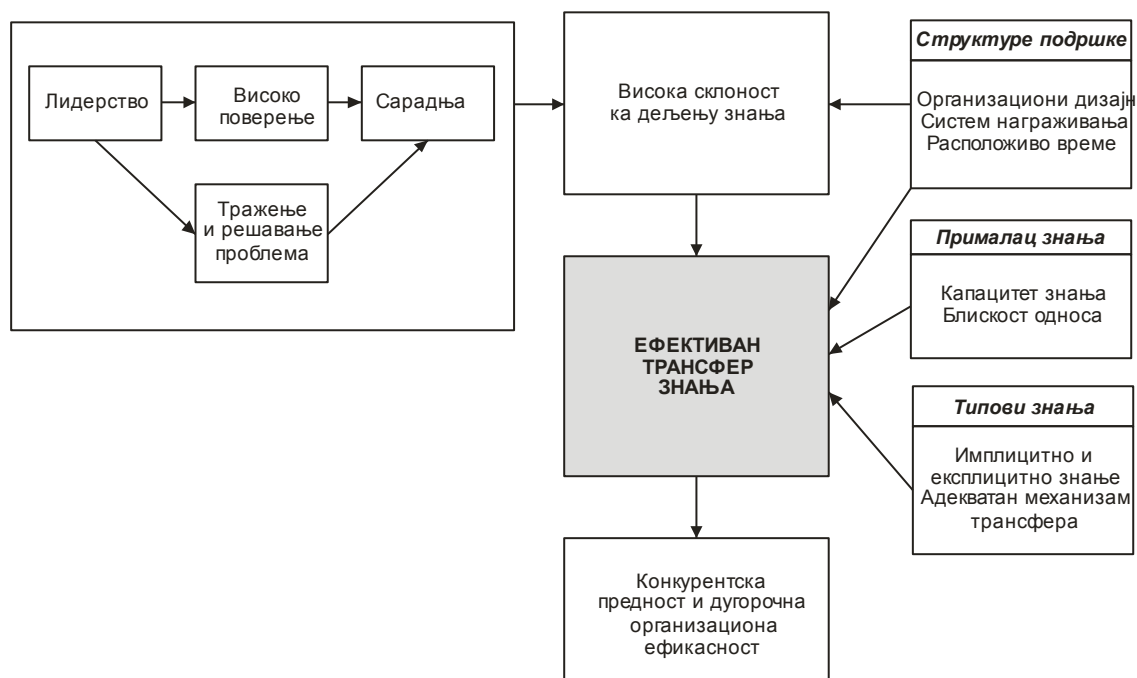
Сумирајући резултате наведених истраживања може се закључити да менаџмент људским ресурсима доприноси јачању процеса трансфера знања у организацији, али то често чини на посредан начин. Такође, евидентно је да политика компензација не мора увек да има директан позитиван утицај на дељење знања, што може указати на чињеницу да и неки други фактори, који нису под директном контролом функције управљања људским ресурсима, имају утицај на овај процес.

²⁸⁶ Kaše, R., Paauwe, J., Zupan, N. (2009), HR practices, interpersonal relations, and intrafirm knowledge transfer in knowledge-intensive firms: a social network perspective, *Human Resource Management*, Volume 48, Issue 4, pp. 615–639.

²⁸⁷ Liu, N-C., Liu, M-S. (2011), Human resource practices and individual knowledge-sharing behavior – an empirical study for Taiwanese R&D professionals, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 22, Number 4, pp. 981–997.

²⁸⁸ Fong, C-Y., Ooi, K-B., Tan, B-I., Lee, V-H., Chong, A.Y-L. (2011), HRM practices and knowledge sharing: an empirical study, *International Journal of Manpower*, Volume 32, Number 5/6, pp. 704-723.

Посматрањем интегративног оквира који је приказан на Слици 26, може се увидети да структуре подршке, које обухватају организациони дизајн, систем награђивања и расположиво време, карактеристике примаоца знања и блискост односа са емитером, као и тип знања који се преноси и механизам трансфера имају директан утицај на ефективност процеса трансфера знања²⁸⁹.



Слика 26: Интегративни оквир ефективног трансфера знања

Извор: Goh, S.C. (2002), Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications, *Journal of Knowledge Management*, Volume 6, Issue 1, pp. 23-30.

Значајан утицај на трансфер знања има и склоност ка дељењу знања коју конституишу следећи елементи: лидерство, висок ниво поверења, сарадња и начин решавања проблема. Утицај лидерства на трансфер знања врши се кроз утицај лидера на креирање и подржавање организационе културе која промовише дељење знања. Транспарентном праксом дељења знања и информација између себе, лидери могу кроз ефекат угледања додатно да подстакну запослене на афирмативно понашање у погледу размене знања.

Изузетно битан фактор за ефикасно и ефективно функционисање система за дељење знања је поверење. Оно може да утиче на дељење знања директно,

²⁸⁹ Goh, S.C. (2002), Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications, *Journal of Knowledge Management*, Volume 6, Issue 1, pp. 23-30.

али и индиректно преко веза између запослених и организационе културе²⁹⁰. Поверење јача успостављање веза између запослених, а те везе након трансфера знања могу да додатно ојачају поверење. Однос између поверења и организационе културе је иреверзибилног карактера, јер поверење између запослених може да допринесе бољем прихватању организационе културе, али се она истовремено може обликовати тако да подстиче изградњу поверења²⁹¹.



Слика 27: Типологија релација у дељењу знања

Извор: Käser, P.A.W., Miles, R.E. (2002), Understanding knowledge activists' successes and failures, *Long Range Planning*, Volume 35, Number 1, pp. 9-28.

Поверење може да се посматра из две перспективе: онога који даје односно емитује знање и онога који прима знање. Свакако да је знатно већи проблем успостављање поверења код особе која даје знање, а констатована чињеница да знање има одређену вредност само додатно отежава цео процес. Упркос томе, Riege (2005)²⁹² је констатовао да недостатак поверења постоји у два одвојена облика, односно да се јавља у два различита случаја: када прималац

²⁹⁰ McNeish, J., Mann, I.J.S. (2010), Knowledge Sharing and Trust in Organizations, *IUP Journal of Knowledge Management*, Volume 8, Numbers 1 & 2, pp. 18-38.

²⁹¹ Ling, C.T.N. (2011), Culture and Trust in Fostering Knowledge-Sharing, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 9, Issue 4, pp. 328-339.

²⁹² Riege, A. (2005), Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider, *Journal of Knowledge Management*, Volume 9, Number 3, pp. 18-35.

знања злоупотреби знање или узме незаслужено признање за њега и када постоји сумња у тачност и веродостојност знања које долази од емитера.

Käser и Miles (2002)²⁹³ су на основу две димензије, које се односе на унутрашњу мотивацију за дељење знања и степен поверења између страна које деле знање, дефинисали пет модела за трансфер знања унутар организације, при чему је потенцијал за дељење имплицитног знања директно пропорционалан вредностима дефинисаних димензија (Слика 27). Разматрањем сваког од наведених модела, може се увидети и другачија врста поверења која му је иманентна, тако да се разликује:

- Новчана размена – поверење засновано на застрашивању: у овом модалитету трансфер знања између запослених је „подстицан“ наградама или казнама, при чему се не улази у суштину читавог процеса, већ се кроз описе послова дефинишу обавезе сарадње и дељења знања са колегама, при чему је акценат на екстерној (extrinsic) мотивацији;
- Социјална размена – поверење засновано на калкулацији: дељење знања је сведено на лични контакт између запослених, али се они за потребна знања у мањој мери ослањају на надређене, већ до неопходних знања долазе кроз латералне везе у организацији и размена се заснива на принципу „дајем нешто – очекујем нешто“, при чему се у организацији временом позиционирају лидери знања који стичу високу преговарачку моћ у погледу компензација и развоја каријере;
- Менторски однос – поверење базирано на знању: као модалитет дељења знања је врло слично социјалној размени, при чему се кључна разлика односи на промену начина дељења знања и то тако што се повећава размена знања између запослених и непосредног руководиоца, при чему се латералне везе за дељење знања не запостављају;
- Друштвени односи – поверење засновано на идентификацији: дељење знања је засновано на високом степену интеракција између запослених (током радног времена и ван њега) и високом нивоу унутрашње (intrinsic) мотивације, чиме се ствара заједница праксе у којој се знање несметано размењује све до тренутка докле један или више чланова не пружи знање које поседује осталим члановима, истовремено га користећи за сопствену афирмацију; и
- Сарадња – поверење базирано на бризи: заснива се на високом нивоу поверења и високом нивоу унутрашње мотивације за дељењем знања, а висок степен дељења знања се постиже кроз заједничку одговорност за остварене резултате.

²⁹³ Käser, P.A.W., Miles, R.E. (2002), Understanding knowledge activists' successes and failures, *Long Range Planning*, Volume 35, Number 1, pp. 9-28.

Применљивост сарадње, као идеалног модела за трансфер знања између запослених, у значајној мери је одређено и природом посла и врстом делатности, тако да није увек у пуној мери остварљиво у свакој ситуацији, али представља идеал коме треба тежити и коме треба прилагођавати интерно окружење организације.

Мотивација запослених за трансфер знања представља врло сложен задатак који се ставља у агенду менаџера за људске ресурсе, нарочито ако се узме у обзир чињеница да је знање стратешки ресурс, као и чињеница да је поверење потребан, али не и довољан услов за размену знања што показује и претходно наведена типологија. Томе треба додати и резултате истраживања који се односе на утицај праксе управљања људским ресурсима на трансфер знања, а која су показала опречне резултате у погледу ефекта компензација на дељење знања, као једног од најчешће коришћених механизма мотивације.

Проучавајући утицај фактора мотивације на процес дељења знања, Cruz, Pérez и Cantero (2009)²⁹⁴ су утврдили да интерна односно унутрашња мотивација (intrinsic), која се односи на пријатно радно окружење у коме запослени могу ангажовати све своје капацитете и сарађивати са занимљивим људима, рад у атмосфери узајамног поштовања, могућност остварења осећаја достигнућа и самопоштовања, обезбеђење адекватног слободног времена, осећање моћи и престижа, низак ниво стреса, спорији темпо рада или рад у организацији која има вредности и циљеве као сам запослени, има позитиван утицај на трансфер знања, док екстерна (extrinsic) мотивација, која се заснива на разним видовима подстицаја, не остварује значајан позитиван утицај на трансфер знања.

Свој допринос истраживању односа између мотивације и размене знања између запослених дали су и Foss, Minbaeva, Pedersen и Reinholt (2009)²⁹⁵, који су поред интерне и екстерне мотивације, увели и категорију интројектне мотивације (introjected motivation), која је са аспекта покретача мотивације идентична интерној мотивацији, али је кључна разлика између њих чињеница да код интројектне мотивације на особу утиче и веровање како неко жели да се она понаша. На овај начин, прави се рафинирани прелаз између потпуно интерне до искључиво екстерне мотивације, а резултати истраживања су показали да све три врсте мотивација утичу на ниво знања послат колегама. Унутрашња мотивација има веома јак и позитиван утицај на обим знања које се даје другим запосленима, док интројектна мотивација има нешто слабији, али ипак позитиван утицај. Спољна мотивација, с друге стране, има негативан утицај на обим знања који се шаље колегама, а разлог се може пронаћи у чињеници да запослени који

²⁹⁴ Cruz, N.M., Pérez, V.M., Cantero, C. T. (2009), The influence of employee motivation on knowledge transfer, *Journal of Knowledge Management*, Volume 13, Issue 6, pp. 478-490.

²⁹⁵ Foss, N.J., Minbaeva, D.B., Pedersen, T., Reinholt, M. (2009), Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters, *Human Resource Management*, Volume 48, Issue 6, pp. 871–893.

су мотивисани екстерним факторима калкулишу са количином знања коју ће пренети другима.

Синтезом резултата досадашњих истраживања може се закључити да новчани подстицаји често имају инфериорну улогу у мотивацији запослених да деле знање. Насупрот томе, лични осећај задовољства запосленог у том процесу, као и изостанак пристиска да знање мора да се дели, дају значајно боље подстицаје. То потврђује и истраживачка студија коју је спровео Yang (2004)²⁹⁶ и који је као значајне мотиваторе за размену знања између запослених идентификовао развој социјалних интеракција, повратну везу након спроведених обука и ефективну комуникацију.

У практичном смислу, функција људских ресурса кроз активности које спадају у њен домен треба да створи предуслове за окупљање запослених који имају знање и имају потенцијал да га деле. Поред тога, она треба да омогућава ажурирање знања и компетенција запослених у складу са потребама организације. С друге стране, обликовање организационе културе, која подстиче унапређење поверења између запослених и развој унутрашње мотивације запослених треба да буду фактор оживљавања потенцијала за процес дељења знања који је акумулиран претходним активностима саме функције.

Већина истраживања која је спроведена у области дељења знања је посвећена техникама и условима који се односе на трансфер имплицитног знања и сходно томе у фокусу имају запослене односно људске ресурсе као кључни медијум за пренос овог типа знања. Разлози за доминацију оваквих истраживања се пре свега налазе у чињеници да пренос експлицитног знања не зависи од воље самог емитера, већ искључиво од воље примаоца да жели да га користи. Поред тога, ово знање је већ кодификовано на неком медијуму који је широко доступан свима којима је то потребно. На тај начин, фактор поверења је замењен фактором спремности за употребу медијума на коме се знање налази у самом процесу преноса знања.

Специфичност преноса имплицитног знања, условила је потребу за идентификацијом фактора који имају утицај на његов пренос, међу којима се издвајају²⁹⁷: 1) индивидуално управљање временом, 2) језик који се користи у комуникацији, 3) узајамно поверење, 4) мрежа односа између запослених у организацији, 5) хијерархија, 6) награђивање, 7) врста обуке, 8) преносивост знања, 9) начин чувања знања, 10) моћ, 11) интерни ниво преиспитивања знања, 12) медији који се користи као помоћно средство у трансферу знања и 13) вредност

²⁹⁶ Yang, J-T. (2004), Job-related knowledge sharing: comparative case studies, *Journal of Knowledge Management*, Volume 8, Issue 3, pp. 118-126.

²⁹⁷ Joia, L.A., Lemos, B. (2010), Relevant factors for tacit knowledge transfer within organisations, *Journal of Knowledge Management*, Volume 14, Issue 3, pp. 410-427.

имплицитног знања. Наведени фактори су у складу са интегративним оквиром трансфера знања и подстицајима који су интегрисани у оквиру унутрашње мотивације.

4.2. Интерорганизациони трансфер знања

Интерорганизациони трансфер знања односно размена знања између две или више организација представља додатни изазов за функцију људских ресурса, а разлози за овакво сагледавање ствари су бројни и могу се сумирати у неколико кључних димензија:

1. идентификовање организационог знања које може и треба да се трансферише другим организацијама,
2. детермисање врсте знања која се трансферише (имплицитно, експлицитно или обе категорије),
3. утицај различитих организационих култура на сам процес трансфера и
4. утицај репутације самих организација које су укључене у размену знања.

Знање има репутацију стратегијске активе и као такво оно може да буде извор конкурентске предности за организацију која га поседује и развија. Због тога организација, приликом успостављања партнерства које подразумева размену знања, мора да преиспита његов садржај²⁹⁸. На тај начин организације се штите од ерозије конкурентске предности, али истовремено остварују и ефекат леврица (leverage) на знању које добију кроз процес размене.

Размена експлицитног знања је и на интерорганизационом нивоу лакша, од трансфера имплицитног знања. Додатни проблем за размену имплицитног знања може представљати и географска удаљеност организација које деле знање, али и компатибилност организационих култура организација које су укључене у сам процес. Проблем изградње поверења између запослених остаје актуелан, али се истовремено појављује нови у виду фактора репутације самих организација које учествују у размени. Lucas (2005)²⁹⁹ је својим истраживањима потврдио да поверење, репутација организације која даје знање и репутација организације која прима знање имају значајан и позитиван утицај на процес трансфера знања.

²⁹⁸ Hutzschenreuter, T., Horstkotte, J, (2010), Knowledge transfer to partners: a firm level perspective, *Journal of Knowledge Management*, Volume 14, Issue 3, pp. 428-448.

²⁹⁹ Lucas, L.M. (2005), The impact of trust and reputation on the transfer of best practices, *Journal of Knowledge Management*, Volume 9, Issue 4, pp. 87-101.

Истражујући факторе који утичу на интерорганизациони трансфер знања, Jolinka и Dankbaarb (2010)³⁰⁰ су закључили да је први предуслов за реализацију овог процеса стварање позитивне климе између организација, а да се на сам процес може утицати праксом управљања људским ресурсима у домену регрутовања и селекције, мотивације, дизајна посла и кроз охрабривање запослених.

Врло значајан и актуелан проблем трансфера знања повезан је са растом организације кроз процес спајања и припајања (mergers and acquisitions). За разлику од стварања разних добровољних облика сарадње (алијансе, партнерства, мреже и слично) у којима је процес трансфера знања у значајној мери релаксиран, често временски ограничен и обавезан само у домену успостављених уговора и споразума, преузимање једне од стране друге организације у домену трансфера знања доноси одређени степен императива у смислу да овај процес „мора“ да се догоди.

Остваривање синергијских ефеката кроз размену знања и јачање конкурентске позиције је значајан мотив екстерних метода раста, због чега је потребна интеграција знања организација које су укључене у овај процес. Ефикасно спровођење процеса интеграције односно обједињавања знања подразумева³⁰¹:

- преиспитивање социо-когнитивних елемената;
- интеграцију културних образаца циљног особља; и
- рано укључивање циљног особља у пројектовање интеграције.

У обзир треба узети да приликом интеграције организације, следећи фактори могу играти значајну улогу у интерорганизационом трансферу имплицитног знања³⁰²:

- задржавање особља стечених организација;
- интеракција лицем-у-лицем међу запосленима у обе фирме; и
- културне сличности између фирми.

Бројне баријере које утичу на трансфер знања унутар организације, представљају инхибирајуће факторе и за интерорганизациони трансфер знања.

³⁰⁰ Jolinka, M., Dankbaarb, B. (2010), Creating a climate for inter-organizational networking through people management, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 21, Number 9, pp. 1436–1453.

³⁰¹ Lakshman, C. (2011), Postacquisition cultural integration in mergers & acquisitions: A knowledge-based approach, *Human Resource Management*, Volume 50, Issue 5, pp. 605–623.

³⁰² Castro, C. Neira, E. (2005), Knowledge transfer: analysis of three Internet acquisitions, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 16, Issue 1, pp. 120-135.

Уопштено посматрано, сви ови отежавајући фактори се могу синтетизовати на следећи начин³⁰³:

- потенцијалне индивидуалне баријере: недостатак времена за дељење знања; недостатак времена за идентификовање специфичног знања које је потребно колегама; страх да дељење знања може довести до губитка сопственог посла; ниска свест о значају дељења знања са другима; доминација дељења експлицитног знања у односу на имплицитно знање; коришћење јаке хијерархијске структуре и употреба формалне моћи; разлика у нивоу искуства; недостатак оцене повратних информација, комуникације и толеранције у односу на грешке из прошлости који би унапредили индивидуалне и организационе ефекте учења; слаба вербална и писана комуникација и интерперсоналне вештине; недостатак интеракције између извора знања и прималаца; разлика у годинама старости; разлика у полу, недостатак социјалне повезаности; разлике у нивоу образовања; недостатак поверења у људе због недостатка знања или неправедног преузимања заслуга; недостатак поверења у тачност и веродостојност знања због извора; разлике у вредностима и веровањима због различитих националних култура;
- потенцијалне организационе баријере: недостатак интеграције стратегије управљања знањем односно стратегије дељења знања у стратегијски менаџмент и организационе циљеве; недостатак лидерства и менаџерске директиве у односу на представљање позитивних ефеката дељења знања; недостатак транспарентности о систему награђивања који би мотивисали запослене да деле знање; постојећа организациона култура не обезбеђује подршку за дељење знања; задржавање знања високо квалификованих и искусних кадрова није приоритет; недостатак адекватне инфраструктуре; недостатак организационих ресурса; висок ниво конкурентности у оквиру пословне јединице, функционалне области или између зависних предузећа; ограничавање токова информација у одређеним правцима (на пример, латерално); изглед радног простора; организациона структура којом доминира висока хијерархија; превелика величина функција или пословних јединица; и
- потенцијалне технолошке баријере: недостатак интеграције информационо-комуникационих система и процеса; недостатак техничке подршке и одржавања интегрисаних информационо-комуникационих система; нереалистична очекивања запослених у погледу тога шта може да се уради са постојећом технологијом; недостатак компатибилности информационо-комуникационих система и процеса; недостатак обуке за

³⁰³ Riege, A. (2005), Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider, *Journal of Knowledge Management*, Volume 9, Issue 3, pp. 18-35.

употребу технологије; неусклађеност потреба појединаца у односу на информационо-комуникационе системе и процесе; неспремност да се користе системи због недостатка искуства; недостатак демонстрације свих предности нових система у односу на постојеће.

За дељење знања се све више употребљавају алати засновани на информационој технологији. Ту се, пре свега, мисли на коришћење интернета и интранета за успостављање међусобне сарадње и комуникације, а затим и на портале, блогове, видео-конференције, e-mail-ове и слично. Употреба информационо-комуникационе технологије може бити ефективна и у смањивању баријера које настају приликом дељења знања. На пример, коришћење видео-конференција као алата за дељење знања решава проблем временске и физичке дистанце. Такође, блогови и e-mail-ови могу бити значајни алати за превазилажење социјалних дистанци.

4.3. Трансфер знања у међународном окружењу

За разлику од интраорганизационог и интерорганизационог дељења знања, транснационални трансфер знања превазилази границе једне земље и улази у домен различитих националних особености које се у одређеном тренутку профилишу као баријера коју треба превазићи да би се обезбедио несметани проток знања. Ово је посебно важно ако се у обзир узме чињеница да све већи број организација у свом пословању бива усмерен на међународно тржиште и глобалне токове.

Анализирајући услове за размену знања приликом интернационализације пословања, Teagarden, Meyer и Jones (2008) су идентификовали неколико кључних баријера за трансфер знања у међународном окружењу³⁰⁴:

- неповерење између страна које треба да размењују знање,
- корпоративна и национална култура,
- временска зона у којима живе актери размене знања,
- језичке баријере и
- турбулентност на тржишту талената.

Интернационално управљање људским ресурсима има значајну улогу у превазилажењу баријера за транснационални трансфер знања. Резултати

³⁰⁴ Teagarden, M.B., Meyer, J., Jones, D. (2008), Knowledge Sharing Among High-Tech MNCs in China and India: Invisible Barriers, Best Practices and Next Steps, *Organizational Dynamics*, Volume 37, Issue 2, pp. 190-202.

истраживачке студије, коју је спровела Minbaeva (2005)³⁰⁵, показали су да симултани ефекат интернационалне праксе управљања људским ресурсима у домену регрутовања и селекције, обуке, промовисања запослених, политике компензација и оцене перформанси има значајан и позитиван утицај на степен трансфера знања. Супротно очекивањима, студија је показала да је утицај организационих механизма социјализације и флексибилне радне праксе на овај процес занемарљив.

Међународни трансфер знања путем глобалних задатака утиче на област интернационалног управљања људским ресурсима. Да би се поспешео процес трансфера знања и експертизе и стварање организације која учи, додатну пажњу треба посветити управљању глобалним задацима. Такође, важна димензија дељења знања са аспекта интернационалног менаџмента људским ресурсима се односи на процес емиграција, односно на репатријацију и повратак исељеника и употребу и примену знања и вештина које су стекли у иностранству, као и задржавање запослених са међународним искуством и компетенцијама³⁰⁶.

Упркос уобичајеном схватању да разлике између националних култура инхибирају процес дељења знања између припадника различитих нација, Myers и Cheung (2008)³⁰⁷ су на основу спроведених истраживања закључили потпуно супротно. Резултати њиховог рада, уз сва претходно спроведена истраживања, говоре у прилог тези да чак и дијаметрално супротне карактеристике националних култура не морају, а priori, да представљају баријеру за трансфер знања, али захтевају додатно ангажовање како би се процес дељења знања убрзао и постао ефикасан.

Истраживања која су спроведена у овом домену су показала да карактеристике националних култура, према димензијама које је дефинисао Hofstede, имају значајан утицај на трансфер знања. Однос између националне културе и дељења знања је могуће успоставити на следеће начине³⁰⁸:

- Културе у којима је изражен индивидуализам могу имати више потешкоћа у размени знања од култура у којима је изражен колективизам.
- Културе које карактерише висока дистанца моћи могу имати већи проток знања по вертикали (top-down) од култура које карактерише ниска дистанца моћи.

³⁰⁵ Minbaeva, D.B. (2005), HRM practices and MNC knowledge transfer, *Personnel Review*, Volume 34, Number 1, pp. 125-144.

³⁰⁶ Bender, S. Fish, A. (2000), The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments, *Journal of Knowledge Management*, Volume 4, Issue 2, pp. 125-137.

³⁰⁷ Myers, M.B., Cheung, M-S. (2008), Sharing Global Supply Chain Knowledge, *MIT Sloan management review*, Volume 49, Number 4, pp. 67-73.

³⁰⁸ Ford, D.P., Chan, Y.E. (2003), Knowledge sharing in a multi-cultural setting: a case study, *Knowledge Management Research Practice*, Volume 1, Issue 1, pp. 11-27.

- Културе у којима доминирају мушке вредности могу имати мању размену знања између запослених, нарочито у ситуацији ако се фаворизује индивидуална конкурентност, али се то може неутрализовати уколико се истиче организациона конкурентност.
- Трансфер знања између хетерогених културних група може бити тежи, односно захтева више времена и труда, него дељење знања у хомогеним културним групама.

Табела 13: Поверење и потенцијал за дељење знања у различитим културама

Димензија	Карактеристике повезане са менаџментом знања	Поверење	Дељење знања
Висока дистанца моћи	Ауторитативно лидерство, централизоване структуре одлучивања, неједнакост између виших и нижих нивоа	Ниско	Ако то захтева упутство
Ниска дистанца моћи	Партиципативно лидерство, децентрализоване структуре одлучивања	Високо	Природан процес
Високо избегавање неизвесности	Подозрење према иновацијама и новом знању, несигурност у неизвесним ситуацијама	Ниско	Мора да се спроводи по прописима и упутствима
Ниско избегавање неизвесности	Преферирају се задаци засновани на решавању проблема	Високо	Очекивано
Мушке вредности	Асертивност, симпатија према јакима	Ниско	Скривање знања због конкурентских разлога
Женске вредности	Потенцирање сарадње, симпатија према слабима	Високо	Основна вредност
Индивидуализам	Самосвесност	Ниско	Уколико се могу идентификовати личне предности
Колективизам	У групи Ван групе	Високо Ниско	Поверење мора да буде успостављено пре било какве размене знања Може се одвијати између или ван група

Извор: Siakas, K.V. and Georgiadou, E. (2006), Knowledge sharing: cultural dynamics, *Proceedings of 7th European Conference of Knowledge Management (ECKM06)*, Public Academic Conferences, Reading, pp. 505-513.

Уводећи фактор поверења у однос између карактеристика националне културе и процеса трансфера знања у међународном окружењу, Siakas и

Georgiadou (2006)³⁰⁹ су дефинисали услове и могућности дељења знања за сваку од могућих вредности основних димензија културе (Табела 13).

Менаџмент људским ресурсима у међународном окружењу, поред дефинисања праксе која подржава активности размене знања између дислоцираних делова организације, мора да обезбеди и двосмеран ток трансфера знања: од седишта ка дислоцираним ентитетима и обратно. Ово је нарочито значајно јер су истраживања показала да дислоцирани делови организације имају тенденцију да се оријентишу на усвајање знања са локалних тржишта, са намером да ово знање креира посебну конкурентску предност која ће бити цењена и прихваћена од стране централе. Поред тога, утврђено је и да унутрашња мотивација не утиче у великој мери на преношење знања у међународном окружењу³¹⁰.

Функција људских ресурса има улогу интегратора различитих пракси и националних културолошких образаца са циљем да кроз глобалну размену знања повећа капацитет организације да конкурише на различитим тржиштима. Јамао, Де Сјери и Hutchings (2009)³¹¹ сугеришу да основна улога праксе менаџмента људским ресурсима лежи у неговању веза између различитих организационих ентитета и њених спољних партнера и акумулирању знања од стратешког значаја, не само за конкретан ентитет, већ и за седиште односно организацију у целини.

Важан фактор трансфера знања у условима међународног окружења има и диверсификованост радне снаге. Истраживањима је утврђено да диверсификованост у вези са интернационализацијом има више позитивних утицаја на поделу знања унутар групе, него природна демографска различитост³¹².

5. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА ЗНАЊЕМ

Имплементација стратегије управљања знањем, по својој суштини, представља примену знања у пословним процесима. И поред чињенице да се

³⁰⁹ Siakas, K.V. and Georgiadou, E. (2006), Knowledge sharing: cultural dynamics, *Proceedings of 7th European Conference of Knowledge Management (ECKM06)*, Public Academic Conferences, Reading, pp. 505-513.

³¹⁰ Schleimer, S., Riege, A. (2009), Knowledge transfer between globally dispersed units at BMW, *Journal of Knowledge Management*, Volume 13, Issue 1, pp. 27-41.

³¹¹ Yamao, S., De Cieri, H., Hutchings, K. (2009), Transferring subsidiary knowledge to global headquarters: subsidiary senior executives' perceptions of the role of HR configurations in the development of knowledge stocks, *Human Resource Management*, Volume 48, Issue 4, pp. 531-554.

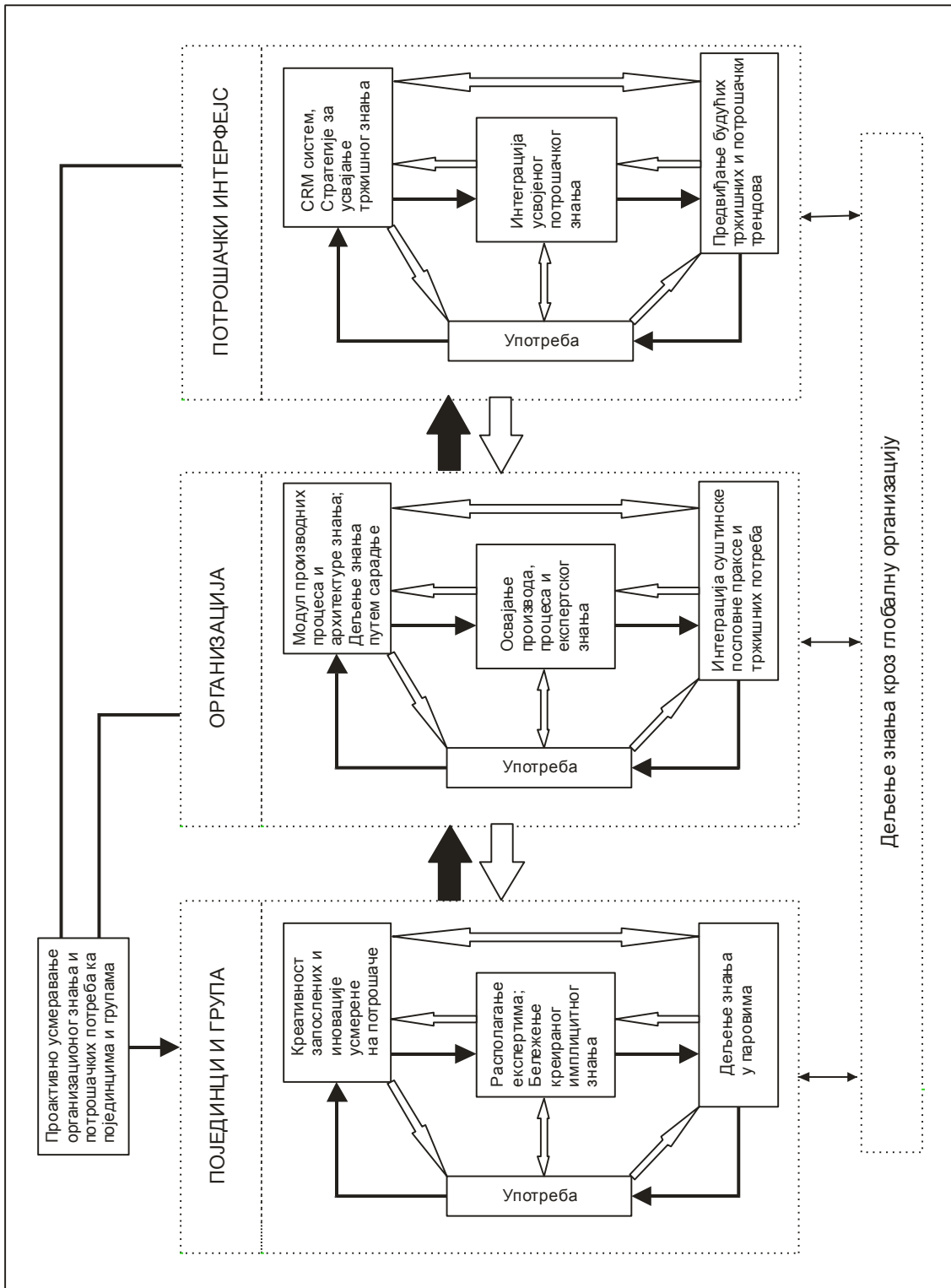
³¹² Luring, J., Selmer, J. (2012), Knowledge sharing in diverse organizations, *Human Resource Management Journal*, Volume 22, Issue 1, pp. 89-105.

процеси креирања и усвајања знања, дељења знања и употребе знања често посматрају као самостални и сепаратни, у практичном смислу ови процеси се одвијају симултано. У одређеним ситуацијама они се и преклапају или се настављају један на други. То је нарочито случај са трансфером и применом знања, јер стратегија персонализације односно социјализације директно подржава истовременост ових процеса. Због свега наведеног, имплементација стратегије менаџмента знањем, у најширем смислу, обухвата реализацију програма управљања знањем односно свих активности које се односе на процесе управљања организационим знањем (креирање, усвајање, дељење и употреба). У ужем смислу, имплементација стратегије менаџмента знањем се односи на примену знања током пословних активности са циљем стварања додатне вредности.

5.1. Процес имплементације

Пракса стратегијског менаџмента је показала да у највећем броју случајева, већи проблем представља примена стратегије, него њено формулисање, што од менаџмента организације захтева посебно ангажовање у домену реализације дефинисаних програма и планова. Значајан број активности управљања знањем се одвија самостално, без додатних интервенција, и не захтева додатан напор са аспекта реализације. Формулисањем стратегије управљања знањем одређује се смер и ток тих активности у жељеном смеру и постављају се циљеви које треба остварити кроз програме управљања знањем. На тај начин процеси креирања, усвајања, дељења и примене знања губе стихијски карактер и прелазе у осмишљени план деловања. Почетак реализације ових процеса кроз планиране активности означава процес имплементације стратегије управљања знањем.

Топ менаџмент организације има важну улогу у читавом процесу имплементације. Иако стратегијска позиција функције управљања људским ресурсима наводи на помисао да се у њеном домену налази и највећа одговорност за примену стратегије управљања знањем, пракса показује да су ангажовање топ менаџмента незаменљиви чиниоци у покретању читавог процеса јер обезбеђују ресурсе и подршку. Носиоци читавог процеса су сами запослени, који делују као појединци, групе или тимови, док је задатак менаџера да га надгледају и усмеравају у жељеном смеру.



Слика 28: Концептуални оквир за примену стратегије менаџмента знањем

Слика: Shankar, R., Gupta A., (2005), Towards Framework for Knowledge Management Implementation, *Knowledge and Process Management*, Volume 12, Number 4, pp. 259–277.

Значајну улогу у примени концепта управљања знањем има и тржиште односно потрошачи и то се најбоље уочава кроз концептуални оквир који су понудили Shankar и Gupta (2005)³¹³. Потрошачи могу бити значајан екстерни извор знања, а усвајање знања од потрошача је каналисано кроз систем управљања односима са потрошачима (CRM). Овај систем треба да омогући организацији довољно информација и знања на основу којих је могуће предвидети потребе потрошача у будућности или идентификовање нових сегмената тржишта (Слика 28).

Посебан изазов представља имплементација стратегије управљања знањем у организацијама које имају диверсификовано пословање и које су конституисане од већег броја географски дисперзованих организационих јединица. У таквим случајевима, примена концепта управљања знањем је могућа кроз две опције. Прва могућност подразумева симултану примену концепта управљања знањем у свим организационим целинама. Предност таквог приступа је брзина, али се повећава могућност за неуспех јер интерно окружење организације и пракса управљања људским ресурсима може значајно да се разликује од једне до друге организационе јединице.

Друга опција се односи на примену стратегије менаџмента знањем у једној или одређеном броју организационих целина. Касније се концепт управљања знањем примењује и у осталим организационим јединицама. Предност оваквог приступа је што се на време могу уочити све грешке и што се концепт прилагођава конкретним захтевима организационог дела. Највећи недостатак овог приступа је време имплементације концепта у читавој организацији, јер је оно знатно дуже него у претходној варијанти.

У примени стратегије управљања знањем не постоји универзални приступ или модел, јер би то захтевало велики број уопштавања и апстраховања, тако да се имплементација заснива на познатим начелима стратегијског менаџмента, уз прилагођавање свакој конкретној организацији и околностима.

5.2. Критични фактори успеха

Анализа критичних фактора успеха за примену стратегије управљања знањем представља синтетизацију свих околности које је неопходно конституисати да би се успоставило несметано одвијање процеса креирања и усвајања знања, трансфера знања и примене знања. Иако су фактори посебно

³¹³ Shankar, R., Gupta A., (2005), Towards Framework for Knowledge Management Implementation, *Knowledge and Process Management*, Volume 12, Number 4, pp. 259–277.

анализирани са аспекта сваког од наведених процеса, њихово груписање омогућава већи степен концептуализације и даје боље смернице за усмеравање читавог процеса имплементације.

Табела 14: Баријере за примену стратегије управљања знањем

	Баријере за ефективно управљање знањем
Организациона перспектива	Трошење времена, скупа изградња базе знања
	Људи су заузети, а управљање знањем захтева додатни рад
	Ограничења технологије
	Тешко надгледање привремени пројектних тимова
	Информације се прихватају без контекста
	Преоптерећеност информацијама
	Запослени не виде користи од система управљања знањем
	Тешка кодификација имплицитног знања
	Претерана употреба жаргона
	Управљање знањем имплицира контролу људи
	Јака позитивна култура је потребна за одржање система
	Менаџери знања шаљу погрешне поруке
Тимска/групна перспектива	Награђивање индивидуалних напора охрабрује некорисно гомилање знања
	Страх од оптуживања и критика сарадње
	Недостатак респекта према осталим дисциплинама
	Рушење напора услед недостатка поверења и заједничких циљева
	Захтева се додатни рад за документовање тимских процеса
Индивидуална перспектива	Противљење дељењу знања
	Знање као извор моћи, првенства и награђивања/кажњавања
	Конкуренција између професионалаца
	Награђивање декларативног знања
	Осећај вредности и статуса због поседовања експертизе
	Страх од губитка личне вредности због дељења знања

Извор: Bollinger, A.S., Smith, R.D. (2001), Managing organizational knowledge as a strategic asset, *Journal of Knowledge Management*, Volume 5, Number 1, pp. 8-18.

Значајан број истраживања је спроведен у циљу идентификовања инхибирајућих фактора. Тако су Bollinger и Smith (2001)³¹⁴ све баријере за примену стратегије менаџмента знањем диференцирали у три перспективе: 1) организационе, 2) групне односно тимске и 3) индивидуалне (Табела 14), а затим су и дефинисали могуће проблеме на сваком од наведених нивоа посматрања, чиме су истовремено указали и на степен одговорности запослених и менаџерских структура за одређене баријере.

Најважнија баријера која се мора превазићи на самом почетку имплементације је везана за само сагледавање концепта. Уколико се на управљање знањем гледа као на трошак, а не као на инвестицију, спровођење концепта ће ићи уз одсуство енергије и подршке што може резултирати неуспехом читаве иницијативе. Значајан проблем може настати и због недовољне развијености информационо-комуникационе технологије у самој организацији, која као таква не даје могућност за креирање квалитетне базе знања, чиме процеси кодификације и трансфера експлицитног знања могу бити значајно успорени.

Одређени елементи организационе културе могу бити значајна препрека у примени концепта. Задатак менаџера је да постојећу организациону културу трансформишу у културу знања, која ће као таква подржати процесе креирања и дељења знања. Доказани утицај организационе и националне културе на стратегију управљања знањем не сме да доведе до занемаривања елемената организационе структуре и њиховог значаја.

Wang и Ahmed (2003)³¹⁵ су утврдили да ефективно управљања знањем захтева:

- Укидање граница. Организације базиране на знању теже да прекину рестрикцију физичких граница и изграђују перцептуални оквир заснован на организационом идентитету и поверењу. На овај начин, пул организационог знања се може дисперзовати преко физичких граница. Неформалне релације играју важну улогу у брисању граница.
- Флуидност. Ефективно управљање знањем захтева проток знања пре него његово складиштење. Организациони дизајн мора да олакша проток знања и омогући му да има већи утицај на перформансе. Неформалне интеракције промовишу пролиферацију интерне и екстерне мреже која помаже проток знања.

³¹⁴ Bollinger, A.S., Smith, R.D. (2001), Managing organizational knowledge as a strategic asset, *Journal of Knowledge Management*, Volume 5, Number 1, pp. 8-18.

³¹⁵ Wang, C.L., Ahmed, P.K. (2003), Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations, *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, No. 1, pp. 51-62

- Интерактивност. Неформалне релације промовишу интерперсоналну, унакрсно-функционалну и интерорганизациону интеракцију која је основни метод за дељење имплицитног знања, његову кодификацију и надградњу.
- Флексибилност. Структура би требало да буде флексибилна пре него строго дефинисана и конципирана тако да омогућава адекватно и правовремено реструктурирање.

Значајне баријере могу бити и недостатак поверења и лојалности запослених због чега организације морају значајну пажњу да посвете пракси управљања људским ресурсима. Ништа мањи проблем није ни непостојање свести код запослених да је управљање знањем корисно за организацију, али и за њих саме, због чега је потребно додатно ангажовање функције људских ресурса на следећем³¹⁶:

- Инерција на промене – Примена концепта захтева промене интерног окружења организације и постојећих навика и позиција што може довести до снажног отпора.
- Превелика заузетост и немање времена за учење – Управљање знањем подразумева напрестану надградњу знања путем учења. Ово није проблем код радника знања, али може бити значајан проблем код осталих запослених.
- Непостојање дисциплине за деловање – Креативност и дељење знања изискују одређени степен слободе у извршавању радних задатака, али се таква слобода не сме претворити у анархију.
- Константан одлив радника – Велика флукуација запослених успорава примену и истовремено доводи до губитка одређеног дела организационог знања.
- Трансфер знања на нове људе – Обука новозапослених значи додатни напор који се, са аспекта примене концепта, посматра као губљење времена.
- Учење старих запослених новим идејама – Прихватање идеја, исто као и прихватање промена може бити инхибирано од стране оних запослених који нису спремни да се прилагоде новим околностима.

Резултати имплементације стратегије управљања знањем треба да задовоље интересе различитих интересних група. С обзиром да се *post festum* деловањем у већини случајева не могу решити настали проблеми, упутно је да се пре саме примене стратегије преиспитају захтеви кључних стејкхолдера,

³¹⁶ Kakabadse, N.K., Kouzmin, A., Kakabadse, A. (2001), From Tacit Knowledge to Knowledge Management: Leveraging Invisible Assets, *Knowledge and Process Management*, Volume 8, Number 3, pp. 137–154.

редефинишу стратегију уколико је то потребно, а да се затим приступи самој имплементацији.

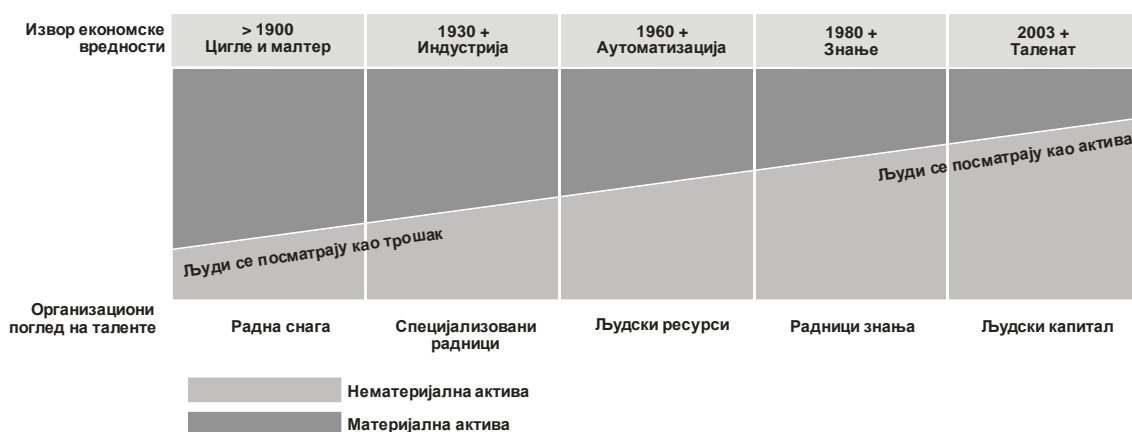
ДЕО III

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА ТАЛЕНТИМА

1. ЕВОЛУЦИЈА СИСТЕМА УПРАВЉАЊА ТАЛЕНТИМА

1.1. Управљање људским ресурсима vs. управљање талентима

Стратегијска улога функције људских ресурса и њена позиција пословног партнера у интерним односима организације довела је да потребе за њеним реструктурирањем. Један од важних циљева које треба остварити током процеса реконфигурације ове функције је креирање неопипљиве aktive која треба да допринесе повећању тржишне вредности саме организације. Остварење тог циља није могуће без промене начина на који менаџери и власници сагледавају своје запослене, као и промене поимања о основном извору економске вредности унутар организације.



Слика 29: Еволуција ере талената

Адаптирано према: Phillips, C. (2008), Tapping into the next talent generation, *Strategic HR Review*, Volume 7, Issue 3, pp. 26-31.

Евидентно је да после радника знања, који доприносе стварању додате вредности у организацији својим ангажовањем на документовању активности које се односе на решавање проблема, извештавањем о најбољој пракси, дисеминавању информација путем билтена, публикација или путем интернета³¹⁷, кључну активу и извор економске вредности представљају запослени који су означени као таленти (Слика 29).

³¹⁷ Bergeron, B. (2003), *Essentials of Knowledge Management*, John Wiley & Sons, New Jersey

Таленат запослених се може сматрати као сложена комбинација вештина, знања, способности и когнитивних потенцијала³¹⁸. Таленат заправо представља скуп идеја, знања и вештина запослених, које им дају потенцијал, да у односу на изворе који су им на располагању, могу да произведу несразмерно велику вредност³¹⁹. Примарним фокусом на таленте, парадигма радника знања не губи на апсолутном значају, већ се потенцира боље коришћење потенцијала сваког радника знања. На овај начин се отклањају и могуће инкомпатибилности између стратегије управљања знањем и стратегије управљања талентима и указује на потребу њихове међусобне усклађености, нарочито ако се има у виду чињеница да су обе стратегије означене као специфичне стратегије управљања људским ресурсима.

С друге стране, очигледно је да без обзира на начин на који се запослени сагледавају у организацији – људски ресурси, радници знања или таленти, од 70-их година протеклог века, кључни извор економске вредности су људи односно запослени у организацији, чиме се на још један начин потврђује стратегијски значај функције управљања људским ресурсима за креирање додатне вредности и одрживе конкурентске предности.

Резултати истраживања, која су крајем прошлог века спровели Chambers и остали (1998)³²⁰, сугеришу да је извршни таленат највише запостављен и потцењен организациони потенцијал током протекле две деценије. Компаније које су на прецизан и софистициран начин управљале својим физичким и финансијским ресурсима, нису на исти начин својим људима дали приоритет. Тако је само 23 % од око 6000 анкетираних менаџера истакло је да се њихове организације снажно залажу да привуку високо талентоване људе, а само 10 % је истакло да се компаније труде да задрже менаџере са високим перформансама (high performers). Много су алармантније звучали подаци да је 16 % менаџера сматрало да њихове компаније знају ко су запослени са високим перформансама и да само 3 % организација, према мишљењу менаџера, ефикасно развија људе и трансформише их у извршиоце са високим перформансама.

Данас су менаџери на свим организационим нивоима постали много свеснији значаја и улоге талентованих појединаца и њиховог потенцијалног доприноса у пословним процесима, тако да су организације започеле агресивне кампање за проналажење и ангажовање талената, што је на глобалном нивоу резултирало својеврсним „ратом за таленте“. Ова специфична борба за таленте

³¹⁸ Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., Turner, P. (2006), *Talent management: Understanding the dimensions*, The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), pp. 1 – 25.

³¹⁹ Goffee, R., Jones, G. (2007), Leading clever people, *Harvard Business Review*, Volume 85, Issue 3, pp. 72-79.

³²⁰ Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M., Michaels III, E.G. (1998), The War for Talents, *The McKinsey Quarterly*, Volume 6, Number 3, pp. 44-57.

између организација није узрокована само порастом свести о значају талената за остваривање пословних циљева, већ и реалним недостатком талената на локалном и глобалном тржишту рада.

Дефицит талената је узрокован бројним факторима који се могу сумирати на следећи начин³²¹:

- старење становништва;
- систем образовања који не ствара довољно дипломаца и потенцијалних запослених са вештинама које су потребне за попуњавање важних радних места;
- недовољно инвестирање у организациону обуку; и
- померање ка економији знања, које је подстакнуто од стране квалификованих и добро обучених радника са знањем.

С обзиром на то да је старење становништва најизраженије у развијеним земљама, највећи број организација које послују у њима осетио је снажан лимит у сопственом развоју, који је настао као последица недостатка талената на тржишту радне снаге. Овакав след догађаја има утицаја и на привредни раст националних економија, због чега су се многе земље одлучиле на промену имиграционе политике и релаксирање законодавства из ове области, са циљем да подстакну прилив младих људи са терцијарним образовањем из мање развијених земаља. Оваква проактивна политика имиграционих кретања има и бројне негативне ефекте, али, потреба за талентима је толика да превазилази страхове у вези са потенцијалним негативним утицајима повећане имиграције³²².

Без обзира на атрактивне услове запошљавања које су организације спремне да понуде, постоје бројни разлози (културолошке и језичке баријере, породични односи, однос између посла и слободног времена и слично) због којих се талентовани појединци не одлучују за промену средине у којој тренутно живе. Због овога, многе организације које желе да привуку најбоље таленте морају да обезбеде радно окружење у коме ће људи моћи да искажу своје потенцијале и да те исте услове понуде у земљама у којима има талената³²³. Због овога постоје реална очекивања да ће се организације у потрази за талентима све више интернационализовати и вршити дислокацију и концентracију својих ресурса у земљама у којима на локалном тржишту рада могу наћи довољно талентованих појединаца.

³²¹ Krell, E. (2011), The Global Talent Mismatch, *HR Magazine*, Volume 56, Issue 6, pp. 68-73.

³²² Blau, J. (2012), Europe's Battle for Technical Talent, *Research Technology Management*, Volume 55, Issue 2, pp. 3-5.

³²³ Collins, L. (2011), Talent Wars, *Engineering & Technology*, Volume 6, Issue 5, pp. 34-36.

Управљање талентима је холистички и стратегијски приступ пословног планирања и управљања људским ресурсима и представља нови начин за остваривање организационе ефикасности. Овакав приступ обезбеђује побољшање перформанси и потенцијала људи, односно талената, који могу да остваре мерљиву разлику за организацију у садашњем и будућем времену³²⁴.

Менаџмент талентима је нови начин да се оствари организациона ефективност кроз комбинацију стратегијског приступа људским ресурсима и пословног планирања које доводи до бољих перформанси, остваривања потенцијала запослених, имплементације стратегије и оперативне изврсноности. У практичном смислу, управљање талентима може у великој мери допринети напорима професионалаца који су задужени за људске ресурсе и чија основна мисија постаје симултано задовољење потреба запослених и организације као целине³²⁵, као и развој принципа за праведну расподелу створене вредности која треба да одсликава пропорције у њеном стварању.

Иако представља нов концепт у управљању људским ресурсима који се успешно примењује у пракси, менаџмент талентима још увек није конституисан у пуној мери због чега се паралелно са његовим развојем одиграва и процес критичког преиспитивања. Сумирајући резултате практичних и теоријских резултата из ове области, Lewis и Heckman (2006)³²⁶ идентификовали су три перспективе управљања талентима:

1. Управљање талентима је само замена етикете на управљању људским ресурсима.
2. Управљање талентима предствља нови бренд (rebranding) управљања људским ресурсима.
3. Управљање талентима је недиференцирано добро које проистиче из хуманистичке и демографске перцепције.

Прва перспектива указује на фокусирање истраживачких студија на парцијалну праксу управљања људским ресурсима која подржава систем управљања талентима и која је као таква у значајној мери већ проучена кроз истраживања о стратегијском менаџменту људских ресурса. На овај начин се заправо сугерише потреба за софистициранијим истраживањима која ће се суштински бавити проблемима и праксом управљања талентима на организационом нивоу.

³²⁴ Ashton, C., Morton, L. (2005), Managing talent for competitive advantage, *Strategic HR Review*, Volume 4, Issue 5, pp. 28-31.

³²⁵ Garrow, V., Hirsh, W. (2008), Talent Management: Issues of Focus and Fit, *Public Personnel Management*, Volume 37, Issue 4, pp. 389-403.

³²⁶ Lewis, R.E., Heckman, R.J. (2006), Talent management: A critical review, *Human Resource Management Review*, Volume 16, Issue 2, pp. 139–154.

Друга перспектива указује на повезаност управљања талентима и праксе планирања људских ресурса, при чему се истиче да још не постоји прецизно разграничење између планирања талената и планирања људских ресурса и поред чињенице да менаџмент талентима подразумева формирање пула талената који се ангажују у складу са потребама. Овде треба имати у виду да се пул талената формира из интерног и екстерног окружења, што даје динамизацију читавом концепту јер се на запошљавање појединца не гледа као на обавезан услов сарадње чиме се истовремено постиже и потребна флексибилност у радним односима.

Последња перспектива се односи на сагледавање менаџмента талентима као „генеричког“ процеса у коме се у већој мери треба фокусирати на природни таленат којим располажу појединци и који се као такав може користити у организацији, него на поправљање или унапређење мање изражених потенцијала запослених, са основним циљем да се побољшају организационе перформансе.

Критички осврт на концепт менаџмента талентима су дали Ilesa, Preeceb и Chuai (2010)³²⁷, који су изнели следеће тврдње:

- Управљање талентима се суштински не разликује од развоја људских ресурса (HRD – human resource development) / менаџмента људским ресурсима (HRM – human resource management);
- Управљање талентима је интегрисани развој људских ресурса (HRD) са селективним фокусом; и
- Управљање талентима подразумева организационо фокусиран развој компетенција.

У прилог првој тврдњи аутори наводе да управљање талентима не доноси велике новине у разумевању и управљању талентима на стратегијски начин. Друга тврдња се базира на сегментацији запослених у односу на то да ли припадају пулу талената, при чему се у развоју талената користе уобичајени алати и постојећа пракса. Последња тврдња сугерише на већи значај тока талената (flows of talent) кроз организацију у односу на формирање пула талената, при чему се на индиректан начин указује на повезаност са решавањем проблема сукцесије лидерства или менаџера на кључним позицијама.

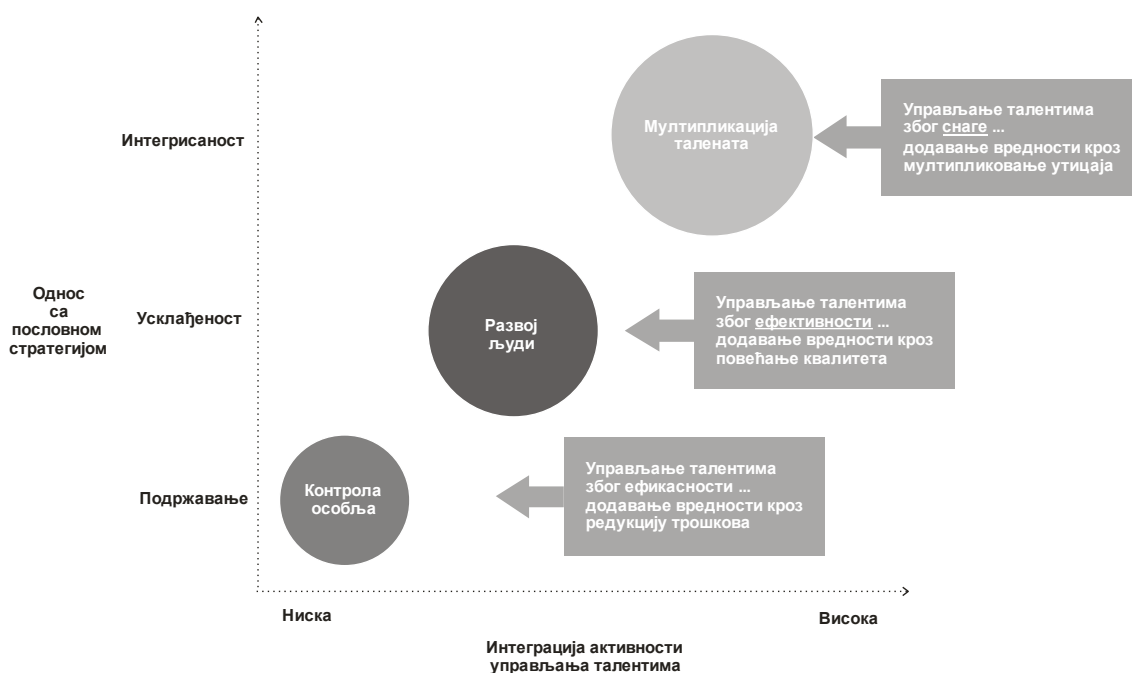
Без обзира на изнету критику, менаџмент талентима у суштини представља нов начин промишљања о људима који имају одређене потенцијале јер се они стављају у контекст организације, што у претходним деценијама није био случај. Истовремено, менаџмент талентима је фокусиран на креирање

³²⁷ Ilesa, P., Preeceb, D., Chuai, X. (2010), Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda, *Human Resource Development International*, Volume 13, Number 2, pp. 125–145.

окружења у коме таленти могу да искажу своје потенцијале на радном месту, на обострану корист појединаца и организације.

1.2. Развој концепта управљања талентима

Еволуција система управљања талентима се може посматрати кроз две димензије: ниво интеграције активности управљања талентима и однос са пословном стратегијом. Варирањем ових елемената могуће је идентификовати три еволутивне фазе у развоју концепта: контрола особља, развој људи и мултипликација талената (Слика 30).



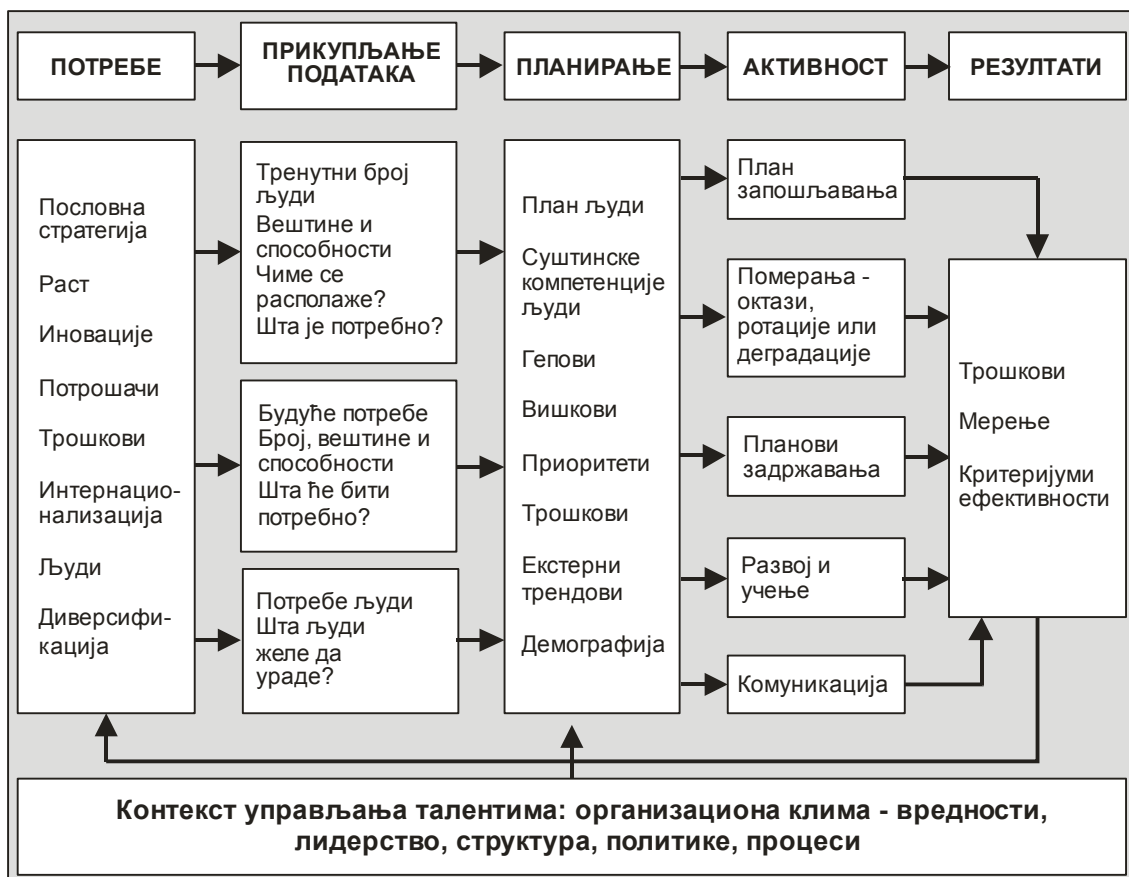
Слика 30: Еволуција управљања талентима

Извор: Cheese P., Thormas R.J., Craig E. (2008), *The talent powered organization: strategies for globalization, talent management and high performance*, Kogan Page, London

На нивоу контроле особља, менаџмент талентима подржава пословну стратегију, а додавање вредности се постиже кроз редукацију трошкова на свим нивоима. Ову фазу карактерише низак ниво интеграције активности управљања талентима, што је представљало једну од кључних замерки и доводило до потпуног изједначавања са активностима развоја људских ресурса. У фази која је означена као развој људи постигнут је већи степен интеграције активности и

потпуна усклађеност са пословном стратегијом, а додавање вредности се остварује кроз ефективност и то путем повећања квалитета.

У последњој фази развоја система управљања талентима која је означена као мултипликација талената, менаџмент талентима је у потпуности интегрисан у пословну стратегију, а интерна интеграција активности је на високом нивоу. Ниво додате вредности је већи у поређењу са претходним фазама и он се остварује кроз мултипликацију утицаја различитих талената који су ангажовани на реализацији организационих циљева. Карактеристике последње фазе у развоју менаџмента талентима у највећој мери оповргавају претходно изнете критике на рачун концепта, али остаје отворено питање у којој мери компаније управљају талентима на начин који је описан у фази мултипликације талената.



Слика 31: Модел управљања талентима

Извор: Ashton, C., Morton, L. (2005), Managing talent for competitive advantage, *Strategic HR Review*, Volume 4, Number 5, pp. 28-31.

Модел управљања талентима се заснива на пет кључних процеса: 1) идентификовање потреба, 2) прикупљање и анализа података, 3) планирање, 4)

активност и 5) резултати (Слика 31). Мерење резултата менаџмента талентима је важно због трошкова које изискује имплементација овог система, јер се кроз поређење трошкова и користи најбоље утврђују ефекти имплементације читавог система. Постојање повратне спреге између резултата и потреба указује на цикличан карактер процеса односно система управљања талентима у свим оним ситуацијама у којима долази до промене потреба за талентима. Важан аспект успешности читавог система се огледа у контексту у коме систем функционише, а кога формира интерно окружење организације (организациона култура, стил лидерства, односи моћи и ауторитета и слично).

Истражујући праксу управљања талентима, Cappelli (2008)³²⁸ је предложио четири принципа којих организације треба да се придржавају:

- Решавање дилеме створити или купити да би се управљало ризиком – Интерни развој талената захтева значајне инвестиције и организације у одређеним ситуацијама треба да размотре ангажовање талената из екстерних извора, уместо из интерног пула.
- Прилагођавање неизвесности у тражњи за талентима – Први начин прилагођавања подразумева краће програме развоја талената са општим знањима и вештинама, која се након извесног времена могу специјализовати. Друга опција је креирање пула талената који унутар организације користе различите пословне јединице.
- Побољшање приноса на инвестиције у развоју запослених – Ово је могуће остварити кроз програме волонтирања или кроз одржавање односа са бившим запосленима који би у одређеном тренутку поново могли бити ангажовани.
- Заштита инвестиција у таленте кроз балансирање интереса између запослених и послодаваца – Основни разлог за напуштање организације од стране талената је проналажење бољих услова, због чега организације морају да усмере напоре на њихово задржавање све док су њихови захтеви рационални и економски оправдани.

Примена наведених принципа може да омогући максимизацију ефеката по основу ангажовања талената, али истовремено може да се искористи за конституисање система управљања талентима или за његову оптимизацију. Поред принципа, организације у формирању система управљања талентима могу да ураде и следеће³²⁹:

³²⁸ Cappelli, P. (2008), Talent Management for the Twenty-First Century, *Harvard Business Review*, Volume 86, Issue 3, pp. 74-81.

³²⁹ Phillips, C. (2008), Tapping into the next talent generation, *Strategic HR Review*, Volume 7, Issue 3, pp. 26-31.

- Покретање процеса и праксе управљања талентима у целој организацији тако да се идентификују и ускладе кључни таленти са пословним иницијативама које креирају највише вредности;
- Холистичко управљање интерним и екстерним пулом талената тако да се привуку и запосле најбољи таленти, као и усклађивање алтернативног пула талената, кога конституишу уговорни и старији радници који већ имају кључну улогу;
- Идентификовање и формирање пула талената у менаџерским структурама који су у сваком тренутку спремни да подрже нове иницијативе; и
- Имплементација интегрисаних и флексибилних процеса и система менаџмента талентима који могу да се брзо мењају и прилагођавају пословним потребама.

Анализом система управљања талентима може се констатовати да се он на различитом нивоу развоја примењује у организацијама. То даље може да доведе до закључка да ниво његове интеграције у пословну стратегију, као и степен интеграције са стратегијом управљања знањем, суштински одређују и квалитет система управљања талентима, а у крајњем исходу и ниво додате вредности коју ће да генерише. У том контексту, организације морају да унапређују своје системе управљања талентима како би их довели до нивоа да имају позитиван ефекат на организационе перформансе.

1.3. Интегративни модел управљања талентима

Конзистентно управљање талентима подразумева његово усклађивање са осталим системима и стратегијама који се имплементирају у организацији. Анализирајући структуру система управљања талентима, као и потребу за остваривањем синергијских ефеката, може се закључити да се интеграција овог система остварује на два нивоа. Први ниво се односи на интеграцију свих повезаних активности у јединствен систем тако да се оне усмеравају ка заједничком циљу. Други ниво интеграције се односи на усклађивање система управљања знањем и система управљања талентима, који представљају окосницу савременог приступа у управљању људским ресурсима.

Постизање интеграције свих активности везаних за људске ресурсе који подржавају управљање талентима захтева фокус на језгро сваког појединачног процеса. Ово језгро се заснива на следећим компонентама³³⁰:

³³⁰ Smilansky, J. (2006), *Developing executive talent: best practices from global leaders*, John Wiley & Sons: San Francisco CA

- Разумевање послова и хијерархије између менаџерских позиција које су повезане са појединачним пословима или групама различитих послова.
- Дефинисање менаџерских компетенција које се могу користити за разумевање и развијање перформанси на сваком менаџерском послу.
- Култура и вредности су у сржи свих услуга које обезбеђују људски ресурси и због тога таленти треба да буду интегрисани преко њих.

Посматрано у ширем контексту, уколико се као полазна премиса усвоји гледиште да се управљање талентима односи само на мали број запослених који су у организацији означени као људи са високим потенцијалом, онда менаџмент талентима захтева усклађивање са праксом управљања људским ресурсима која се имплементира у односу на остале запослене. Овај ниво интеграције би зависио од ширине сагледавања запослених у контексту значења појма таленат и од разликовања праксе управљања талентима и праксе управљања осталим запосленима. У практичном смислу то подразумева прилагођавање сваке појединачне активности, али и увођење новина, као што су подучавање и менторство у учењу и развоју талентованих појединаца (Табела 15).

Табела 15: Најбоља пракса у интеграцији активности управљања талентима

Награђивање	Учење и развој	Развијање потенцијала	Управљање перформансама	Регрутовање	Мерење	Планирање људских ресурса	Организациона култура
Широки распони зарада Плаћање повезано са перформансама	Планови развоја Модуларни инпут Коучинг Менторство	Краткорочни пројекти Састанци извршних тимова Варирање задатака да би се решио проблем "силоса"	Компетенције и активности које нису искључиво орјентисане на пословне циљеве Повратна веза о потенцијалу Самостално номиновање за програме виших нивоа	Дипломци Истраживачке фирме Екстерно регрутовање Интерна ротација послова "Брендирање" потребе за талентима Креирање пула талената Диверсификација пула талената Бенцмаркинг	Центри процене Извештаји заспелених Изазани интервјуи Листе резултата Време потребно да би се достигле топ позиције	Прогноза потреба Анализа диверсификованости Повратна спрега од особа са високим потенцијалима Колико људи које је потребно организацији ју је напустило?	Брендирање талената Тврда vs. мека компонента Диверсификованост пула талената

Извор: Smilansky, J. (2006), *Developing executive talent: best practices from global leaders*, John Wiley & Sons: San Francisco CA

Анализу усклађености између система управљања знањем и система управљања талентима, Lengnick-Hall и Andrade (2008)³³¹ су извршили полазећи од кључних процеса управљања знањем: креирање и усвајање знања, чување и складиштење знања и дифузија и трансфер знања. За сваки од наведених кључних процеса они су дефинисали одговарајућу стратегијску опцију управљања талентима (Табела 16).

Табела 16: Интегрисање система управљања знањем и система управљања талентима

Циљеви и способности управљања знањем	Стратегија система управљања талентима	Отворена питања
<i>Креирање и усвајање знања:</i> усвајање и креирање знања које обезбеђује основу за конкурентску предност; повећање апсорпционих капацитета	Креирање, куповина или изнајмљивање индивидуалног знања екстерно ангажовање Куповина знања групе запослених кроз припајање и спајање организација Изнајмљивање знање групе запослених кроз стратегијске алијансе	Запослени који имају знање се вреднују екстерно и тешко их је задржати Кључни људи у припојеним фирмама можда неће остати након интеграције
<i>Чување и складиштење знања:</i> чување и складиштење знања коме се може приступити за потребе решавања проблема или креирања иновација	Персонализација Кодификација	Запослени могу отићи пре него што се њихово знање сачува Привремени радници могу извршавати посао, али не морају делити знање Уговорне баријере могу отежавати процес усвајања знања кроз стратегијске алијансе
<i>Дифузија и трансфер знања:</i> дифузија и трансфер знања између појединаца, појединаца и група и обратно и кроз тимове широм организације	Менторство Запослени као тренери Ротација посла Експатријација Тимски рад Планирање сукцесије Заједница праксе	Недељење знања Губитак знања Тимска усклађеност

Извор: Lengnick-Hall, M.L., Andrade, L.S. (2008), Talent staffing systems for effective knowledge management, V., Vaiman, C.M., Vance (editors), *Smart Talent Management Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, pp. 33-65.

³³¹ Lengnick-Hall, M.L., Andrade, L.S. (2008), Talent staffing systems for effective knowledge management, V., Vaiman, C.M., Vance (editors), *Smart Talent Management Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, pp. 33-65.

Сам процес интеграције ова два система није могуће извршити на једноставан начин. С обзиром на то да је систем управљања знањем углавном већ имплементиран у самој организацији, каснија примена система управљања талентима ће захтевати његово редифинисање и прилагођавање. Функционисање ова два система у пракси не треба посматрати одвојено, јер менаџмент талентима представља логичну надоградњу менаџмента знањем са циљем да се активирају сви потенцијали запослених и да у креирање, усвајање, дељење и примену знања буду укључени таленти, који ће додатно унапредити ове процесе.

У интеграцији ова два система се увек могу јавити одређени проблеми, како током имплементације, тако и након ње. Анализом отворених питања могуће је превентивно деловати тако да се проблеми избегну. У случају да одређени проблеми ипак настану анализа отворених питања може да олакша њихову детекцију.

2. СТРАТЕГИЈСКИ ПРИСТУП УПРАВЉАЊА ТАЛЕНТИМА

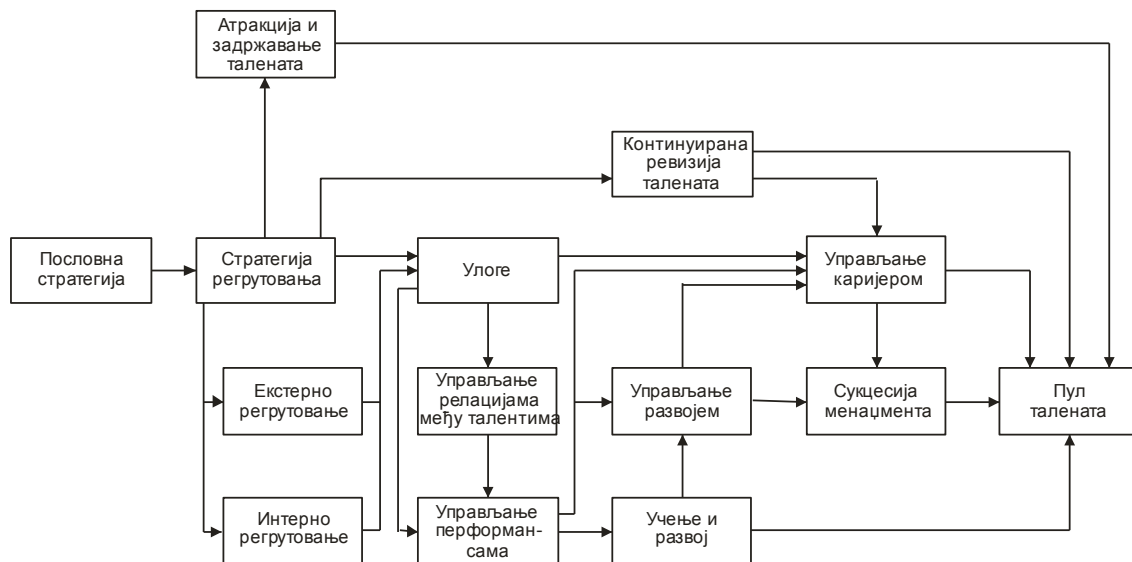
2.1. Кључни елементи управљања талентима

Стратегијски приступ управљања талентима може бити декомпонован у већи број елемената, при чему се сваки од елемената може посматрати као процес у функцији реализације стратегије управљања талентима (Слика 32). Иницијални процес се односи на регрутовање талената и за реализацију овог процеса постоје две опције: интерно и екстерно регрутовање, при чему наведене опције више треба посматрати као компатибилне, него као алтернативне могућности.

Задржавање талената којима располаже организација представља један од најтежих задатака у очувању пула талената. Људи са потенцијалима су свесни својих могућности и захтевају посебне погодности у радним односима. С друге стране, друге организације су често спремније да прибаве таленте, који су доказани извршиоци са високим перформансама, од других организација, него да их сами проналазе и развијају.

Важни елементи менаџмента талентима се односе на њихове перформансе, даљи развој, сарадњу са другим талентованим појединцима у организацији у циљу дељења знања и постизања синергијских ефеката, управљања каријером и сукцесијом на менаџерским позицијама. Једном формиран пул талената није статичка категорија, јер се кроз континуирану

ревизију детерминишу реалне потребе за сваким појединачним талентом у организацији. Интегрисањем елемената у једну целину треба да се обезбеди пул талената, чија величина и структура одговарају потребама организације.



Слика 32: Елементи управљања талентима

Извор: Armstrong, M. (2008), *Strategic human resource management: a guide to action*, 4th edition, Kogan Page, London

Имајући у виду чињеницу да се у контексту савременог приступа управљања људским ресурсима запослени посматрају као актива, а не као трошак, може се констатовати да таленти чине њен највреднији део, који истовремено изазива значајне трошкове. И поред тога што њихов учинак превазилази трошкове њиховог ангажовања, Couch (2012)³³² сугерише да сваки програм управљања талентима треба да се заснива на четири елемената:

- Диференцијација;
- Анализа и рангирање;
- Управљање перформансама и побољшање перформанси талената; и
- Транспарентност.

Први елемент који је означен као диференцијација се односи на нужност прављења разлике између запослених. Све запослене је могуће поделити у четири групе: 1) А извршиоци (A players) – који представљају највреднију активу међу запосленима и који заслужују највећу пажњу, јер имају највећи извршни

³³² Couch, K. (2012), Talent Management: Build on Four Key Components, *Leadership Excellence*, Volume 29, Number 2, pp. 18-19.

потенцијал; 2) Б извршиоци (B players) – технички експерти, чији развој треба фокусирати на интерперсоналне вештине и тимски рад; 3) Ц извршиоци (C players) – су добри тимски извршиоци, али им је потребно формулисати јасне циљеве које треба да постигну; и 4) Д извршиоци (D players) – који нису добри извршиоци и које би требало елиминисати из организације.

Анализа и рангирање треба да допринесу идентификовању талената у самој организацији кроз поређење способности, вештина и потенцијала запослених. Рано идентификовање талената (ETI - Early talent identification) је важна техника која се користи за анализу и која се заснива на предиктивним показатељима будућег успеха.

Последњи елемент, који подразумева нужност јавног објављивања перформанси талената, познат је и као процес брендирања талената који може довести до фаворизације појединих извршилаца, али има бројне позитивне ефекте, као што су: подстицање других да следе најбоље, развој талената унутар организације, привлачење нових талената у организацију и слично. Наведени елементи програма управљања талентима се могу посматрати и као сет општих принципа за управљање талентима у оквиру организације.

2.2. Циљ и садржина стратегије управљања талентима

Одржива конкурентска предност потиче од ресурса који имају одређену вредност, специфични су и не могу се супституисати или имитирати од стране конкурената. Таленти као специфичан спој потенцијала, знања и вештина задовољавају претходно дефинисане услове. Полазећи од те претпоставке, Heinen и O'Neill (2004)³³³ сугеришу да управљање талентима може бити најбољи начин да се створи дугорочно одржива конкурентска предност. Колико дуго овако формирана конкурентска предност може да опстане зависи од механизма изолације као што су социјалне комплексности и специфичности саме организације³³⁴.

Најбољи пример изолационих механизма настаје када је конкурентска предност базирана на знању уграђена у организациону рутину и није везана за одређене појединце. На тај начин организација се истовремено штити од губитка знања због могућег одласка талената из организације, при чему треба имати у

³³³ Heinen, J.S., O'Neill, C. (2004), Managing Talent to Maximize Performance, *Employment Relations Today*, Volume 31, Issue 2, pp. 67-82.

³³⁴ Hatch, N.W., Dyer, J.H. (2004), Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Volume 25, Issue 12, pp. 1155-1179.

виду да организационе рутине и процедуре представљају само мањи део укупног организационог знања и да се имплицитно знање и потенцијали талената не могу на једноставан начин надокнадити након њиховог напуштања организације.

Стратегија управљања талентима представља осмишљени план деловања у односу на организациони пул талената. Основни циљеви овако дефинисане стратегије менаџмента талентима су³³⁵:

- идентификовање, селекција и социјализација запослених који показују супериорне перформансе и који инспиришу друге да послове обављају са истим нивоом перформанси;
- проналажење, развој и позиционирање високо квалификованих појединаца као сукцесора кључних позиција у организацији; и
- алоцирање ресурса, као што су компензације, обуке или подучавања, на запослене на основу њиховог стварног или потенцијалног доприноса постизању изврности у пословним операцијама.

Стратегијски приступ управљања талентима и његова каснија примена у организацији знатно могу бити олакшани кроз стратификацију његове садржине (Слика 33). Основни циљ дефинисања хијерархијских односа у систему управљања талентима је идентификација кључних процеса, полазних претпоставки и односа између елемената који треба да омогуће лакше формулисање стратегије управљања талентима. Поред тога, услађивањем односа између различитих нивоа самог система обезбеђује се неопходан степен интеграције активности управљања талентима.

Полазна претпоставка за конципирање система односно стратегије управљања талентима је организациона стратегија и начин остваривања дугорочне конкурентске предности. Да би опстале на тржишту организације морају да истраже могућности, да мапирају ресурсе који су им потребни за експлоатацију тржишних могућности и да дефинишу број људи односно талената који им је потребан за пословне операције. У претходним анализама је утврђено да свој пуни допринос организационим перформансама менаџмент талентима остварује у случају када је у потпуности интегрисан у пословну стратегију. Минималан услов који мора бити остварен у случају иницијалне примене система је да он подржава пословну стратегију.

Пре формирања пула талената, потребно је анализирати стратегијски утицај ангажовања талената у организацији, јер они по правилу узрокују веће трошкове него други запослени. Уколико су бенефити од ангажовања талената већи од трошкова које изазивају, може се приступити формирању пула талената у

³³⁵ Berger, L., Berger, D. (2004), *Talent Management Handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*, New York: McGraw-Hill.

оквиру организације. Током процеса конституисања пула талената потребно је размотрити његову структуру односно дефинисати типове и позиције извршилаца које ће га чинити. На тај начин врши се додатно усклађивање између потреба за талентима и понуде талената која је дефинисана пулом талената. У суштини, основна сврха стратегија управљања талентима је формирање пула талената, његово одржавање, кроз примену разних тактика, и усклађивање са потребама организације.

Компоненте управљања талентима	Релевантна питања
Стратегија Одржива конкурентска предност	Које тржишне могућности постоје? Који организациони ресурси доносе предност?
Стратегијске импликације за таленте	Где ће побољшања у квалитету талената створити стратегијске добитке? Где ће побољшања у развоју талената створити стратешке добитке?
Стратегија пула талената	На који начин су позиционирани различити пулови талената? * Која комбинација извршилаца је потребна? * Какву политику компензација треба усвојити? * Које пулове талената треба повезати са развојем каријере? * Да ли треба укинути сигурне послове? *
Систем управљања талентима	На који начин се примењује стратегија пула талената у организацији? * Архитектура компетенција * Систем управљања подаци у целој организацији
Пракса управљања талентима	Која пракса на ефикасан начин испуњава циљеве управљања талентима и може бити усвојена у оквиру система? * Селекција * Регрутовање * Управљање перформансама * Администрација компензација *

Слика 33: Хијерархија компоненти управљања талентима

Извор: Lewis, R.E., Heckman, R.J. (2006), Talent management: A critical review, *Human Resource Management Review*, Volume 16, Issue 2, pp. 139–154.

Кроз систем управљања талентима се обезбеђује практична реализација стратегије управљања талентима и дефинишу се смернице за праксу управљања талентима која је усмерена на базичне процесе управљања људским ресурсима.

Институт за корпоративну продуктивност (Institute for Corporate Productivity) је идентификовао неколико кључних пракси управљања талентима³³⁶:

- Развој лидерства;
- Планирање сукцесије;
- Планирање каријере;
- Управљање перформансама;
- Развој запослених са високим потенцијалом;
- Учење и обуке; и
- Професионално усавршавање.

2.3. Процес формулисања стратегије управљања талентима

Формулисање стратегије управљања талентима започиње процесом скенирања интерног и екстерног окружења организације (Слика 34). У оквиру интерног окружења, прво се скенирају тренутне компетенције запослених и анализирају се послови који се могу извршити са постојећим компетенцијама. Важан фактор у анализи компетенција се односи на утврђивање степена њихове јединствености у односу на друге организације јер се тиме детерминише дугорочност и одрживост конкурентске предности.

Интерним скенирањем организације обухваћени су и организациона структура и процеси који се односе на менаџмент талентима. Основна сврха анализе организационе структуре је идентификовање могућих баријера у комуникацији које настају као последица тренутних хијерархијских односа у организацији и проналажење начина како да се оне превазиђу³³⁷. Претпоставка размене знања и искуства између талената је креирање комуникационих канала и квалитетних интерперсоналних релација између њих. Ово су важне претпоставке за синергијско деловање талената унутар организације.

Скенирање процеса који су повезани са функцијом управљања људским ресурсима, а односе се на таленте, треба да утврди степен њихове адекватности у односу на систем управљања талентима. С обзиром на то да менаџмент талентима представља нов приступ у управљању људима са високим потенцијалом, постојећа архитектура функције управљања људским ресурсима

³³⁶ Galagan, P. (2008), Talent management: what is it, who owns it, and why should you care?, *T+D*, Volume 62, Issue 5, pp. 40-44.

³³⁷ Sears, D. (2003), *Successful talent strategies: achieving superior business results through market-focused staffing*, AMACOM, New York, NY

често није у довољној мери припремљена за ову промену, због чега је потребна њена трансформација.

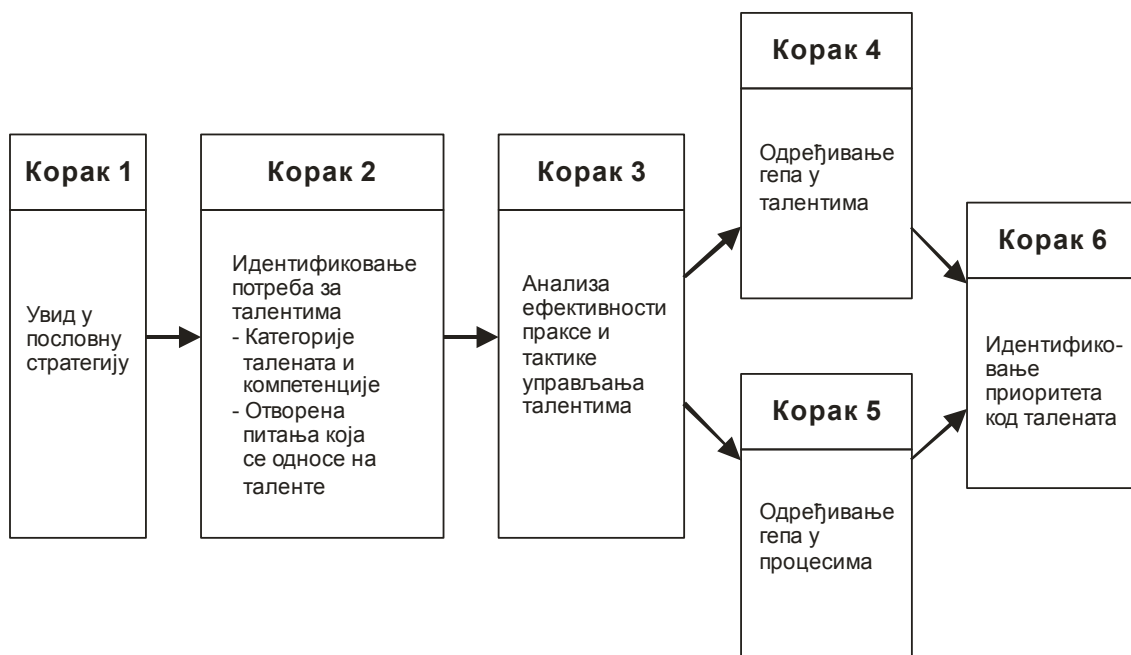


Слика 34: Процес формулисања стратегије управљања талентима

Извор: Sears, D. (2003), *Successful talent strategies: achieving superior business results through market-focused staffing*, AMACOM, New York, NY

Упоредо са анализом интерних варијабли врши се и скенирање екстерног окружења и пословне стратегије. Високо развијени системи менаџмента талентима су потпуно интегрисани у пословну стратегију, али треба имати у виду чињеницу да се тај ниво односа не може постићи одједном и да се почетна тачка налази у позицији у којој менаџмент талентима подржава пословну стратегију. Већи ниво интеграције се постиже развојем система на основу прилагођавања пословној стратегији, при чему се не искључује могућност редефинисања стратегије у складу са потенцијалима које развију таленти.

Процес усклађивања стратегије управљања талентима и пословне стратегије се одвија у неколико фаза, а први корак је детаљна анализа пословне стратегије. У другом кораку се на основу формулисане пословне стратегије одређују компетенције и структура талената која је потребна за њено извршење. Анализа ефикасности која се спроводи у следећем кораку треба да омогући утврђивање гепа у талентима, у смислу идентификовања разлике између потребног и расположивог броја талената и гепа у процесима који су повезани са талентима, чиме се истовремено успоставља веза са интерним скенирањем организације. Завршни корак у повезивању пословне стратегије и стратегије управљања талентима је одређивање приоритета у креирању пула талената (Слика 35).



Слика 35: Веза стратегије управљања талентима и пословне стратегије

Извор: Heinen, J.S., O'Neill, C. (2004), *Managing Talent to Maximize Performance*, *Employment Relations Today*, Volume 31, Issue 2, pp. 67-82.

Темељном анализом интерних и екстерних варијабли, створени су услови за формулисање стратегије управљања талентима. Практична искуства менаџера широм света су показала да је много лакше формулисати стратегију, него је применити у пракси. Управо због те чињенице, важно место у процесу формулисања стратегије управљања талентима има дефинисање мисије, која треба да обезбеди смернице за лакшу имплементацију стратегије у пракси. Сви напори везани за формулисање стратегије управљања талентима треба да буду усмерени ка циљевима и задацима које треба остварити њеном применом, као што су: повећање кључних компетенција, успостављање сарадње између талената, дељење знања, смањење времена за развој производа, повећање прихода и смањење трошкова и слично.

Важан елемент формулисања стратегије се односи на утврђивање претпоставки за вредност талената. Поред чињенице да кроз своју јединственост и потенцијал обезбеђују вредност и одрживу конкурентску предност, важна претпоставка за вредност талената се односи и на потрошачку представу о томе шта је вредност. Таленти и потрошачи у реалном животу припадају истом свету, тако да вредности које потрошачи перципирају као значајне, имају утицај на

функционисање саме организације и одређују начин на који ће таленти исказати своје потенцијале.

Битно ограничење у формулисању стратегије се односи на тржиште рада. Сам процес формулисања стратегије мора да уважава реалности тржишта рада, које се углавном карактерише хроничним недостатком талентованих појединаца. Због тога се током процеса формулисања стратегије морају одредити и тактике за привлачење и задржавање талената у организацији.

Након формулисања стратегије потребно је идентификовати ток талената и приступити њиховом ангажовању. Током талената се детерминише регрутовање талената, начини њиховог задржавања у организацији и успостављање релација између послодавца и талената пре, током и након радног односа. Ангажовање талената најпре захтева процес социјализације, а касније и развој, подстицање учења, мерење перформанси и дефинисање система награђивања. На овај начин се стварају реалне претпоставке за имплементацију стратегије.

Циклус стратегије управљања талентима се завршава мерењем перформанси односно ефеката. Важан фактор за унапређење перформанси, као и система менаџмента талентима у целини, је повратна спрега између остварених перформанси и процеса формулисања стратегије, тока талената и њиховог ангажовања. На овај чин је могуће идентификовати и унапредити слабости у самом формулисању стратегије, али и припремним активностима које су потребне за њено спровођење.

Процес формулисања и имплементације стратегије управљања талентима се може унапредити применом неколико једноставних принципа³³⁸:

- развој организационе културе која охрабрује повратну спрегу;
- таленте треба усмеравати на позитивно деловање и ограничити могућност исказивања негативних карактеристика;
- повећање флексибилности система и праксе управљања талентима;
- развој капацитета за рано идентификовање талената; и
- избор одговарајућег приступа управљања талентима у складу са потребама и могућностима организације.

Узимајући у обзир интензитет ривалства између организација у настојањима да дођу до талентованих појединаца, Losyk (2003)³³⁹ предлаже да стратегијом управљања талентима треба обухватити и брендирање организације и промотивне активности, као и успостављање блиских односа са

³³⁸ Powell, M., Lubitsh, G. (2007), Courage in the face of extraordinary talent, *Strategic HR Review*, Volume 6, Number 5, pp. 24-27.

³³⁹ Losyk, B. (2003), How to Hire the Right People, *Public Management*, Volume 85, Issue 5, pp. 24-26.

универзитетским институцијама. Брендирање може дати кључни допринос у повећању атрактивности организација за привлачење и задржавање талената. Изградња корпоративног имиџа и профила пожељног послодавца подразумева сет повезаних активности које треба да се фокусирају на конституисање одговарајуће организационе културе.

Веома битан део стратегије управљања талентима је задржавање и развој талената код појединаца³⁴⁰. Ова питања постају све значајнија уколико се узму у обзир растући трошкови регрутовања талената и њихов дефицит на тржишту рада. Због свега наведеног, задржавање кључних талената организације треба да буде подржано кроз активности управљања људским ресурсима које су додатно прилагођене талентима, а односе се на развој индивидуалних планова каријера или развојних програма који охрабрују и подстичу запослене да се развијају у организацији.

Подржавајући претходне ставове, Каје и Jordan-Evans (2002)³⁴¹ истичу да је за задржавање талентованих појединаца у организацији потребно предвидети индивидуалне планове задржавања који истичу развој и добар баланс између рада, са једне стране, и слободног времена и породичног живота, са друге стране (work-life balance).

3. ТАКТИКЕ И ТЕХНИКЕ УПРАВЉАЊА ТАЛЕНТИМА

3.1. Откривање и привлачење талената

Однос између понуде и тражње талената на глобалном тржишту рада чини процес проналажења кандидата са високим потенцијалом екстремно тешким задатком за менаџере људских ресурса. Davenport и Prusak (2000)³⁴² су идентификовали три начина на основу којих организације могу да дођу до потребних талената:

- стварање талената,
- куповина талената и
- изнајмљивање талената.

³⁴⁰ Schweyer, A. (2004), *The Talent Management System: best practices for recruitment, retention, and workforce planning*, Toronto: Wiley.

³⁴¹ Kaye, B., Jordan-Evans, S. (2002), Retention in Tough Times, *T+D*, Volume 56, Issue 1, pp. 32-37.

³⁴² Davenport, T.H., Prusak, L. (2000), *Working Knowledge*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Прва опција подразумева запошљавање особа са потенцијалом, базичним знањима и способношћу учења, које се касније развијају у складу са потребама организације. Овакав начин долажења до талената се фокусира на појединце који имају, више генеричка, а мање специфична знања, а затим се њихов таленат развија тако да могу да буду ангажовани на једној или више различитих позиција у организацији. Један од начина на који се ово постиже у пракси је путем запошљавања појединаца који су високо образовани и који се у организацији ангажују као сарадници на једном или више пројеката на којима ради више тимова или су ти пројекти мултидисциплинарног или мултиорганизационог карактера.

Куповина талената подразумева запошљавање појединаца који имају сва потребна знања која се одмах могу применити у решавању проблема и стварању иновација³⁴³. У пракси се куповина талената најчешће спроводи кроз процес стицања других организација односно путем интеграције. У одређеним случајевима, основни циљ примене стратегије спајања и припајања је „куповина“ запослених, док је стицање физичке активе у другом плану. Стицање талената је могуће и путем формирања стратегијских алијанси тако да кроз разне флексибилне форме радних односа организације долазе до талената својих партнера. Стицање талената кроз спајање и припајање организација је оптерећено ризиком напуштања кључних талената након процеса интеграције, а разлози за овакав развој догађаја могу бити бројни.

Изнајмљивање талената је трећа опција и она подразумева привремено уговорно ангажовање појединаца који располажу потребним знањима и потенцијалима, који се могу одмах по ангажовању примењивати у пословним процесима. Основни циљ њиховог ангажовања треба да буде испуњавање задатака за које су задужени, али и усвајање њиховог имплицитног знања од стране осталих запослених у што већој мери током њиховог боравка у организацији.

Davis-Blake и Hui (2003)³⁴⁴ су идентификовали три детерминанте за изнајмљивање односно уговорно ангажовање талената: 1) специфичност знања потребног организацији, 2) природа међузависности на пројектима и 3) ниво флексибилности. Изнајмљивање талената је најреалније у условима када знања која су потребна организацији нису у превеликој мери специфична јер се у противном може угрозити суштинска компетентност. Такође, уговорно

³⁴³ Lengnick-Hall, M.L., Andrade, L.S. (2008), Talent staffing systems for effective knowledge management, V., Vaiman, C.M., Vance (editors), *Smart Talent Management Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, pp. 33-65.

³⁴⁴ Davis-Blake, A., Hui, P.P. (2003), Contracting Talent for Knowledgebased Competition, Jackson, S.E., DeNisi, A.S., and Hitt, M.A. (eds), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 178–208.

ангажовање талената има смисла када постоји висок ниво флексибилности за извршавање потребних задатака, када је међузависност пројеката мала и када су задаци у великој мери хомогени.

Јоусе (2010)³⁴⁵ је, поред наведених могућности за долажење до потребних талената, идентификовала и могуће предности и недостатке сваке од наведених опција. У том контексту, истиче се да је предност стварања талената у томе што се одржава култура која подстиче исказивање и развој потенцијала и идеја, могућност брзе ротације талената са једне на другу позицију и избегавање проблема повезаних са изнајмљивањем талената, а да се главни недостаци односе на потребно време и нужност постојања техника за развој потенцијала.

Предност куповине талената је брзина, могућност фокусирања на специфичне таленте и избегавање проблема недостатка талената на другим позицијама у организацији, док се кључни недостаци односе на трошкове и одрживост таквог начина стицања талената. Изнајмљивање односно позајмљивање талената омогућава контролу трошкова и флексибилност, али је често повезано се високом трошковима експатријације и зависно је од услова на тржишту рада.

Анализирајући процес трагања за талентима, Von Seldeneck (2004)³⁴⁶ истиче да основни корак у проналажењу кључних талената лежи у способности организације да открије профил који је највише компатибилан са постојећом организационом културом. На овај начин, послодавац стиче могућност да усклади специфичне потенцијале кандидата, радно искуство и личне квалитете са организационим вредностима.

Менаџери за људске ресурсе користе бројне начине да привуку и регрутују талентоване појединце. Као најчешћи извори за проналажење талената се користе специјализоване агенције, сарадња са високообразовним институцијама или путем коришћења виртуелних социјалних мрежа које се формирају са намером рада на развоју одређених области, реализације пројеката или размени идеја и концептуалних решења.

Е-регрутовање односно регрутовање путем интернета представља значајан извор талената, нарочито у ситуацији у којој све већи број потенцијалних запослених за послом трага преко интернета³⁴⁷. Важни фактори у привлачењу

³⁴⁵ L.W. Joyce (2010), Building the Talent Pipeline: Attracting and Recruiting the Best and Brightest, R., Silzer, B.E., Dowell (eds), *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, San Francisco: John Wiley & Sons, pp. 123-158.

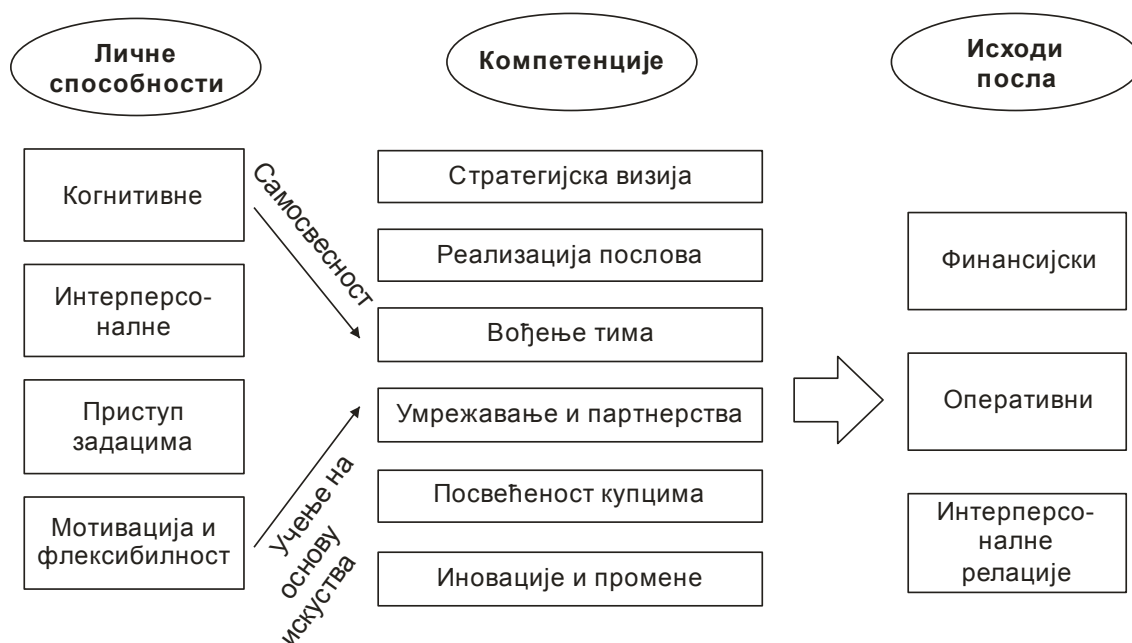
³⁴⁶ Von Seldeneck, M. J. (2004), Finding an Hiring Fast-Track Talent, In L. A. Berger & D. R. Berger (Eds.), *The Talent Management Handbook: Creating Organisational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People*, New York: McGraw-Hill.

³⁴⁷ Ployhart, R.E. (2006), Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities, *Journal of Management*, Volume 32, Number 6, pp. 868-897.

квалитетних кандидата су излед и карактеристике самог сајта³⁴⁸, који треба да буде у складу са брендом организације.

У условима рецесије и привредне кризе значајан потенцијал за ангажовање талентованих појединаца се може наћи у економијама које су погођене економском кризом. Поред смањивања зарада и опадања општег квалитета живота, у условима успоравања привредне активности, саме организације су мање спремне на улагања и иновативне активности, што негативно утиче на развој талената и подстиче их да трагају за новим изазовима у економијама које су мање погођене кризом и које нуде веће могућности.

Један од основних потенцијала који таленти треба да искажу у оквиру организације се односи на извршни потенцијал и углавном је повезан са менаџерским позицијама. Модел за процену извршних способности појединаца се састоји од три елемента (Слика 36): личних способности, компетенција и исхода посла. Кључне способности које извршиоци треба да имају односе се на когнитивне способности, интерперсоналне способности, способности које се односе на мотивацију и флексибилност и начин на који приступају задацима.



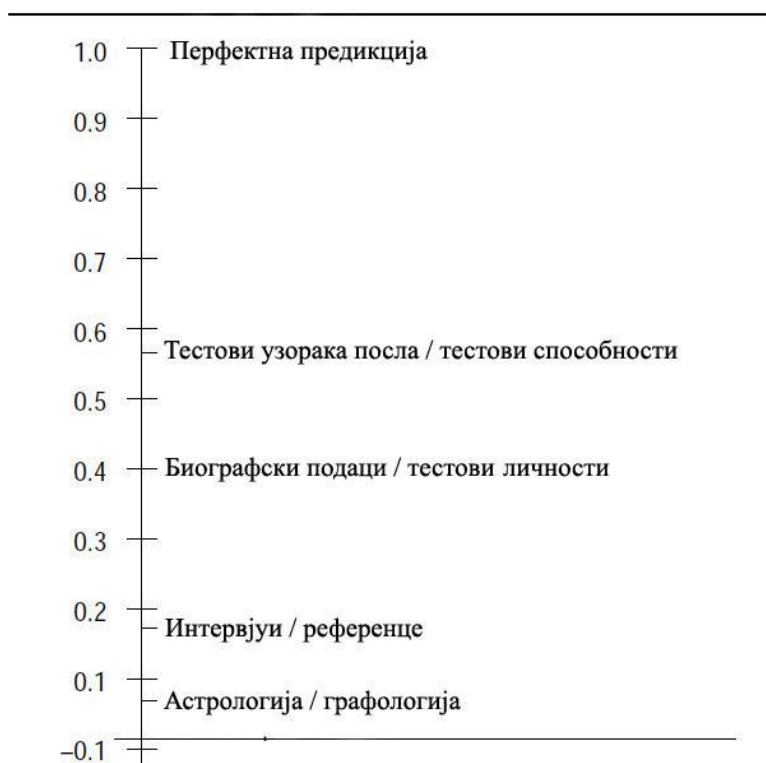
Слика 36: Модел за процену индивидуалних извршних способности

Извор: Smilansky, J. (2006), *Developing executive talent: best practices from global leaders*, John Wiley & Sons: San Francisco CA.

³⁴⁸ Cober, R.T., Brown, D.J., Keeping, L.M., Levy, P.E. (2004), Recruitment on the Net: How do organizational Web site characteristics influence applicant attraction?, *Journal of Management*, Volume 30, Issue 4, pp.623-646.

Таленти путем учења и самосвесности развијају сет извршних компетенција које доводе до одређених исхода у послу. Кључне извршне компетенције обухватају: 1) стратегијску визију организације као целине, 2) деловање тако да се послови извршавају на предвиђени начин, 3) вођење тима, 4) посвећеност купцима и изградња односа са њима, 5) креирање мреже са осталим талентима у организацији и стварање партнерских односа и 6) исказивање талента за иновације и промене у организацији. Учинак извршилаца се посматра кроз призму остварених интерперсоналних релација и оперативних и финансијских ефеката.

Регрутовање појединаца који имају одређени потенцијал не гарантује висококвалитетне исходе посла, због чега се посебна пажња посвећује техникама за селекцију талената. У практичном смислу, селекцијом се потенцијални пул талената организације своди на стварни пул који одговара потребама и за кога се претпоставља да може остварити одговарајуће перформансе током имплементације организационе стратегије.



Слика 37: Прецизност предиктора

Извор: Lunn, T. (1995), *Selecting and developing talent: an alternative approach*, *Management Development Review*, Volume 8, Issue 1, pp. 7-10.

Селекција представља једну од суштинских активности функције управљања људским ресурсима и временом су створене бројне технике које треба да омогуће избор најбољих кандидата. Вредност сваке технике у контексту проналажења најбољих кадрова се посматра кроз њену моћ предикције. Анализирајући и нумерички исказујући прецизност предиктивног потенцијала, Lunn (1995)³⁴⁹ је утврдио да највећу моћ предикције имају тестови узорака посла, иако су на око пола вредности максималне предикције, док су најслабије рангиране алтернативне технике селекције, као што су анализа рукописа или астрологија (Слика 37).

И поред тога што се бројне технике селекције у данашње време углавном базирају на савременој технологији или што се спроводе коришћењем интернета (е-селекција), њихова примена не искључује људски фактор односно ингениозност особе која спроводи селекцију да пронађе појединце који се издвајају у односу на друге. У суштини, један број аутора сугерише да проналажење правих талената зависи од доброг осећаја онога који спроводи регрутовање и селекцију да препозна кандидате који имају потенцијал и који могу да га искажу у оквиру организације.

Организације треба да креирају имиџ и одређени степен привлачности како би могле да пронађу одговарајуће кандидате, а да истовремено кандидатима на јасан начин представе могућности и вредности са којима треба да се идентификују³⁵⁰. Рекламирање огласа за запошљавање представља дуг пут да потенцијални запослени сазнају о бренду организације која се издаје као послодавац. Уместо тога, организације могу да предузму низ стратегија да изграде своје брендове послодавца³⁵¹. Процес брендирања има важну улогу у повећању атрактивности организације за запошљавање талената. Изградњом јаког бренда, организације из позиције у којој имају императив да проналазе таленте, дођу у позицију да буду пронађене од стране талената. То може имати и одређене негативне ефекте који се односе на отежавање и успоравање процеса прегледа свих пристиглих пријава за посао.

Часопис *Economist* је у 2003. години спровео анкету о брендирању међу послодавцима, укључујући и професионалце за менаџмент људским ресурсима. Резултати показују да би испитаници могли да дефинишу бренд послодавца на неки од следећих начина:

- промоција посебног имиџа компаније као послодавца (60 % испитаника);

³⁴⁹ Lunn, T. (1995), Selecting and developing talent: an alternative approach, *Management Development Review*, Volume 8, Issue 1, pp. 7-10.

³⁵⁰ Uren, L. (2007), From talent compliance to talent commitment, *Strategic HR Review*, Volume 6, Issue 3, pp. 32-35.

³⁵¹ Chhabra, N.L., Mishra, A. (2008), Talent Management and Employer Branding: Retention Battle Strategies, *ICFAIAN Journal of Management Research*, Volume 52, Number 11, pp. 50-61.

- део корпоративног оглашавања (28 % испитаника);
- изглед и садржај огласа за запошљавање (7 % испитаника); и
- остало (5 % испитаника).

Постоје различити начини да се изгради бренд послодавца. Неке организације користе приступ „споља ка изнутра“ који се фокусира на видљивости компаније на циљном тржишту талената кроз добро дизајниране интернет презентације које садрже описе организационе културе, компензационог система, могућности за развој каријере и објашњењем зашто је то добро место за запошљавање. Друге организације користе приступ „изнутра ка споља“ који се заснива на интерном креирању моћног бренда кроз искуства запослених и кроз промоцију бренда од стране запослених. Практично, препоруке самих запослених су начин да се привуку таленти³⁵².

Полазећи од тога да су запослени у организацији важан фактор у изградњи бренда и формирању имиџа пожељног послодавца, посебну пажњу за повећање атрактивности за таленте организације треба да усмере на усмену (word of mouth) промоцију од стране запослених. Овај вид промоције у ери експанзије друштвених мрежа, којима се брзо преносе информације, представља моћан алат за привлачење појединаца са високим потенцијалом.

3.2. Тактике и технике за развој талената

Интенција многих организација је да на различите начине пронађу појединце са високим потенцијалом и да касније код њих развијају компетенције које су им потребне. Предност оваквог начина стицања организационих компетенција је могућност да се кроз развој таленти усмеравају на области пославања које су кључне за саму организацију. Frank и Taylor (2004)³⁵³ истичу да је развој талената, кроз учење и унапређење перформанси кључних извршилаца, најважнији део менаџмента талентима.

Да би се процес развоја талената успешно одвијао, свака организација треба да конституише архитектуру за развој талената која се састоји из четири димензије³⁵⁴:

³⁵² Mandhanya, Y., Shah, M. (2010), Employer Branding – A Tool for Talent Management, *Global Management Review*, Volume 4, Issue 2, pp. 43-48.

³⁵³ Frank, F.D., Taylor, C.R. (2004), Talent Management: Trends that Will Shape the Future, *Human Resource Planning*, Volume 27, Issue 1, pp. 33-42.

³⁵⁴ Gandz, J. (2006), Talent development: The architecture of a talent pipeline that works, *Ivey Business Journal*, Issue January/February, pp. 1-4.

- Јасна и артикулисана представа о потребама за талентима у наредних неколико година;
- Пут развоја који организација може да користи да би од појединаца са природним потенцијалом добила врхунске извршиоце;
- Кључни процеси и активности управљања људским ресурсима који могу да омогуће да се потенцијал реализује у виду перформанси; и
- Програми који омогућавају развој талената, али и менаџерима остављају довољно простора да од организације створе целину која располаже великим бројем талената.

Упоређујући нови и стари приступ развоју, Michaels, Handfield-Jones и Axelrod (2001)³⁵⁵ сугеришу да без обзира на чињеницу да сви запослени у организацији не могу да постану врхунски извршиоци, они морају стално да померају границе онога што могу да остваре (Табела 17). Организације које развој инкорпорирају у своју суштину, могу да привуку више талента, да га дуже задрже у оквиру организације и да на основу тога остварују боље перформансе. У пракси, већина организација нуди лоше развојне могућности, међутим сам процес развоја се може додатно промовисати и поједноставити применом различитих техника као што су подучавање (coaching), менторство (mentoring) и стицање радног искуство на послу (job experience).

Табела 17: Компарација приступа развоју талената

Стари приступ развоју	Нови приступ развоју
Развој се дешава сам по себи	Развој је уткан у ткиво организације
Развој се првенствено односи на обуку	Развој се пре свега односи на изазовна искуства, подучавање, повратну спрегу и менторство
Организационе јединице поседују таленат; људи не прелазе преко граница организационих јединица	Организација поседује таленат; људи се лако крећу кроз организацију
Само лоши извршиоци имају развојне потребе	Свако има развојне потребе и треба да добије подучавање
Неколико срећних појединаца проналази менторе	Ментори се додељују свакој особи са великим потенцијалом

Извор: Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001), *The War for Talent*, Boston: Harvard Business School Publishing.

³⁵⁵ Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001), *The War for Talent*, Boston: Harvard Business School Publishing.

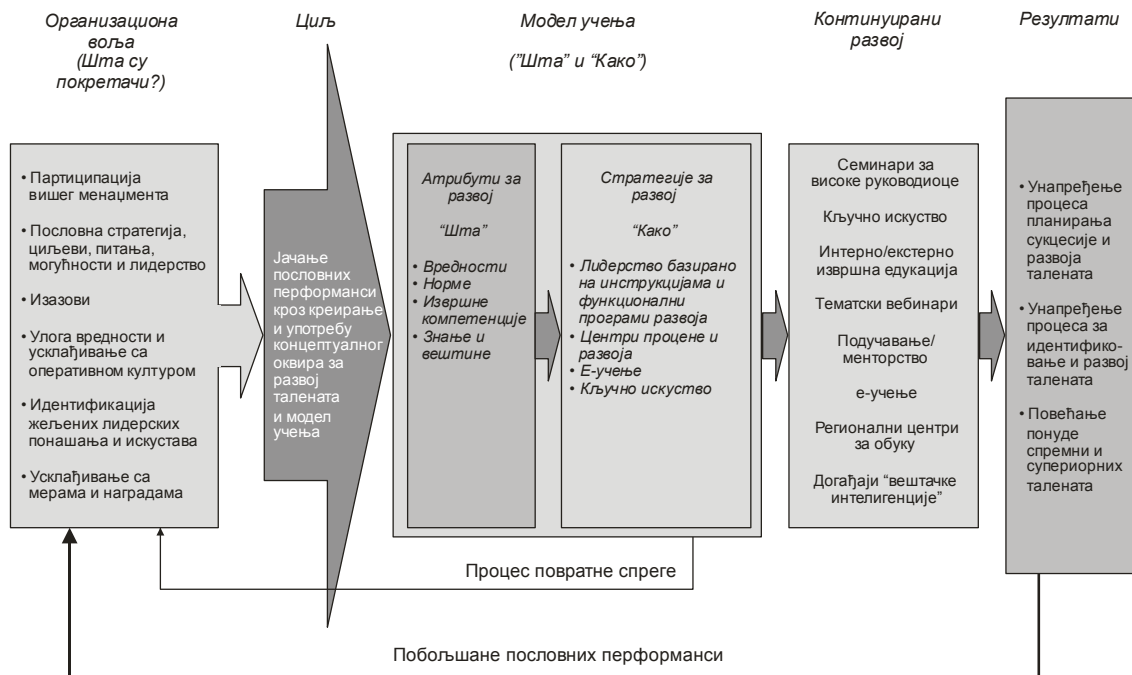
Своју праксу на развоју талената организације могу значајно да унапреде кроз примену пет принципа које је дефинисао Pruis (2011)³⁵⁶:

1. Јасна политика управљања талентима захтева пажљиво разматрање временског хоризонта развоја талената. Истраживања показују да јасно дефинисани програми развоја талената најбоље функционишу на кратак рок (2-5 година). Развој талената посматран на нивоу целокупне организације, којим је обухваћен читав пул талената, даје највећи допринос перформансама на дуги рок.
2. Најбољи програми развоја талената су резултат кохерентних организационих напора на управљању талентима: од стратегијског планирања ресурса, до регрутовања, процене, планирања каријере, развоја каријере, ангажовања, менторства, подучавања и учења и развоја.
3. Дијапазон организационих пракси које би потенцијално могле подржати развој талената може бити веома разноврстан. Организације треба да приспитају своје интерно окружење како би пронашле начине да омогуће несметано одвијање програма развоја талената.
4. Менторство је добар начин за развој талената, који се заснива на релацији један-на-један са више искусних лидера или професионалаца ван постојећег ланца командовања. Крајњи циљ ове технике је унапређење организационих талената и убрзање њиховог развоја.
5. Таленти се често осећају недовољно искоришћеним у својим задацима. Они су у могућности да понуде својим организацијама огroman и углавном неискоришћен когнитивни капацитет који би могао помоћи организационом развоју.

Концептуални оквир развоја талената (Слика 38) показује да програми развоја талената зависе од одређених интерних фактора у оквиру организације који у суштини треба да буду основни покретачи. Идентификовањем ових фактора и формирањем „критичне масе“ њиховог утицаја стварају се претпоставке за дефинисање циљева развоја талената и дефинисање модела учења.

Кључни резултати програма за континуирани развој талената су унапређење процеса планирања сукцесије и развоја талената, унапређење процеса за идентификовање и развој талената и повећање интерне понуде супериорних талената у организацији. Да би се евалуирали ефекти потребно је успоставити повратну спрегу са полазним претпоставкама односно факторима који су означени као кључни покретачи програма.

³⁵⁶ Pruis, E. (2011), The five key principles for talent development, *Industrial and Commercial Training*, Volume 43, Issue 4, pp. 206-216.



Слика 38: Концептуални оквир развоја талената

Извор: Haskins, M.E., Shaffer, G.R. (2010), *A talent development framework: tackling the puzzle, Development and Learning in Organizations*, Volume 24, Issue 1, pp. 13-16.

Подучавање (coaching) је однос помоћи формиран између клијента, који има менаџерски ауторитет и одговорност у организацији, и консултанта који користи широк спектар бихејвиоралних техника и метода да помогне клијенту да оствари узајамно идентификован сет циљева за побољшање свог професионалног учинка и личног задовољства, а сходно томе се очекује да се побољша и ефикасност организације клијента, у оквиру формално дефинисаног уговора о подучавању³⁵⁷.

Подучавање на радном месту обухвата скуп међусобно повезаних активности које подразумевају следеће³⁵⁸:

- разјашњавање очекивања у вези са учењем;
- пружање повратних информација о перформансама на радном месту, како би се што раније утврдиле потребе за подучавањем;
- обезбеђивање да подучавање буде саставни део менаџерског стила линијских менаџера у раду са члановима свог тима;

³⁵⁷ Kilburg, R.R. (1997), *Coaching and executive character: Core problems and basic approaches, Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Volume 49, Number 3, pp. 281-299.

³⁵⁸ Carter, E., McMahon, F. (2005), *Improving employee performance through workplace coaching: a practical guide to performance management*, Kogan Page: London.

- обезбеђивање да радна места буду са више комфора и да нуде више задовољства члановима тима тако да они могу да прихвате и позитивне и негативне повратне информације у вези са подучавањем и интеракцију са другим члановима тима; и
- дефинисање циљних области у којима треба унапредити перформансе или понашање, а затим спровођење програма развоја који ће омогућити унапређење перформанси појединца или тима, да би се кроз праћење и процену резултата утврдио остварени прогрес.

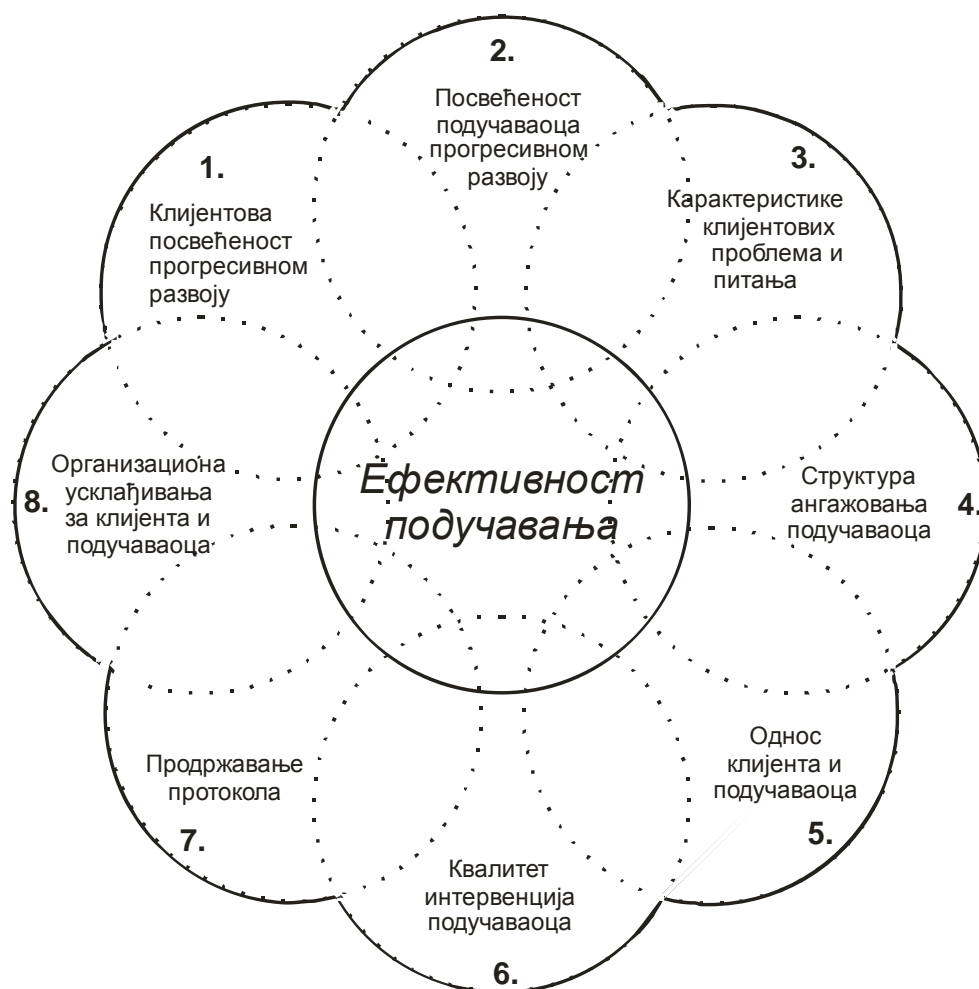
Предности укључивања подучавања у извршне програме развоја талената се могу диференцирати на следећи начин³⁵⁹:

- Подучавање појачава циљеве учења – када програми развоја обухватају додељивање конкретне особе која ће бити посвећена подучавању појединаца или тима, постоји већа вероватноћа да ће постојати јак фокус на развојне циљеве, јер се односом између особе која подучава и оних који учествују у програмима развоја дефинишу и одређени исходи читавог процеса;
- Подучавање може помоћи појединцима да остваре сопствене развојне циљеве – присуство друге особе која је задужена за подучавање повећава вероватноћу да ће акциони планови бити испуњени јер постоји одређени вид контроле прогреса, а важан фактор представља и чињеница да постојање особе која је директно задужена за нечији развој повећава одговорност особе која је у програму развоја да испуни предвиђене циљеве; и
- Подучавање помаже процес комплексног и дугорочног учења – када је учење усмерено на стицање релативно лаких и мање сложених информација потребно је мање времена за његово усвајање, док стицање сложенијих знања и информација захтева више времена и значајно се може скратити и убрзати кроз искуство особе која подучава, чији је основни задатак у оваквим ситуацијама да генерише дискусију и рефлексију различитих мишљења.

Ефективност процеса подучавања зависи од бројних чинилаца чије међусобно усклађивање треба да омогући несметано одвијање овог процеса, уз истовремено остваривање задовољавајућег нивоа перформанси. Два основна предуслова за ефективно подучавање је постојање потпуне посвећености овом процесу, како код особе која подучава, тако и код особе која се подучава. Особа која подучава мора да поседује и сет диверсификованих знања и вештина,

³⁵⁹ Valerio, A.M., Lee, R.J. (2005), *Executive Coaching: A Guide for the HR Professional*, Pfeiffer: San Francisco, CA.

елементарна знања из области психологије и мотивације, као и вољу да се и сама усавршава кроз рад са другима (Слика 39).



Слика 39: Модел ефикасности подучавања

Извор: Kilburg, R.R. (2001), Facilitating Intervention Adherence in Executive Coaching: A Model and Methods, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Volume 53, Number 4, pp. 251-267.

Поједине организације приступају програмима подучавања у ситуацијама када немају решења за нагомилане проблеме у вези са развојем талената. Због тога се као важан фактор ефикасности издвајају карактеристике проблема са којима се суочавају запослени. Тежина проблема се може утврдити на основу следећих елемената: фреквентност, интензитет, дужина трајања, оптерећеност конфликтима, степен угрожености организације и слично. Проблеми који имају већу специфичну тежину захтевају додатну посвећеност укључених страна како би се кроз процес подучавања оствариле планиране перформансе.

Структура односно начин ангажовања особе која ће бити задужена за подучавање има утицај на ефективност, јер се кроз уговоре о ангажовању дефинишу циљеви и задаци које треба остварити и на тај начин се врши одређено трасирање читавог процеса. И поред тога што се овај однос стипулише уговором, међусобне релације подучаваоца и особе која се подучава, које су подржане узајамним поштовањем и емпатијом од стране особе која подучава, могу имати већи позитиван утицај него одредбе уговора. Знање подучаваоца у овом процесу се не доводи у питање, али квалитет његових интервенција може да утиче на ефективност подучавања и у значајној мери може бити детерминисан узајамним односом двеју страна.

Придржавање редоследа планираних активности нарочито може бити значајно за ефективност у оним ситуацијама у којима се ради на решавању озбиљних проблема, који нису могли да буду предвиђени, а који захтевају креативност и снажљивост у датом тренутку. Враћање на агенду процеса је контролни механизам који спречава расипања времена и енергије на мање важне елементе у ситуацији када се ствари не одвијају по замишљеном сценарију.

Фактор који се анализира на крају се односи на усклађивање интерног окружења организације за извођење процеса подучавања. Редослед никако не одражава важност овог фактора, нарочито ако се има у виду да се односи на одређене претпоставке које треба обезбедити пре самог почетка примене програма подучавања. Ти предуслови се тичу подршке за подучавање и превазилажење отпора код запослених да прихвате ове програме и у ингеренцији су највиших менаџерских структура.

Важан фактор успешног подучавања је избор особе која ће бити ангажована на том послу. Таква особа треба да има следеће карактеристике³⁶⁰:

- Способност прикупљања информација – особа која се бави подучавањем треба да зна како да добије важне информације од појединца, а да не створи осећај класичног испитивања и да на тај начин уруши ниво поверења и квалитет узајамног односа;
- Способност слушања других – особе које се баве подучавањем, поред вербалне комуникације и примања усмених информација, треба да буду усмерене и на невербалну комуникацију која често открива суштинске проблеме, а односи се на говор тела и реакције на одређене ситуације;
- Свесност о томе шта се дешава на радном месту – особе које се баве подучавањем треба да разговарају са запосленима о проблемима на радном месту који се односе на мотивацију или одређене узроке стреса

³⁶⁰ Stone, F.M. (2007), *Coaching, Counseling & Mentoring: How to Choose & Use the Right Technique to Boost Employee Performance*, Second Edition, AMACOM: New York, NY.

који би могли да смање продуктивност или да генеришу проблеме у ставовима о учењу;

- Способност инструктаже – особа која спроводи подучавање мора да буде у стању да процени потребе за подучавањем, утврди пропусте у знању и да буде у стању да подучава запослене, појединачно или у групи; и
- Способност давања повратне информације – особа која се бави подучавањем треба да зна важност давања повратне информације запосленом о прогресу у учењу и оствареним перформансама и ту праксу увек треба да примењује у свом раду.

Важно питање које треба размотрити приликом примене програма подучавања се односи на начин односно извор ангажовања особе која ће се бавити подучавањем. Организацијама на располагању стоје две логичне опције: интерно и/или екстерно ангажовање подучаваоца, при чему се за сваку конкретну ситуацију треба одредити за адекватну алтернативу. Поред тога, важно је да у случају када се подучаваоци интерно ангажују, они буду ван линије командовања у односу на особу која је укључена у подучавање.

Frisch (2001)³⁶¹ је анализирајући могућности за интерно ангажовање експерата као особа које ће подучавати друге запослене утврдио бројне предности, али и одређене недостатке оваквог вида подучавања. Као кључне предности се издвајају:

- трошкова ефикасност у односу на програме екстерног ангажовања експерата;
- интерни програми подучавања се због своје трошковне ефикасности могу применити у већој мери него програми са екстерним ангажовањем подучаваоца;
- због познавања прилика у организацији иницијални напредак у конципирању програма развоја талената и самом развоју може да буде бољи код интерног подучавања; и
- интерно подучавање представља практичну реализацију концепта организације која учи.

Недостаци интерног подучавања представљају повод за ангажовање спољних сарадника, а као кључни разлози за овакво одвијање процеса подучавања се наводе следеће чињенице:

- не захтева се запошљавање додатног особља које би перманентно било посвећено подучавању;

³⁶¹ Frisch, M.H. (2001), The Emerging Role of the Internal Coach, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Volume 53, Number 4, pp. 240-250.

- кредибилитет екстерних експерата је обично већи него интерних, због искуства у раду са већим бројем организација;
- однос између укључених страна није оптерећен потенцијалним конфликтима и односима у организацији; и
- због свог кредибилитета, екстерни експерти могу задобити већи ниво пажње и посвећености.

Анализом претходних ставова може се закључити да је истовремено коришћење оба вида подучавања пожељна могућност за већину организација. С друге стране, комбинација интерног и екстерног ангажовања подучаваоца може да буде и врло прихватљиво прелазно решење за оне организације које кроз фазни приступ покушавају да развију сопствене програме интерног подучавања. На тај начин се избегавају почетне грешке и прави се прихватљив компромис између трошкова и ефеката који ће се остварити реализацијом програма развоја талената.

Велику улогу у успешном спровођењу процеса подучавања има функција управљања људским ресурсима односно професионалци за људске ресурсе од којих се очекује следеће³⁶²:

- обезбеђивање повратне спреге ка извршним менаџерима и онима који спроводе подучавање у вези са прогресијом или изостанком развоја;
- подржавање и подстицање перцепције позитивности организационих промена које су повезане са подучавањем;
- давање подршке извршним менаџерима у напорима да се спроведу неопходне промене; и
- давање подршке програмима развоја талената и након формалног завршетка програма подучавања.

Менторство је однос између две стране, које нису повезане унутар линије управљачких структура, у којој једна страна (ментор) усмерава другу страну кроз период промена, а у складу са договореним циљем, односно помаже да се друга страна упозна са новом ситуацијом³⁶³. Основна разлика између менторства и подучавања своди се на фокус самих процеса: код менторства се он усмерава на самог појединца, док је код подучавања концентрисан на перформансе. Подучавање је усмерено на извршавање одређене агенде кроз програме развоја и повезано је са извршавањем задатака на радном месту, док је менторство оријентисано на пружање помоћи у раду и без стриктно дефинисаног програма и има задатак да подржи талентоване појединце у свим сегментима живота.

³⁶² Wasylyshyn, K.M. (2003), Executive Coaching: An Outcome Study, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Volume 55, Number 2, pp. 94–106.

³⁶³ Kay, D., Hinds, R. (2009), *A Practical Guide to Mentoring: How to help others achieve their goals*, Oxford: How To Books Ltd.

Уопштено посматрано, менторство је мање ригидан и формализован процес од подучавања, који нуди већу могућност за флексибилност и испољавање креативности током развоја појединаца. Полазећи од релација између укључених страна, може се закључити да менторство подразумева и већи степен отворености, јер није искључиво везано за пословне перформансе, већ подразумева и одређени степен усмеравања каријере талентованих појединаца, што је важна компонента приватног живота сваке индивидуе. Менторство може да има важан утицај на таленте, у смислу да обезбеђује подршку за анализу досадашње каријере и помоћ за њено даље унапређење³⁶⁴. Friday и Friday (2002)³⁶⁵ су у својим истраживањима дошли до закључка да запослени који су укључени у менторство имају већу посвећеност каријери и задовољство послом.

Важна разлика између менторства и подучавања се односи на начин проналажења особа које ће бити ментори односно подучаваоци. Већ је констатовано да се подучавање у подједнакој мери ослања на интерне и екстерне експерте, док је менторство доминантно засновано на људима који су већ запослени у организацији. Ментори из интерног окружења организације се могу регрутовати са различитих позиција, али се генерално препоручује да линијски менаџери не буду ментори колегама којима су они директно надређени. Ова препорука не значи обавезно искључивање такве могућности, међутим питања одговорности и интереса могу стајати на путу ка отвореном и искреном дијалогу³⁶⁶.

Важност талентованих појединаца и њиховог развоја за постизање пословних циљева и стварање задовољавајућег нивоа додате вредности захтева и редефинисање приступа управљања њиховом каријером. Becker и Haunschild (2003)³⁶⁷ предлажу увођење новог концепта за границе каријере између послодавца и запосленог, где је фокус каријере усмерен на развој знања и запошљивост (*employability*). Templer и Cawsey (1999)³⁶⁸ сугеришу да динамички контекст окружења мења услове и начин развоја каријере тако да је потребна транзиција од схватања каријере као линеарног процеса који личи на „мердевине“ и увођење појма портфолио каријере (Табела 18).

³⁶⁴ Patterson, A.M. (2009), *Creating a talent culture*, *CMA Magazine*, Volume 83, Number 2, pp. 11-13.

³⁶⁵ Friday, E., Friday, S.S. (2002), *Formal mentoring: is there a strategic fit?*, *Management Decision*, Volume 40, Issue 2, pp. 152-157.

³⁶⁶ Pask, R., Barrie, J. (2007), *Mentoring-Coaching: A guide for education professionals*, Berkshire: McGraw-Hill

³⁶⁷ Becker, K.H., Haunschild, A. (2003), *The Impact of Boundaryless Careers on Organizational Decision Making: An Analysis from the Perspective of Luhmann's Theory of Social Systems*, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 14, Issue 5, pp. 713–727.

³⁶⁸ Templer, A.J., Cawsey, T.F. (1999), *Rethinking Career Development in an Era of Portfolio Careers*, *Career Development International*, Volume 4, Issue 2, pp. 70–76.

Табела 18: Развој каријере у старој и новој економској реалности

Област	Стара економија	Нова економија
Кључна терминологија каријере	Прогрес, посвећеност	Усклађивање и флексибилност
Модел каријере	Фазе каријере	Портабилна портфолио каријера
Лојалност	Организација	Аутентични сет вештина
Прогрес у каријери	Напредовање навише	Флексибилност, унутрашња сатисфакција
Мерење ефективности	Ефикасност	Стратегијске алијансе, стратегијско усклађивање

Извор: Templer, A.J., Cawsey, T.F. (1999), Rethinking Career Development in an Era of Portfolio Careers, *Career Development International*, Volume 4, Issue 2, pp. 70–76.

Нови приступ каријери подржава развој појединаца кроз лојалност аутентичном сету вештина, уместо организацији, што у крајњем исходу може бити негативно за организацију. Међутим, лојалност се овде посматра у контексту примарне привржености, а развој каријере у оквиру постојеће организације се подстиче бројним инструментима, међу којима се потенцира могућност за сопствено усавршавање талената. То уједно мења и начин мерења прогреса у каријери, тако да се уместо на напредовању потенцира на остваривању флексибилности у развоју и унутрашњој сатисфакцији талената.

Планирање сукцесије представља важан елемент у планирању каријере и развоју талената, али има и директан утицај на величину интерног и екстерног пула талената који организације формирају. Специјалисти за људске ресурсе су кроз праксу дошли до закључка да класичан начин формирања пула талената на основу планирања сукцесије смањује трошковну ефикасност и да због тога треба да буде унапређено.

Управљање сукцесијом (succession management) је формулисано као фундаментално и филозофски нови приступ у планирању сукцесије (succession planning). Управљање сукцесијом је процес који се користи у идентификацији и развоју појединаца са високим потенцијалом и талентованих запослених у потрази за ефикасним начином функционисања у променљивим условима радног окружења савремених корпорација. У идеалном случају, то је транспарентан приступ који је уграђен у организационо одлучивање и који активно подржавају сви нивои менаџмента³⁶⁹.

³⁶⁹ Taylor, T., Bennett, A. (2002), Strategic Development of Organisational Talent: The Use of Succession Management Approaches, *Research and Practice in Human Resource Management*, Volume 10, Issue 2, pp. 56-69.

Управљање сукцесијом је базирано на сету стандардизованих метода за вредновања перформанси запослених, при чему се информације прикупљају из различитих извора. Резултат управљања сукцесијом је субјективна процена потенцијала појединаца, која је допуњена са објективном проценом кључних способности. Коначни циљ процеса управљања сукцесијом је детерминисање потребних организационих способности, развој програма планирања сукцесије и њихова евалуација. На овај начин, планирање сукцесије добија холистички карактер и отвара могућност за менаџере људских ресурса да боље управљају величином и структуром организационог пула талената.

Управљање сукцесијом представља веома сложен процес и организације која немају искуства са програмима развоја талената имају проблем са његовом имплементацијом. Кључни проблеми везани за ово односе се на следеће³⁷⁰:

- неспремност менаџера да дају подршку талентима да раде на сопственом развоју;
- селекција потенцијалних лидера на основу карактеристика претходних лидера (ефекат угледања);
- недостатак валидног и објективног процеса селекције;
- разочарење талената који се развијају у оквиру организације у случају ангажовања екстерних талената за кључне позиције;
- кредибилитет одељења за људске ресурсе може бити доведен у питање ако спроводи програме управљања сукцесијом које не подржава већина запослених у организацији; и
- непостојање фокуса и прешироко дефинисане развојне стратегије.

Отежавајућа околност везана за ове проблеме је то што се не могу предвидети и често настају спонтано. Њиховом предикцијом ствара се основа за брже реаговање у ситуацијама када настану. С друге стране, на део проблема, као што је институционализација објективног система селекције, може се превентивно деловати и на тај начин унапредити процес управљања сукцесијом.

Врло ефикасна тактика за развој талената, која поред развојне има и мотивациону функцију, је систем плаћања базиран на вештинама (skill-based pay system). Експлицитна сврха оваквог система плаћања је мотивација понашања која подстиче развој одабраних вештина који се сматрају важним за потребе организације³⁷¹. Основна премиса на којој се заснива систем плаћања базиран на вештинама је да новчана награда може да подстакне учење. Овакав систем

³⁷⁰ Liebman, M., Bruer, R., Maki, B. (1996), Succession management: the next generation of succession planning, *Human Resource Planning*, Volume 19, Number 3, pp. 16-29.

³⁷¹ Dierdorff, E.C., Surface, E.A. (2008), If You Pay for Skills, Will They Learn? Skill Change and Maintenance Under a Skill-Based Pay System, *Journal of Management*, Volume 34, Number 4, pp. 721-743.

плаћања има и своја ограничења која се пре свега огледају у фаворизовању вештина појединаца, чиме се у одређеној мери подстиче конкуренција између запослених и лимитирају се могућности за међусобну сарадњу и дељење знања.

Анализом наведених техника и тактика за развој талената се може констатовати да ниједна од њих не представља перфектан избор, јер примена сваке од њих у пракси наилази на проблеме и ограничења. Овим се имплицира нужност анализе потреба сваке појединачне организације и избор оних техника које ће у датом тренутку најбоље одговорати потребама организације.

Могућности за развој талената унутар организације играју важну улогу у привлачењу талентованих појединаца да конкуришу за позиције у организације. Менаџери и специјалисти за људске ресурсе су свесни чињенице да брендирање организације има значајну улогу у привлачењу талената, а посебно важан аспект изградње бренда кроз приступ „изнутра ка споља“ се односи на промовисање могућности за развој појединаца са потенцијалом. Да би изградиле бренд организације која је посвећена развоју талената, организације треба да³⁷²:

- развој талената посматрају као интегрални део организационе стратегије;
- се фокусирају на „раст изнутра“;
- прецизно познају компетенције својих запослених;
- имају ригорозан систем регрутовања;
- имају унапређену архитектуру за развој каријере;
- буду посвећене обуци;
- схватају изузетан значај алумни организација; и
- екстремно озбиљно управљају процесима менторства и подучавања.

На овај начин организације себе могу да промовишу као „фабрике знања“ и да на тај начин дођу до најбољих појединаца на тржишту радне снаге. Поред тога, промовисањем развојних могућности за своје запослене, организације истовремено стварају имиџ модерних компанија што може подстаћи тражњу за њиховим производима или услугама.

3.3. Тактике и технике за задржавање талената

Изградња бренда за потребе привлачења појединаца са потенцијалом и развој талената изискују трошење значајних финансијских средстава, која истовремено представљају директне и индиректне трошкове постојања

³⁷² Younger, J., Smallwood, N., Ulrich, D. (2007), *Developing Your Organization's Brand as a Talent Developer*, *Human Resource Planning*, Volume 30, Issue 2, pp. 21 -29.

организационог пула талената. Постојање ових трошкова значи и додатну одговорност у управљању пулом талената у смислу управљања трошковима тако да се сведу на прихватљив ниво. Када се овим трошковима додају трошкови директног ангажовања талентованих појединаца из интерног и екстерног окружења, сасвим оправданим се сматра анализа пула талената и ревизија његовог обима и структуре.

Посматрано у практичном смислу кроз ниво додате вредности, задржавање талената у организацији мора да буде економски исплативо што захтева анализу доприноса сваког талентованог појединца из пула талената. У укупној анализи ефеката и улагања, на страни трошкова се могу придодати и опортунитетни трошкови ангажовања талената који су адекватни за организацију у поређењу са неангажовањем појединаца чији би потенцијал био боље искоришћен за унапређење организационих перформанси.

Једноставна матрица за анализу перформанси талената је базирана на две димензије: 1) квалитет и ефективност рада запослених и 2) начин приступа послу и мотивација³⁷³. Екстремне вредности ових димензија су означене са вредностима „високо“ и „ниско“. На основу ових вредности формиране су четири категорије талената: А извршиоци, Б извршиоци, Ц извршиоци и Д извршиоци (Слика 40).

Квалитет и ефективност рада запослених	висока	Б	А
	ниска	Д	Ц
		ниска	висока
		Начин приступа послу и мотивација	

Слика 40: Матрица талената

Извор: Williamson, D. (2011), Talent management in the new business world: How organizations can create the future and not be consumed by it, *Human Resource Management International Digest*, Volume 19, Issue 6, pp. 33-36.

³⁷³ Williamson, D. (2011), Talent management in the new business world: How organizations can create the future and not be consumed by it, *Human Resource Management International Digest*, Volume 19, Issue 6, pp. 33-36.

Анализом матрице јасно се може закључити да А извршиоци, који остварују високу ефективност, квалитет рада и мотивисаност у послу, представљају кључне кандидате за задржавање у организационом пулу талената. Б извршиоци и Ц извршиоци се условно могу посматрати као граничне категорије талената, јер не задовољавају једну од наведених димензија. Кроз разне технике мотивације и укључивање у тимски рад могуће је извршити трансформацију Б извршилаца у А извршиоце. Задржавање Д извршилаца уопште није потребно, као и Ц извршилаца који не могу да повећају квалитет и ефективност свог рада. Слична ситуација је и са Б извршиоцима, с тим што је њихов значај за организације већи од Ц извршилаца.

Осмишљена тактика задржавања талената на основу наведене матрице прати логику да у случају смањивања пула талената, фокус задржавања треба да буде само на А извршиоцима, док сви остали нису приоритет. У случају константности или повећања обима пула талената, фокус задржавања треба да буде усмерен и на Б и Ц извршиоце и допуњен са додатним програмима развоја талената и анализама потенцијала сваког појединца. У оба случаја се самоиницијативан одлазак Д извршиоца посматра као пожељна опција за организацију.



Слика 41: Категорије талената

Извор: Smilansky, J. (2006), *Developing executive talent: best practices from global leaders*, John Wiley & Sons: San Francisco CA.

Анализу потреба за задржавањем сваког појединачног талента је могуће извршити и на основу концептуалног оквира који конституишу два параметра: остварене перформансе и потенцијал за учење и усавршавање³⁷⁴. И поред тога што се талентовани појединци истичу у односу на остале запослене, могуће је направити и разлику између самих талената, тако да се само мали број њих може квалификовати за највише извршилачке позиције у организацији. Остали таленти, који имају изнад просечан потенцијал за развој и показују више него просечне перформансе у раду, сачињавају лидерску скупину из које се могу регрутовати извршиоци односно менаџери на нижим организационим нивоима. Ове две групе талената захтевају посебну пажњу организација за њихово задржавање. Остале категорије талената нису под притиском задржавања и њихов останак у организацији може бити у складу са уобичајеним нивоом флукуације (Слика 41).

Анализа перформанси сваког талентованог појединца представља кључни предуслов за његово задржавање у организационом пулу талената. Проблем може да настане у избору начина на који се врши процена перформанси запослених. Wolf (2004)³⁷⁵ је све системе за оцену перформанси сврстао у четири категорије:

1. системи засновани на особинама (trait-based) – претпоставка је да одређене особине дају перформансе;
2. системи засновани на понашању (behavior-based) – претпоставка је да одређена понашања дају перформансе;
3. системи засновани на знању/вештинама (knowledge/skill-based) – претпоставка је да одређена знања и вештине дају перформансе; и
4. системи засновани на оствареним резултатима (results-based) – претпоставка је да су остварени резултати исто што и перформансе.

На бази наведене категоризације, аутор је сугерисао да се систем оцене перформанси заснован на особинама може применити на све запослене, систем базиран на понашању је применљив за менаџере на оперативним нивоима, систем заснован на знању и вештинама је погодан за производне и административне раднике и за одређене категорије професионалаца, док је систем заснован на оствареним резултатима применљив за менаџере, већину професионалаца и кључне извршиоце у организацији.

Избором адекватног модела за оцену перформанси талената смањује се могућност грешке у евалуацији, унапређује се политика задржавања талената и доприноси се побољшању процеса управљања флукуацијом запослених.

³⁷⁴ Smilansky, J. (2006), *Developing executive talent: best practices from global leaders*, John Wiley & Sons: San Francisco CA.

³⁷⁵ Wolf, M.G. (2004), *Selecting the Right Performance Management System*, in L.A. Berger, D.R. Berger (eds), *The Talent Management Handbook*, McGraw-Hill: New York, NY, pp. 85-103.

Досадашња пракса управљања људским ресурсима је управљање флукуацијом запослених углавном посматрала са становишта контроле и обезбеђивања циљаног распона који гарантује протекцију организационог знања и омогућава прилив „свеже крви“ у организацију. Фокус оваквог приступа је на обезбеђивању задовољавајућег нивоа стабилности броја и структуре запослених у организацији.

Табела 19: Нов приступ управљања флукуацијом запослених

	Традиционални приступ	Нови приступ
Водећа филозофија	Флукуација запослених погађа организацију, јер доводи до трошкова регрутовања и обуке. Поред тога, конкуренти могу да искористе знања и вештине запослених који напуштају организацију.	Флукуација запослених није нужно лоша. Када бивши запослени преузму посао код "сарадника" (добављачи, купци и партнери), на пример, њихове бивше организације могу имати користи од њиховог одласка.
Општи циљеви	Зато што је лоша, организација треба треба превентивно да делује у односу на флукуацију.	Флукуација запослених је животна чињеница. У најбољем случају, организација може да покуша да умањи флукуацију која може да је угрожава и валоризује оне одласке запослених који могу бити од користи.
Стратегије за реализацију	Организације користе дефанзивне маневре (као што је повећање примања запослених) и стратегије одмазде (као што су тужбе које спроводе на основу клаузула у уговорима о раду) да подстакну људе да остану.	Поред дефанзивних маневара и одмазди, организације могу развити коришћење релационих активности (као што је формирање алумни програма који нуде попусте производа и друге погодности) који помажу у одржавању позитивних односа са бившим запосленима.
Општа солуција	Организације користе приступ једнакости у одношењу према свим запосленима.	Организације користе портфолио приступ у коме тип коришћене стратегије зависи од два фактора: да ли запослени који одлазе имају генеричко или вредно специфично знање и да ли они који одлазе настављају да раде за конкуренте или сараднике организације.

Извор: Somaya, D., Williamson, I.O. (2008), Rethinking the 'War for Talent', *MIT Sloan Management Review*, Volume 49, Number 4, pp. 28-34.

У контексту текућег рата за таленте између организација, Somaya и Williamson (2008)³⁷⁶ износе став да флукуација и одлазак талентованих појединаца не морају увек да имају негативан предзнак. Закључак аутора је да

³⁷⁶ Somaya, D., Williamson, I.O. (2008), Rethinking the 'War for Talent', *MIT Sloan Management Review*, Volume 49, Number 4, pp. 28-34.

без обзира на уговорне клаузуле и примену атрактивних пакета зарада, флукуација запослених је неминовна и да организације због тога треба да се окрену новом проактивном приступу који се заснива на одржавању односа са талентима који су напустили организацију (Табела 19).

До сличних закључака су на основу истраживања дошли Allen, Bryant и Vardaman (2010)³⁷⁷, наводећи да постоје устаљена мишљења у вези са флукуацијом запослених, а која су суштински погрешна:

- Свака флукуација запослених је штетна – У пракси постоје различити видови флукуације и неки од њих могу да буду функционални.
- Људи одлазе због зарада – Ниво зарада је релативно слаб предиктор у одлуци запосленог да напусти организацију.
- Људи одлазе зато што су незадовољни својим послом – Мање од половине индивидуалних одлука о напуштању организације је узроковано незадовољством послом.
- Постоји мало ствари које менаџери могу да ураде да би спречели одлазак запослених из организације – Пракса управљања људским ресурсима кроз своје активности може у значајној мери да утиче на овај процес.
- Најефективнији је приступ једнакости у управљању флукуацијом – Најефективнији приступ у управљању флукуацијом је онај који прави разлику између запослених који одлазе из организације.

Сумирајући претходно изнете ставове, може се констатовати да организације радикално морају мењати своје приступе у управљању флукуацијом и да прихвате чињеницу да без обзира на све факторе (могућности за развој, атрактивност зарада, бренд организације и слично), одређени ниво флукуације талената мора постојати. Кроз нови приступ базиран на релационом маркетингу, организације треба да покушају да капитализују на одласку талената, а кључну подршку за ово треба да обезбеди функција управљања људским ресурсима.

Проучавајући факторе који утичу на останак талената у организацији, Srinivasan (2011)³⁷⁸ је утврдио да постоји неколико чинилаца који се издвајају од осталих, а то су:

- довољно могућности за професионални и лични развој;
- морална сатисфакција послом; и

³⁷⁷ Allen, D.G., Bryant, P.C., Vardaman, J.M. (2010), Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies, *Academy of Management Perspectives*, Volume 24, Number 2, pp. 48-64.

³⁷⁸ Srinivasan, M.S. (2011), An Integral Approach to Talent Management, *XIMB Journal of Management*, Volume 8, Issue 1, pp. 81-90.

- задовољавајући однос између посла и слободног времена (work-life balance).

Овим се потврђују резултати претходних истраживања која су такође истицала важност компоненте развоја и истовремено сугерише потврда нужности интегралног приступа кључним процесима управљања талентима као што су откривање, развој и задржавање талената. Задовољавајући однос између посла и слободног времена све више добија на значају како се повећава интензитет посла и нарочито је важан за кључне извршиоце и топ таленте у организацији.

Значајна подршка за остваривање квалитетног и задовољавајућег односа између слободног времена и времена проведеног на послу може се остварити кроз редизајн посла или увођење флексибилних радних аранжмана (flexible work practices). Они се могу класификовати у две основне категорије са различитим подваријантама³⁷⁹:

1. Пракса која се спроводи у канцеларији; и
 - флексибилно радно време,
 - непуно радно време,
 - дељење посла,
 - компримована радна недеља,
 - годишња радна сатница,
 - недељна радна сатница,
 - рад викендом,
 - прековремени рад.
2. Пракса са флексибилним местом рада:
 - рад на даљину,
 - мобилни рад (за оне који често путују) и
 - рад у виртуелном окружењу.

Поред тога што омогућава већу сатисфакцију и могућности за останак у организацији, флексибилни радни аранжмани доносе и значајне уштеде самим организацијама у виду мањих потреба за канцеларијским простором, ниже трошкове путовања, максимално коришћење опреме, мањих могућности за настајање конфликта и слично.

Препоруке за задржавање талената у оквиру организације се углавном односе на праксу управљања људским ресурсима. С обзиром на то да талентовани појединци представљају најважнију групу запослених, потребна су и одређена прилагођавања ове праксе како би се они задржали у организацији. У

³⁷⁹ Grobler, P.A., De Bruyn, A.J. (2011), Flexible Work Practices (FWP) – An effective instrument in the retention of talent: A survey of selected JSE-listed companies, *South African Journal of Business Management*, Volume 42, Issue 4, pp. 63-78.

контексту праксе, задржавање талената може бити подржано кроз следеће активности³⁸⁰:

- праћење психолошких стања талената и помагање онима који испољавају негативна психолошка стања,
- сесије појединачних разговора са талентима „један на један“,
- потпуна посвећеност регуларним састанцима у оквиру група или тимова;
- изградња брэнда кроз бригу о запосленима, чиме се истовремено повећава могућност привлачења нових талената и
- отворена и стална комуникација преко интернета.

Martin и Schmidt (2010)³⁸¹ идентификовали су и неколико грешака које организације праве у менаџменту талентима, а које имају значајан утицај на њихово задржавање у организацији:

- запошљавање за таленте није довољно јер они очекују потпуно искоришћавање својих потенцијала;
- изједначавање постојећих врхунских извршилаца и појединаца који то могу постати у будућности;
- делегирање управљања талентима на оперативне нивое;
- заштита талената од изазовних послова;
- неправична расподела обавеза и бенефиција; и
- непознавање талената са стратегијом организације у будућности.

Кориговањем или превенцијом наведених грешака повећава се могућност да таленти остану у организацији. С друге стране, евидентно је да материјални подстицаји имају мали утицај на појединачну одлуку о задржавању у организацији. Та чињеница актуелизује значај психолошког уговора за останак талентованих појединаца у организацији³⁸².

Прегледом техника и тактика које се користе за задржавање појединаца може се закључити да се неке од њих успешно користе и за развој талената или за њихово привлачење у организацију. На овај начин се формира нераскидива међусобна веза између активности које су усмерене на формирање и одржавање организационог пула талената. С друге стране, већина наведених техника и тактика спада у домен функције управљања људским ресурсима што је чини незаменљивим фактором у управљању талентима и потврђује исправност

³⁸⁰ Porter, J.H. (2011), Attract and Retain Top Talent, *Strategic Finance*, Volume 92, Issue 12, pp. 56-61.

³⁸¹ Martin, J., Schmidt, C. (2010), How to Keep Your Top Talent, *Harvard Business Review*, Volume 88, Issue 5, pp. 54-61.

³⁸² Hoglund, M. (2012), Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts, *Personnel Review*, Volume 41, Number 2, pp. 126-142.

становишта по коме се стратегија управљања талентима посматра као специфична стратегија управљања људским ресурсима.

ДЕО IV

**ЕВАЛУАЦИЈА СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ
РЕСУРСИМА**

1. УТИЦАЈ ЉУДСКИХ РЕСУРСА НА ПЕРФОРМАНСЕ ОРГАНИЗАЦИЈА

1.1. Детерминанте међузависности

За процес стратегијског управљања људским ресурсима изузетно је важна евалуација примењене стратегије и у том контексту извршена су бројна истраживања са циљем да покажу какав утицај људски ресурси имају на перформансе организације. Huselid (1995)³⁸³ је успоставио везу између праксе управљања људским ресурсима, са једне и продуктивности и финансијских перформанси са друге стране. Касније су се сличним проблемима бавили Becker и Gerhart (1996)³⁸⁴, Wright, Gardner и Moynihan (2003)³⁸⁵, Lepak, Takeuchi и Snell (2003)³⁸⁶ и Bowen и Ostroff (2004)³⁸⁷. Сва наведена истраживања су потврдила постојање позитивне везе између праксе управљања људским ресурсима и организационих перформанси.

Заједничка карактеристика наведених и бројних других истраживања из ове области је да се у испитивању утицаја људских ресурса на перформансе нису користили исти параметри за мерење ефеката, већ да су они варирали у зависности од специфичних потреба самог истраживања. Поред тога, значајан број аутора је анализирао појединачне праксе управљања људским ресурсима и њихов ефекат на перформансе, трудећи се да уведе новине што је довело до разноврсности у дефинисању утицаја. Један број истраживачких студија је био заснован и на утврђивању модераторског утицаја поједних фактора на праксу менаџмента људским ресурсима, да би се након тога испитивао утицај такве праксе на перформансе организације. Новија истраживања која анализирају ефекат управљања знањем или начине управљања талентима на организационе перформансе су саму праксу управљања људским ресурсима посматрале као специфичног модератора, односно посредника утицаја.

³⁸³ Huselid, M.A. (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, Volume 38, Number 3, pp. 635-672.

³⁸⁴ Becker, B., Gerhart, B. (1996), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, Volume 39, Number 4, pp. 779-801.

³⁸⁵ Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. (2003), The impact of HR practices on the performance of business units, *Human Resource Management Journal*, Volume 13, Number 3, pp. 21-36.

³⁸⁶ Lepak, D.P., Takeuchi, R., Snell, S.A. (2003), Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity, *Journal of Management*, Volume 29, Number 5, pp. 681-703.

³⁸⁷ Bowen, D.E., Ostroff, C. (2004), Understanding HRM-Firm Performance Linkages: the Role of the "Strength" of the HRM System, *Academy of Management Review*, Volume 29, Number 4, pp. 203-221.

Анализирајући однос између организационих перформанси и стратегијског управљања људским ресурсима, Delery и Doty (1996)³⁸⁸ идентификовали су три перспективе кроз које се детерминише њихова међусобна повезаност:

- Универзалистичка перспектива – заступа став по коме свака појединачна пракса менаџмента људским ресурсима, која је повезана са активностима ове функције, има позитиван или негативан утицај на организационе перформансе.
- Контигентна перспектива – заступа став по коме утицај појединачне праксе управљања људским ресурсима на организационе перформансе зависи од организационе стратегије која се примењује односно организациона стратегија има модераторску улогу.
- Конфигурациона перспектива – је знатно комплекснија од претходне две и заступа став по коме примена одређене праксе менаџмента људским ресурсима доводи до бољих организационих перформанси, али да та пракса мора да се посматра са холистичког становишта, да је зависна од организационе стратегије и да различите праксе управљања људским ресурсима могу да доведу до побољшања организационих перформанси уколико су усклађене са организационом стратегијом.

Различитост приступа и коришћених метода у истраживању релација између организационих перформанси и праксе управљања људским ресурсима је навела многе ауторе на критичко преиспитивање овог односа. Hesketh и Fleetwood (2006)³⁸⁹ су изнели неколико тврдњи у вези са досадашњим истраживањима:

1. Емпиријски докази за постојање везе између менаџмента људским ресурсима и перформанси организације су неубудљиви.
2. Непостојање емпиријске повезаности праксе управљања људским ресурсима и организационих перформанси не подразумева непостојање неке врсте узрочне везе између њих. Може се догодити случај да узрочна веза постоји, али природа ове узрочности је сложенија него што то могу да открију уобичајене статистичке технике.
3. Постојање и убедљивих емпиријских доказа за повезаност управљања људским ресурсима и организационих перформанси, доводи до проблема недостатка теоријских концепата који могу да је подрже.

³⁸⁸ Delery, J.E., Doty, D.H. (1996), Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configural Performance Prediction, *Academy of Management Journal*, Volume 39, Number 4, pp. 802-835.

³⁸⁹ Hesketh, A., Fleetwood, S. (2006), Beyond Measuring the Human Resources Management – Organizational Performance Link: Applying Critical Realist Meta-Theory, *Organization*, Volume 13, Issue 5, pp. 677–699.

Исти аутори наводе и да постојање позитивне везе између појединачне праксе управљања људским ресурсима и одређеног параметра перформансе, на пример продуктивности, треба посматрати као робусну везу која захтева допунску анализу да би се утврдили додатни фактори који утичу на ову релацију, као што су³⁹⁰:

- друштвени, политички, економски и просторни услови индустрије и/или фирме;
- систем индустријских односа;
- састав тима;
- природа нових радних места, послова и вештина;
- однос између чланова тима;
- однос између чланова тима, линијских менаџера и корпоративне стратегије;
- природа контроле у фирми; и
- природа синергије настале у интеракцији тих каузалних феномена.

Упркос овако ригидном ставу по питању учинковитости стратегије управљања људским ресурсима, Hiltrop (1996)³⁹¹ је изнела став да се број доказа о утицају менаџмента људских ресурса на перформансе стално повећава, али да и даље остаје отворена дилема о томе шта је „најбоља пракса“ и да наредна истраживања из ове области треба да се фокусирају на следећа питања:

- Да ли постоји значајна разлика између политике и праксе управљања људским ресурсима код организација са високим перформансама у односу на оне са ниским перформансама?
- Ако је одговор на претходно наведено питање потврдан, који су то кључни интерни и екстерни контекстуални фактори који утичу на дизајн и имплементацију ових пракси управљања људским ресурсима?
- У којој мери и како се праксе управљања људским ресурсима које доводе до високих организационих перформанси могу увести у компаније са ниским перформансама?
- Шта све претходно наведено значи за начин на који ће организације привући и мотивисати људе?

Преиспитивање могућности примене одређене праксе управљања људским ресурсима у различитим организацијама представља увод у отварање нове дилеме која се односи на уврђивање узрочно последичних веза између

³⁹⁰ Fleetwood, S., Hesketh, A. (2006), HRM-performance research: undertheorized and lacking explanatory power, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 17, Issue 12, pp. 1977–1993.

³⁹¹ Hiltrop, J-M. (1996), The Impact of Human Resource Management on Organisational Performance: Theory and Research, *European Management Journal*, Volume 14, Number 6, pp. 628-637.

менаџмента људским ресурсима и организационих перформанси. Wright, Gardner, Moynihan и Allen (2005)³⁹² су се фокусирали на идентификовање утицаја организационих перформанси на праксу управљања људским ресурсима и успостављање другачијег узрочно – последичног односа. Свој рад су базирали на следећим логичним претпоставкама:

- Фирме које су профитабилне могу делити профит са запосленима на више начина: обезбеђивањем већих плата и бенефиција, улагањем у обуке и развојне могућности, развојем система за селекцију талената, поспешивањем запослених на рад у тимовима и другим видовима подстицаја за запослене, чиме се директно креира пракса управљања људским ресурсима.
- Постојање позитивне везе између праксе управљања људским ресурсима и организационих перформанси може бити узроковано неким другим факторима који имају подједнак утицај на ове две варијабле. На пример, организације са јаким лидерима на кључним позицијама могу да остваре позитиван утицај на организационе перформансе и да истовремено креирају праксу управљања људским ресурсима, чиме се директно доводи у питање узрочно – последична повезаност.

Анализирајући ове претпоставке може се доћи до закључка да постојање инверзних узрочно – последичних односа може бити корисно за квалитетнију анализу везе између одређене праксе управљања људским ресурсима и перформанси организације, јер је евидентно да постоје фактори који могу у подједнакој мери утицати на обе варијабле. Ти фактори могу потицати из интерног и екстерног окружења и често организације немају велики утицај на њих.

Истраживачке студије о повезаности управљања људским ресурсима и организационе стратегије подржавају ову претпоставку. Истраживање које су спровели Lee, Lee и Wu (2010)³⁹³ је показало постојање повезаности између праксе управљања људским ресурсима и организационих перформанси, али и постојање позитивне везе између пословне стратегије и перформанси организације. Ранијим истраживањима је идентификовано да организације прилагођавају своју праксу управљања људским ресурсима у односу на стратегију коју имплементирају. Тако је утврђено да је стратегија вођства у трошковима (cost reduction strategy) повезана са мањим улагањима у обуку

³⁹² Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M., Allen, M.R. (2005), The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order, *Personnel Psychology*, Volume 58, Issue 2, pp. 409-446.

³⁹³ Lee, F-H., Lee, T-Z., Wu, W-Y. (2010), The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 21, Number 9, pp. 1351-1372.

запослених, да је базирана на унапређењу техничких вештина и да је оријентисана на краткорочне ефекте, док је стратегија диференцијације (differentiation strategy), на пример, повезана са већом вероватноћом да систем компензација буде базиран на компетенцијама запослених³⁹⁴.

Синтеза наведених ставова доводи до закључка да пракса управљања људским ресурсима може да оствари позитиван утицај на перформансе организације, али да истраживање узрочно – последичних веза доводи до откривања дубљих узрока који често имају модераторску улогу што доприноси корекцији теоријских поставки. На тај начин се истовремено обезбеђује и унапређење саме стратегије управљања људским ресурсима, јер се могу открити и фактори који претходно нису узети у разматрање. Важна практична импликација се односи и на став да одређена пракса менаџмента људским ресурсима не мора нужно да буде универзално добра за све организације и да мале варијације могу да остваре значајан утицај.

1.2. Мерење перформанси стратегије управљања људским ресурсима

Истраживачи из области менаџмента људским ресурсима су спроводили различите анализе у односу на мерење перформанси ове функције. Раније истраживачке студије су првенствено биле усмерене на ниво учинка појединачних извршилаца и бавиле су се анализом перформанси обављања посла (job performance)³⁹⁵, мотивацијом³⁹⁶ и задовољством послом (job satisfaction)³⁹⁷.

Јачањем значаја менаџмента људским ресурсима за креирање и одржање конкурентске предности, мењао се и фокус истраживања тако да су анализе биле усмерене на перформансе организације или перформансе пословних јединица у односу на продуктивност³⁹⁸, стварање шкарта³⁹⁹, принос на укупно ангажована

³⁹⁴ Sanz-Valle, R., Sabater-Sanchez, R., Aragon-Sanchez, A. (1999), Human Resource Management and Business Strategy Links: An Empirical Study, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 10, Number 4, pp. 655–671.

³⁹⁵ Wright, P.M., Boswell, W.R. (2002), Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research, *Journal of Management*, Volume 28, Number 3, pp. 247–276.

³⁹⁶ Bloom, M. (1999), The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations, *Academy of Management Journal*, Volume 42, Number 1, pp. 25–40.

³⁹⁷ Seibert, S., Silver, S., Randolph, W.A. (2004), Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction, *Academy of Management Journal*, Volume 47, Number 3, pp. 332–349.

³⁹⁸ Koch, M.J., McGrath, R.G. (1996), Improving labor productivity: Human resource management policies do matter, *Strategic Management Journal*, Volume 17, Issue 5, pp. 335–354.

³⁹⁹ Arthur, J. B. (1994), Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, Volume 37, Number 3, pp. 670–687.

средства (ROA – return on assets) и принос на инвестиције (ROI – return on investments)⁴⁰⁰ или тржишну вредност фирме⁴⁰¹.

Перформансе менаџмента људским ресурсима могу бити синтетизоване на различите начине и једну од класификација су дали Dyer и Reeves (1995)⁴⁰², који су направили разлику између:

1. Финансијских резултата (на пример: профит, продаја, тржишно учешће, Тобиново q и слично);
2. Организационих резултата (на пример: продуктивност, квалитет, ефикасност и слично); и
3. Резултати повезани са људским ресурсима (на пример: ставови и понашање запослених, задовољство, посвећеност, намере да се напусти организација и слично).

Слична наведеној је и класификација која све показатеље, на основу онога што мере, разврстава у три категорије⁴⁰³:

1. показатељи екстерне усклађености функције (HR alignment),
2. показатељи односа према запосленима (employee relation) и
3. показатељи ефикасности функције (HR efficiency).

Показатељи који се односе на екстерну усклађеност треба да покажу степен у коме је функција управљања људским ресурсима остварила улогу стратегијског партнера. Ови показатељи се првенствено односе на: допринос функције остваривању стратегијских резултата, испуњење организационих циљева и имплементацију стратегије. Показатељи који се односе на релације са запосленима мере степен у коме је остварена улога адвоката запослених и обухватају следеће индикаторе: задовољство запослених, могућности развоја каријере, партиципација запослених и слично. Показатељи ефикасности управљања људским ресурсима се односе на допринос функције стварању додатне вредности у организацији.

⁴⁰⁰ Delery, J.E., Doty, D.H. (1996), Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, Volume 39, Number 3, pp. 802–835.

⁴⁰¹ Huselid, M. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, Volume 38, Number 3, pp. 635–672.

⁴⁰² Dyer, L., Reeves, T. (1995), Human resource strategies and firm performance: what do we know, where do we need to go?, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 6, Issue 3, pp. 656–670.

⁴⁰³ Chang, H-T., Chi, N-W. (2007), Human resource managers' role consistency and HR performance indicators: the moderating effect of interpersonal trust in Taiwan, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 18, Issue 4, pp. 665–683.

Кроз истраживање које су спровели Wright и Nishii (2004)⁴⁰⁴ се дошло до закључка да је потребно направити јасну разлику између:

- жељене праксе управљања људским ресурсима (intended HR practices), која је дизајнирана на стратешком нивоу,
- стварне или спроведене праксе управљања људским ресурсима (actual or implemented HR practices), коју примењују линијски или оперативни менаџери и
- доживљене тј. опажене праксе управљања људским ресурсима (perceived HR practices), коју су осетили сами запослени.

Оваква класификација праксе управљања људским ресурсима представљала је основу за идентификовање три типа перформанси које су предмет мерења: 1) жељене перформансе, 2) стварне перформансе и 3) опажене перформансе. Употребна вредност жељених перформанси је углавном ограничена на могућност коришћења у виду еталона за контролу стварних и опажених перформанси. На тај начин оне могу бити смерница за само деловање функције и усмеравање активности ка остваривању стварних или опажених перформанси које се идентификују са жељеним исходима.

Постоје бројни разлози због којих је важно евалуирати перформансе људских ресурса⁴⁰⁵:

- одредница за будућа улагања у људске ресурсе;
- побољшање процеса управљања људским ресурсима;
- утврђивање усклађености са пословном стратегијом;
- изградња интелектуалног капитала унутар организације;
- престанак спровођења праксе која није ефективна;
- повећање одговорности према интересним групама;
- повећање продуктивности и мотивације запослених; и
- побољшање имиџа функције управљања људским ресурсима кроз показивање мерљивог доприноса организационим циљевима.

Значај мерења перформанси управљања људским ресурсима намеће потребу за дефинисањем осмишљеног и планског приступа овом процесу, чији би основни циљ био каналисање овог процеса тако да оствари потребан ниво сврсисходности. Полазећи од овог захтева, развијен је модел (Слика 42), који се састоји од три основна елемента: план перформанси, мерење и анализа перформанси и управљање перформансама. Сваки од наведених елемента се

⁴⁰⁴ Wright, P.M., Nishii, L.H. (2007), Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis, *CAHRS Working Paper Series*, Issue: WP07-03, pp. 1-26.

⁴⁰⁵ McLean, G.N. (2005), Examining approaches to HR evaluation, *Strategic HR Review*, Volume 4, Issue 2, pp. 24-27.

састоји од извесног броја поделемената који описују активности које се односе на функционисање модела.



Слика 42: Модел мерења перформанси

Извор: Mulvaney, R., Zwahr, M., Baranowski, L. (2006), The trend toward accountability: What does it mean for HR managers?, *Human Resource Management Review*, Volume 16, Issue 3, pp. 431–442.

План перформанси је заснован на утврђивању перформанси људских ресурса које су у складу са организационом стратегијом и које омогућавају њену имплементацију. Планом перформанси се дефинише и развој система за мерење перформанси, али се предвиђају и начини за обезбеђивање спремности запослених за остваривање тих перформанси. Мерење и анализа перформанси је заснована на прикупљању и анализи података, који се кроз процес компарације, самеравају са перформансама дефинисаним у плану перформанси. Основна сврха анализе је утврђивање позитивних и негативних одступања, како би се утврдили стварни узроци насталих диспропорција и одговорило на изазове. Управљање перформансама обухвата сет активности које имају за циљ унапређење система мерења перформанси, али и побољшање самих перформанси.

Табела 20: Концептуални оквир мерења перформанси људских ресурса

Кластер	Резултати	Мерење
Стратегијско планирање	<ul style="list-style-type: none"> * Анализа, одлучивање и акције које се предузимају да би се креирала и одржала конкурентска предност 	<ul style="list-style-type: none"> * Финансијска профитабилност * Социјална одговорност - етичка, морална и сагледавање организације као пожељног послодавца * Интеграција свих подручја у организацији * Ефикасност примене расположивих ресурса
Аквизиција запослених	<ul style="list-style-type: none"> * Ефективан допринос нових запослених имплементацији пословне стратегије * Процес планирања, пропаганде и регрутовања запослених за подршку пословној стратегији * Ефективност интервјуиста у селекцији кандидата 	<ul style="list-style-type: none"> * Адекватан број квалификованих кандидата * Релативно кратко време за проналажење адекватних кандидата * Редукција трошкова регрутовања * Повећање пула апликаната * Смањење стопе флукуације запослених * Високе перформансе новопримљених запослених
Обука и развој	<ul style="list-style-type: none"> * Позитивна промена у ставовима партиципаната * Повећање експертизе у послу * Могућности практичне примене стечених вештина на послу * Подршка ментора, супервизора и осталих од којих се усваја знање 	<ul style="list-style-type: none"> * Побољшање у перформансама појединаца, процеса и организације
Организационе промене и развој	<ul style="list-style-type: none"> * Виши ниво продуктивности и квалитета производа и услуга * Позитивна промена у односу на сагледавање потреба клијената * Култура која рефлектује организацију и подржава пословну стратегију * Флуидна организациона структура 	<ul style="list-style-type: none"> * Способност организације да буду конкурентна у постојећем окружењу * Квалитет производа који респектује очекивања потрошача * Услуга која обезбеђује конкурентску предност * Ефективан одговор на промене у екстерном окружењу * Максимално дељење информација, сарадња запослених и пословних јединица и решавање интерних и екстерних изазова
Управљање перформансама запослених	<ul style="list-style-type: none"> * Свака позиција и задатак подржавају стратегијске циљеве * Ефективан процес максимирања перформанси 	<ul style="list-style-type: none"> * Опис посла развијен кроз адекватну и ефективну анализу посла * Континуирани ток повратних информација између свих стејхолдера * Сваки запослени је потпуно свестан своје улоге у организацији * Идентификовање мерљивих резултата за сваку позицију * Процес и систем мерења перформанси се уочавају као валидни, фер, кредибилни и реални
Систем награђивања	<ul style="list-style-type: none"> * Систем награђивања мотивише унапређење перформанси * Подстицаји обезбеђују понашање појединаца и организације које је у складу са пословном стратегијом и инвестицијама 	<ul style="list-style-type: none"> * Прихватљивост послодавца са аспекта атрактивности система награђивања * Систем награђивања рефлектује персоналне вредности и општи културни образац организације * Трошкова ефективност система награђивања кроз поређење са резултатима
Организационо понашање	<ul style="list-style-type: none"> * Понашање запослених рефлектује жељену организациону културу и усклађеност са пословном стратегијом 	<ul style="list-style-type: none"> * Способност менаџера за људске ресурсе и осталих лидера да разумеју, предвиде и утичу на понашање запослених * Способност менаџера за људске ресурсе и осталих лидера да планирају будућност на основу историјских података и текућег окружења

Извор: Ramlall, S.J. (2003), Measuring human resource management's effectiveness in improving performance, *Human Resource Planning*, Volume 26, Issue 1, pp. 51-62.

На основу претходних излагања могуће је закључити да мерење перформанси треба да има атрибуте ефективности, а да би задовољило тај критеријум потребно је да испуни следећих неколико услова:

- усклађеност са пословном стратегијом;
- предиктивност и могућност деловања на основу перформанси;
- конзистентност у односу на оно што се мери;
- временску упоредивост; и
- екстерну упоредивост која омогућава поређење са другим организацијама кроз процес бенчмаркинга.

Кључну одговорност за мерење перформанси људских ресурса има сама функција односно менаџер који њом руководи. И поред чињенице да процес мерења перформанси може у значајној мери бити програмиран, менаџери људских ресурса се сусрећу са следећим изазовима⁴⁰⁶:

1. развој садржајних и практичних процесе мерења перформанси, како на нивоу појединаца и групе, тако и на организационом нивоу;
2. усклађивање циљева развоја људског капитала са организационим циљевима; и
3. коришћење информација које се односе на перформансе у свакодневном доношењу менаџерских одлука.

Ramlall (2003)⁴⁰⁷ сугерише да менаџери људских ресурса треба у много већој мери да сагледавају трошкове и ефикасност својих активности него што су то чинили у прошлости. Многе организације су приморане да прецизно одреде исплативост опција које се односе на људске ресурсе, јер то може бити од суштинског значаја за њихов опстанак (Табела 20). Остале пословне функције, као што су финансије, рачуноводство или маркетинг, одавно су у могућности да своје активности сагледају на основу приноса на улагања, што приморава функцију управљања људским ресурсима на истоветно понашање, како би показала своју делотворност у стварању вредности за организацију.

Расподела створене вредности између интересних група има директан утицај на процес мерења перформанси, јер детерминише избор показатеља који ће се користити за мерење. Увођење перспективе различитих стејхолдера у систем мерења перформанси је нужно јер, по дефиницији, интересне групе имају различите и потенцијално конфликтне интересе, тако да постоји интенција сваке од њих да повећа своје учешће у расподели вредности на уштрб других

⁴⁰⁶ Mulvaney, R., Zwahr, M., Baranowski, L. (2006), The trend toward accountability: What does it mean for HR managers?, *Human Resource Management Review*, Volume 16, Issue 3, pp. 431–442.

⁴⁰⁷ Ramlall, S.J. (2003), Measuring human resource management's effectiveness in improving performance, *Human Resource Planning*, Volume 26, Issue 1, pp. 51-62.

стејхолдера. Акционари желе да имају високе приносе по основу дивиденди, купци захтевају висок квалитет производа и услуга са ниским ценама, а запослени желе послове који доносе зараде у складу са њиховом перцепцијом вредности. Поред тога, друштво очекује од корпорација да буду социјално одговорне, узимајући у обзир потребе локалних заједница у којима послују⁴⁰⁸.

Коришћење перспективе стејхолдера подразумева да креатори система мерења перформанси уведу већи број показатеља који се односе на различите аспекте управљања људским ресурсима, како би успоставили равнотежу између вишеструких циљева менаџмента људским ресурсима у односу на различите интерне и екстерне интересне групе⁴⁰⁹. С једне стране, постоје захтеви који су базирани на економској реалности и који фаворизују показатеље као што су продуктивност рада, иновације, квалитет, ефикасност или остварени добитак, док са друге стране постоје захтеви који су више усмерени на друштвени аспект, а који наглашавају легитимност и правичност.

Наведеним захтевима треба придодати интересе запослених, који су заинтересовани за стварање већег нивоа вредности јер на тај начин остварују могућност за већи ниво компензација, при чему имплицитно подржавају захтев за повећањем продуктивности. Запослени свој интерес проналазе и у захтеву правичности, којим желе праведну партиципацију у расподели вредности, истовремено подржавајући друштвени контекст значаја остварених перформанси.

Имајући у виду поларитет наведених интереса, увођење транспарентног система мерења перформанси којим се покрива широк спектар показатеља представља компромисно и оптимално решење за решавање наведеног проблема. Bayerlein и Gailey (2005)⁴¹⁰ дефинисали су неколико принципа којих се треба придржавати у саопштавању перформанси:

- презентовање перформанси треба да буде повезано са организационом стратегијом;
- информације о перформансама треба да буду исказане на јасан начин;
- презентација резултата има већи значај ако је подржана кроз лидерство у организацији;
- презентовање перформанси је олакшано ако су развијене комуникационе компетенције лидера, менаџера и супервизора;

⁴⁰⁸ Colakoglu, S., Lepak, D.P., Hong, Y. (2006), Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context, *Human Resource Management Review*, Volume 16, Issue 2, pp. 209–218.

⁴⁰⁹ Paauwe, J., Boselie, P. (2005), HRM and performance: what next?, *Human Resource Management Journal*, Volume 15, Number 4, pp. 68-83.

⁴¹⁰ Bayerlein, P., Gailey, R. (2005), The six principles of performance communication, *Strategic HR Review*, Volume 4, Issue 4, pp. 32-35.

- успостављање тока информација обезбеђује објективност у сагледавању перформанси; и
- информације о перформансама треба да се дистрибуирају брже од процеса промена, јер то подржава започете промене.

Изнети ставови у вези мерења перформанси менаџмента људским ресурсима и захтеви које треба компромисно решити чине овај процес изузетно сложеним. Коришћење проверених метода и показатеља може олакшати цео процес, али специфичност сваке организације упозорава на потребу додатних прилагођавања уколико за то постоје оправдани разлози. На тај начин се креирају системи мерења перформанси који су у пуној мери прилагођени потребама организације, али се у одређеној мери губи флексибилност у односу на екстерну упоредивост. Приступ „од случаја до случаја“ представља најцелисходније решење за решавање наведене дилеме.

2. ЛИСТА РЕЗУЛТАТА ЉУДСКИХ РЕСУРСА (HR SCORECARD)

2.1. Развој листе резултата људских ресурса

Усклађена листа резултата (Balanced Scorecard) омогућава менаџерима да успешност пословања сагледају из четири важне парспективе. Она обезбеђује одговоре на четири кључна питања⁴¹¹:

- Како нас виде потрошачи?
- Шта морамо да унапредимо у свом пословању?
- Можемо ли да наставимо да побољшавамо и креирамо вредност?
- Како гледамо на власнике капитала?

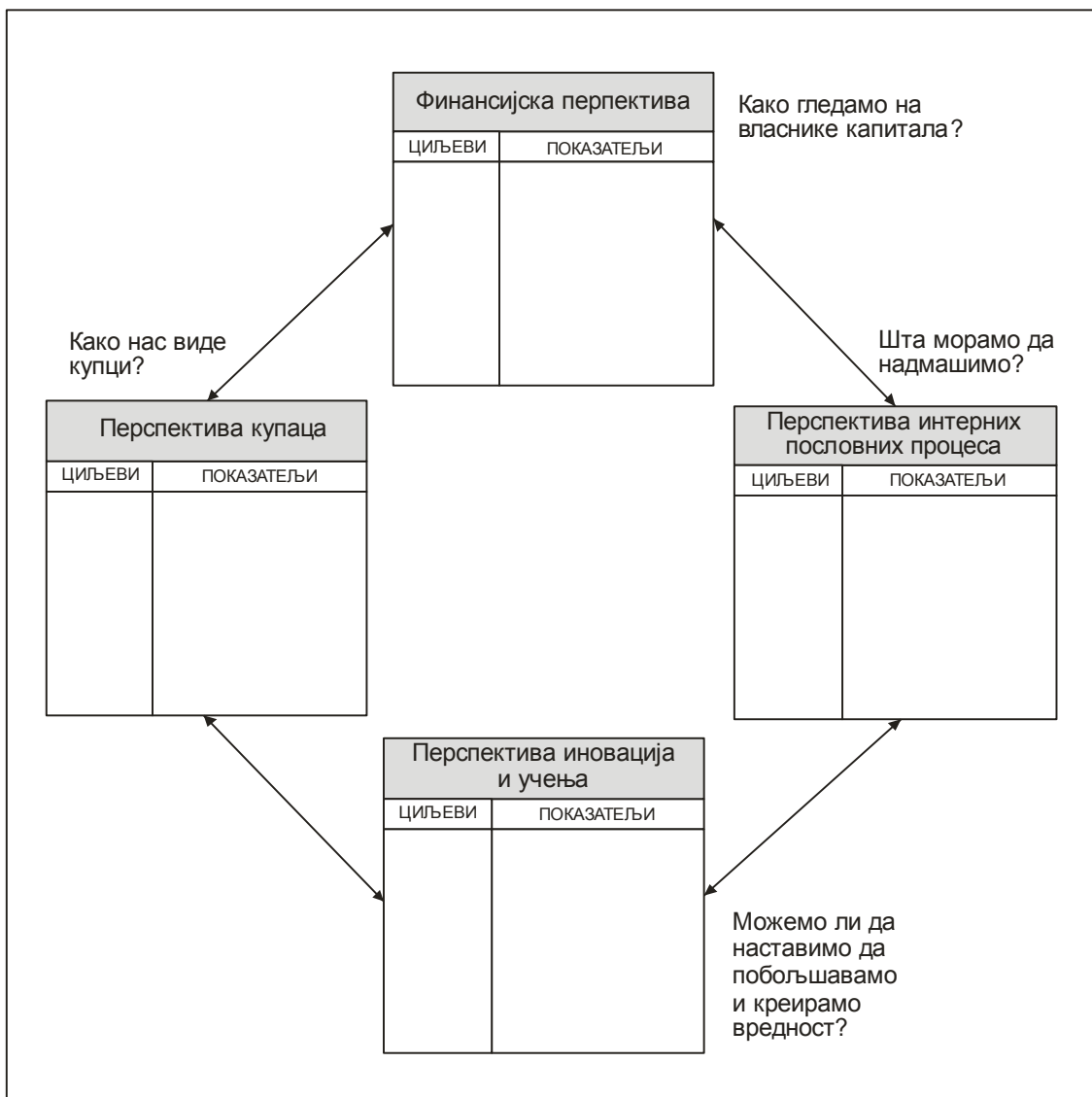
Усклађена листа резултата обезбеђује одржавање равнотеже између краткорочних и дугорочних циљева, финансијских и нефинансијских показатеља, заостајућих и водећих индикатора ефикасности и интерне и екстерне перспективе. Усклађена листа резултата дефинише циљеве, метрику, циљне вредности и иницијативе за четири различите перспективе и то⁴¹²(Слика 43):

- перспективу купаца,

⁴¹¹ Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992), The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, Volume 70, Issue 1, pp. 71-79.

⁴¹² Bacera-Fernandez, I., Gonzales, A., Sabherval, R. (2004), *Knowledge Management – Challenges, Solutions, and Technologies*, Prentice Hall, New Jersey.

- перспективу интерних пословних процеса,
- перспективу иновација и учења,
- финансијску перспективу.



Слика 43: Усклађена листа резултата

Извор: Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992), The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, Volume 70, Issue 1, pp. 71-79.

Перспектива купаца обухвата показатеље који се односе на сатисфакцију потрошача или тржишно учешће на одређеном тржишту или тржишном сегменту. Финансијска димензија обухвата показатеље као што су економска додата вредност, нето готовински ток или принос на ангажовани капитал. Перспектива интерних пословних процеса се најчешће односи на трошкове и квалитет.

Перспектива учења и иновација се односи на задовољство запослених или усвајање одређених знања или вештина.

За сваку од наведених димензија се одређују специфични циљеви које треба остварити (на пример, за финансијску перспективу то може бити профитабилан раст). Метрика се односи на одређене показатеље који ће се пратити како би се утврдио прогрес у односу на постављене циљеве (нпр. раст нето добити). Циљне вредности су специфични прагови вредности који се морају достићи за сваку метрику (нпр. 2 % раста нето добити). На крају, иницијативе описују акције, пројекте или програме који се покрећу у сврху задовољења постављених циљева.

Анализом практичне применљивости усклађене листе резултата, Thompson и Mathys (2008)⁴¹³ су идентификовали четири кључна проблема који онемогућавају њену ефективну примену:

1. недостатак разумевања значаја процеса у организацији;
2. недостатак разумевања усклађености између елемената у оквиру листе резултата;
3. потреба за адекватном метриком; и
4. потреба за разумевањем како је пословна стратегија повезана са листом резултата.

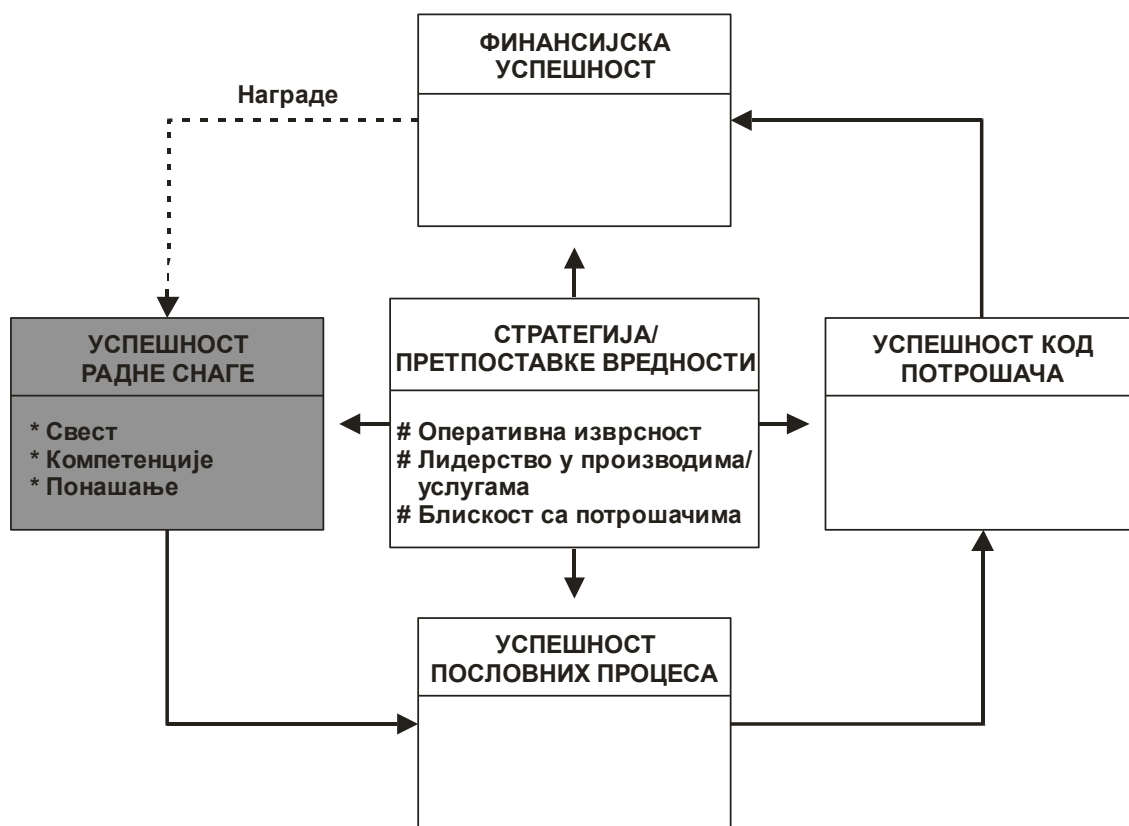
Да би елиминисали наведене проблеме, исти аутори су предложили унапређење усклађене листе резултата (Balanced Scorecard) и формирање подешене усклађене листе резултата (Aligned Balanced Scorecard), која је конципирана тако да решава наведене проблеме. Међутим, и нови концепт усклађене листе резултата је примарно орјентисан на организацију као целину, због чега не постоји посебан акценат на људским ресурсима, осим уколико то нису потребе саме организације. Људски ресурси се посматрају у контексту извршења стратегије, због чега се у практичном смислу у први план стављају улоге извршења стратегије и административне експертизе.

Увиђајући потребу за већом кастомизацијом усклађене листе резултата у односу на управљање људским ресурсима, Beatty, Huselid и Schneier (2003)⁴¹⁴ су најпре модификовали оригинални концепт усклађене листе резултата и формирали листу пословних резултата (Business Scorecard) (Слика 44), у којој је перспектива учења и иновација замењена перспективом радне снаге, код које се посебно у обзир узимају у разматрање следећи елементи: свест запослених,

⁴¹³ Thompson, K.R., Mathys, N.J. (2008), The Aligned Balanced Scorecard: An Improved Tool for Building High Performance Organizations, *Organizational Dynamics*, Volume 37, Issue 4, pp.378-393.

⁴¹⁴ Beatty, R.W., Huselid, M.A., Schneier, C.E. (2003), New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard, *Organizational Dynamics*, Volume 32, Issue 2, pp.107-121.

њихове компетенције и понашање, а затим су креирали и листу резултата људских ресурса (HR Scorecard).



Слика 44: Листа пословних резултата

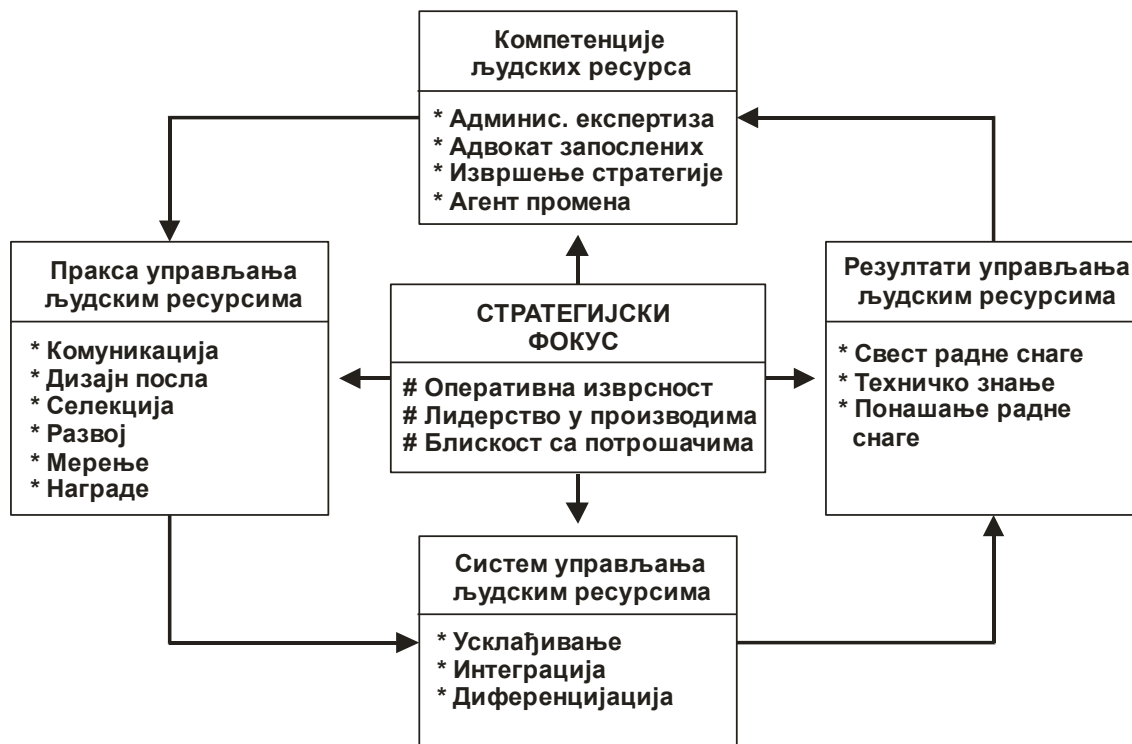
Извор: Beatty, R.W., Huselid, M.A., Schneier, C.E. (2003), *New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard*, *Organizational Dynamics*, Volume 32, Issue 2, pp.107-121.

Листу резултата људских ресурса (Слика 45) такође конституишу четири перспективе:

- Компетенције људских ресурса;
- Пракса управљања људским ресурсима;
- Систем управљања људским ресурсима; и
- Резултати управљања људским ресурсима.

Компетенције људских ресурса се у првом реду односе на компетенције менаџера за људске ресурсе и осталих запослених који раде у одељењу људских ресурса. Оне морају да буду на довољно високом нивоу да омогућавају несметано извршавање неколико основних улога људских ресурса, као што су: административна експертиза, адвокат запослених, агент промена и извршење

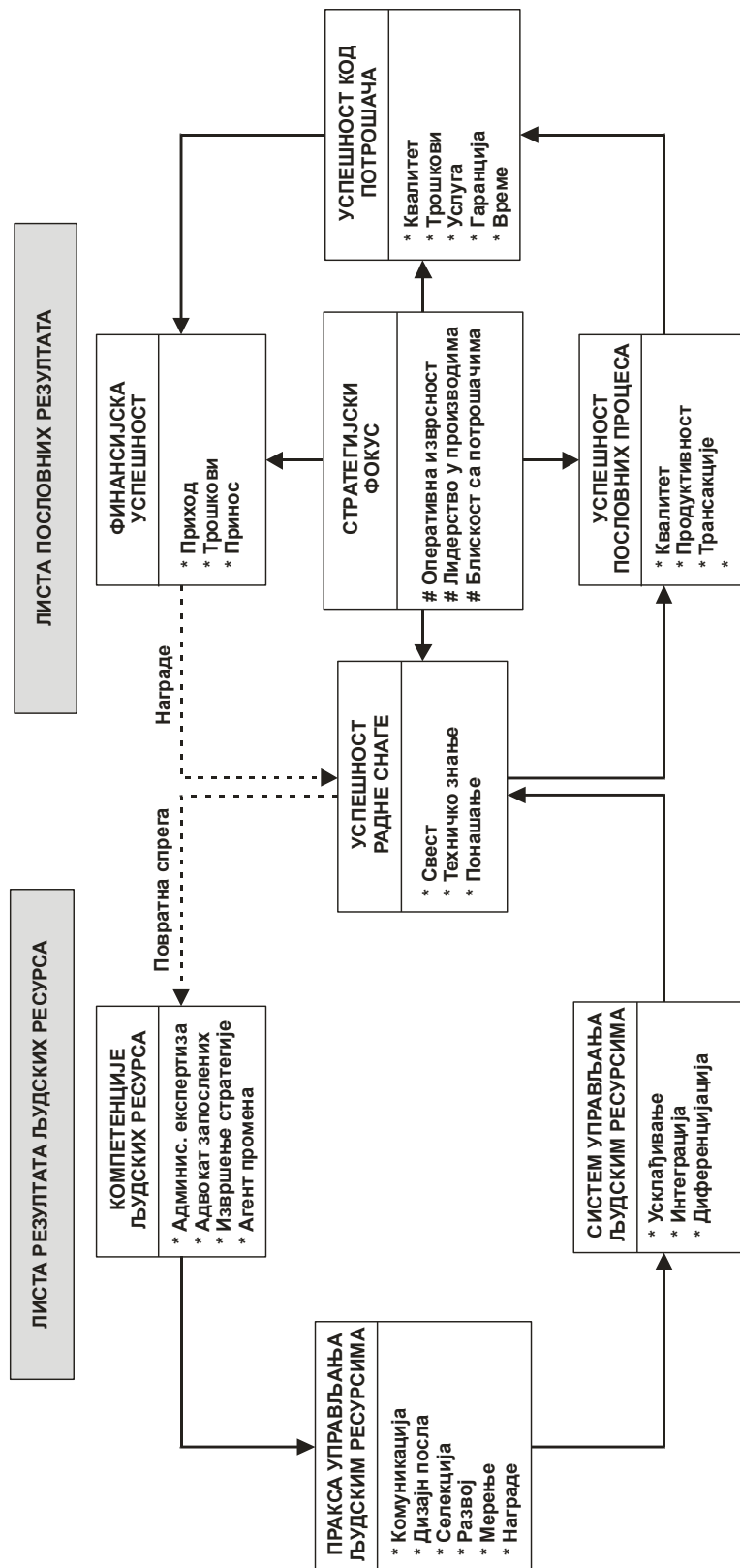
стратегичке. Мерење степена остварења улоге извршења административне улоге је много лакше у поређењу са осталим улогама, али је и за њих могуће утврдити одговарајуће показатеље.



Слика 45: Листа резултата људских ресурса

Извор: Beatty, R.W., Huselid, M.A., Schneier, C.E. (2003), *New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard*, *Organizational Dynamics*, Volume 32, Issue 2, pp.107-121.

Пракса управљања људским ресурсима посебан акценат ставља на процесе комуникације у организацији, дизајн посла и потребе за његовим редизајном, селекцију запослених, развој запослених кроз примену техника које омогућавају задржавање талената у организацији, мерење перформанси запослених и систем компензација и награда. Успешност праксе управљања људским ресурсима је могуће евалуирати на два начина: 1) поређење са „најбољом праксом“, која је предмет посебне анализе, претраге и документовања; и 2) бенчмаркигом односно поређењем са изабраним организацијама. За унапређење праксе се могу користити и искуства стечена у оквиру саме организације и то тако што ће пракса управљања људским ресурсима, која се показала као добра у оквиру неке пословне јединице, бити искоришћена за развој и унапређење праксе у осталим пословним јединицама.



Слика 46: Повезивање листе резултата људских ресурса и листе пословних резултата

Извор: Beatty, R.W., Huselid, M.A., Schneier, C.E. (2003), *New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard*, *Organizational Dynamics*, Volume 32, Issue 2, pp.107-121.

Перспектива која означава систем управљања људским ресурсима се заснива на три елемента: усклађивању, интеграцији и диференцијацији. Димензија усклађивања се у односу на систем управљања људским ресурсима односи на потребу прилагођавања различитим пословним стратегијама, зато што свака појединачна стратегија захтева посебан приступ у конципирању броја и структуре запослених, дизајна посла, развоја запослених, система компензација и слично.

Интеграција система управљања људским ресурсима подразумева институционализацију заједничке терминологије и начина описивања активности управљања људским ресурсима у односу на све интерне кориснике услуга саме функције, чиме се постиже јединство намера и акција и смањује се могућност за погрешну интерпретацију и ненамерне грешке.

Диференцијација система управљања људским ресурсима се односи на суштинску јединственост људских ресурса односно људског капитала у организацији. Она се темељи на претпоставци да разликовање система управљања људским ресурсима може организацији да обезбеди јединствену синергију знања, вештина и компетенција запослених, која као таква доприноси креирању одрживе конкурентске предности и у складу је са ресурсним приступом фирми.

Успешан менаџмент људским ресурсима је суштински императив сваке праксе управљања људским ресурсима и та перспектива представља заједнички конституент листе резултата људских ресурса и листе пословних резултата (Слика 46). Перспектива успешности радне снаге је заснована на свести запослених, компетенцијама и понашању запослених.

Мерење свести запослених се у првом реду своди на проверу њиховог знања и разумевања о пословној стратегији коју организација имплементира. Поред тога, свест запослених се посматра и у односу на знање о претпоставкама за стварање додате вредности у организацији и разумевање начина на који се оне реализују у пракси.

Успешност радне снаге се може анализирати и мерити са аспекта компетенција људских ресурса у односу на то колико добро познају и разумеју посао који обављају, колико им још компетенција недостаје да би постигли извршност у извршавању пословних операција, колико им је подршке виших менаџера потребно за обављање посла и слично.

Основни смисао мерења успешности радне снаге је подстицање понашања које има значајан и директан утицај на пословне процесе организације, који резултирају у успостављању успешних односа са потрошачима да би се остварио финансијски успех. Остваривање задовољавајућих финансијских перформанси

представља основу за формирање адекватног система награђивања чиме се подстиче нови циклус у формирању успешности радне снаге. Повратна веза између перспективе успешности и перспективе компетенција радне снаге има улогу корективног фактора који треба да обезбеди импулс за подстицај унапређења компетенција на основу утврђених гепова.

2.2. Атрибути успешног мерења перформанси и могући проблеми

Изградња конзистентног механизма за мерење перформанси људских ресурса у виду листе резултата људских ресурса односно усклађене листе резултата је важна због чињенице што обезбеђује побољшање процеса одлучивања у вези са активностима везаним за људске ресурсе. На тај начин се омогућава евалуација стратегије управљања људским ресурсима, сагледава се њен допринос у креирању вредности у организацији и ствара се основа за предвидивост ефеката одлука које ће бити донете у будућности.

Поред наведеног, листа резултата људских ресурса омогућава и врло прецизан увид у ефикасност и ефективност људских ресурса што је базична претпоставка за успешну алокацију запослених у оквиру организације. Кроз процес систематског поређења вредности изабраних показатеља могуће је идентификовати учинковитост људских ресурса, као и постојање суфицита или дефицита. На тај начин је могуће конципирати и спровести корективне мере у односу на постојећу праксу управљања људским ресурсима.

Значајна предност усклађене листе резултата огледа се у њеној способности да повеже стратегијски менаџмент и оперативне активности односно да омогући превођење стратегије у акцију са мерљивим резултатима. Значајан ефекат се постиже и током имплементације стратегије јер се подстиче флексибилност кроз инсистирање на остваривању пројектованих вредности.

Већ је констатовано да менаџери људских ресурса и остали запослени у одељењу за људске ресурсе имају највећу одговорност за мерење перформанси менаџмента људским ресурсима. И поред тога, Becker, Huselid i Ulrich (2001)⁴¹⁵ сугеришу да многи менаџери и специјалисти за људске ресурсе и даље не разумеју везу између перформанси људских ресурса и организационих перформанси и да им је због тога потребна додатна едукација из ове области. Они морају бити способни да успоставе везу између различитих нивоа перформанси управљања људским ресурсима и организационих перформанси,

⁴¹⁵ Becker, B.E., Huselid, M.A., Ulrich, D. (2001), *The HR Scorecard: linking people, strategy and performance*, Harvard Business School Press, Boston: MA.

као и узрочно – последичне односе између активности у оквиру праксе менаџмента људским ресурсима и исхода тих активности.

Табела 21: Водич за имплементацију листе резултата људских ресурса

Садржаји који се мењају	Кључна питања за оне који подржавају промене	Смернице за имплементацију
<i>1. Промена лидерства</i>	Ко је главни за носилац напора? Ко је спонзор? Ко је извршиоци посла?	1. Постоји потреба за два спонзора (линијски менаџери, менаџер људских ресурса). 2. Постоји потреба да се одреди особа која је кључна за мерење: неко ко је специјализирао мерење перформанси менаџмента људским ресурсима. 3. Постоји потреба за тимом саветника који ће да надгледа цео процес.
<i>2. Креирање заједничких потреба</i>	Зашто се уводи листа резултата људских ресурса? Како се она усклађује са бизнисом организације?	1. Урадити студију случаја за људске ресурсе и листу резултата људских ресурса. 2. Презентовати студију случаја линијским и менаџеру људских ресурса. 3. Алоцирати 3-5% буџета за људске ресурсе на мерење перформанси.
<i>3. Обликовање визије</i>	Који су жељени исходи листе резултата?	1. Дефинисање жељених исхода листе резултата људских ресурса. 2. Припрема кључних показатеља који ће се пратити и надгледати и појаснити начин њиховог праћења. 3. Припремити одлуке које ће се доносити на основу изабраних показатеља. 4. Креирање механизма за прикупљање података у вези са показатељима
<i>4. Мобилизација посвећености</i>	Чија подршка је потребна?	1. Идентификовање кључних људи који подржавају пројекат имплементације листе резултата људских ресурса. 2. Дефинисати начин на који могу да помогну овај пројекат.
<i>5. Изградња система за подршку</i>	Како изградити систем да би се одржао континуитет промена?	1. Прави људи треба да буду ангажовани на пројекту. 2. Обезбедити праве подстицаје. 3. Обезбедити да се извештаји о перформансама подносе правим људима. 4. Креирати план презентовања перформанси људских ресурса. 5. Инвестирати у технологију која је потребна за примену листе резултата људских ресурса. 6. Спровести потребна улагања.

6. Надгледање и демонстрирање прогреса	Шта ће се користити да би се пратио процес имплементације?	Развити пројектни план за примену листе резултата људских ресурса.
7. Завршница	Како одржати ниво уложеног напора?	1. Почети са једноставним показатељима. 2. Учинити показатеље видљивим и применљивим. 3. Објаснити показатеље. 4. Променити показатеље током времена уколико је то потребно.

Извор: Becker, V.E., Huselid, M.A., Ulrich, D. (2001), *The HR Scorecard: linking people, strategy and performance*, Harvard Business School Press, Boston: MA.

Примена листе резултата људских ресурса може имати различите размере у зависности од величине организације. Реална је претпоставка да ће већим организацијама бити потребно више времена и већи број ангажованих људи за увођење листе резултата људских ресурса у систем мерења перформанси у односу на мање, а посебно то може бити изражено код организација које имају диверсификовано пословање и где је за сваку пословну јединицу потребно креирати јединствен систем показатеља који ће се пратити.

Припреме за имплементацију листе резултата људских ресурса често захтевају додатну обуку за менаџере и специјалисте за људске ресурсе, због чега се цео поступак увођења овог система за мерење перформанси може посматрати као пројекат са јасно дефинисаним циљем и активностима. Пројектни приступ у имплементацији омогућава превазилажење и предупредивање одређених проблема који се могу јавити током овог процеса, јер вредности показатеља које су дефинисане листом резултата захтевају промене постојећих образаца понашања како би се изједначиле са циљним вредностима.

Основна сврха пројектног приступа је анализа критичних фактора успеха у имплементацији листе резултата људских ресурса кроз преиспитивање важних елемената као што су: идентификовање извршиоца, идентификовање људи који ће бити подршка (спонзори пројекта), дефинисање кључних резултата, обезбеђивање континуитета, унапређивање показатеља, ажурирање циљних вредности и слично (Табела 21). Конституисањем наведених елемената у пројекат, дефинисањем понашања кључних актера и детерминисањем жељених вредности минимизирају се могућности за грешку и убрзава се процес имплементације. Ово је нарочито важно у ситуацијама када у организацији постоје одређени догађаји који излазе из оквира свакодневног пословања, као што су: примена стратегије спајања и припајања, примена стратегије заокрета или смањивање броја запослених.

Анализирајући начин на који управљање људским ресурсима додаје вредност, Yeung и Berman (1997)⁴¹⁶ су изнели неколико претпоставки које треба задовољити да би мерење перформанси било успешно и да би доприносило имплементацији стратегије:

- професионалци за људске ресурсе морају да успоставе везу између праксе управљања људским ресурсима која додаје вредност и пословних перформанси;
- показатељи морају да буду јасно формулисани како би давали непогрешиве смернице за деловање менаџера људских ресурса и осталих линијских менаџера;
- професионалци за људске ресурсе морају да разумеју начин на који људски ресурси додају вредност;
- прикупљање података о перформансама кроз показатеље треба да буде континуирана активност која се спроводи у дефинисаним временским интервалима;
- повратна информација о оствареним перформансама треба да буде презентирана правим људима у предвиђено време; и
- менаџери за људске ресурсе и остали линијски менаџери су одговорни за остварене перформансе.

Испуњавањем ових претпоставки ствара се могућност за изградњу листе резултата људских ресурса која може да идентификује степен реализације стратегије управљања људским ресурсима и њен допринос стварању вредности. Међутим, и поред свих препорука за успешну изградњу оваквог система за мерење перформанси постоје одређена практична ограничења његове примене. То се у првом реду односи на идентификовање квантитативних показатеља за поједине перспективе, који имају већу аналитичку моћ у односу на квалитативне дескрипције.

Значајан недостатак усклађене листе резултата је тај што се могу изабрати погрешни параметри који ће се пратити током времена и упоређивати са постављеним циљевима. Одређени проблеми могу настати и уколико се изабере велики број параметара или уколико се циљне вредности поставе на сувише високом нивоу. Застарелост података о циљним вредностима може бити проблем уколико се њихово анализирање и ажурирање не врши на континуелној основи и предвиђеним временским периодима. Свему овоме треба додати и високе трошкове обуке менаџера и специјалиста за људске ресурсе за развој и креирање усклађене листе резултата односно листе резултата људских ресурса, као и

⁴¹⁶ Yeung, A.K., Berman, B. (1997), Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance, *Human Resource Management*, Volume 36, Issue 3, pp. 321–335.

касније за стицање знања о начинима примене. Међутим, и поред наведених проблема, описани концепт за мерење перформанси је, поред бенчмаркинга, један од најкоришћенијих механизма за мерење перформанси управљања људским ресурсима.

3. ИЗБОР ПОКАЗАТЕЉА

Аналитичка вредност перформанси управљања људским ресурсима и могућност примене у доношењу одлука су доминантно одређени избором показатеља и упостављањем узрочно – последичних веза између појединих фактора и показатеља перформанси. Успостављање ових релација је олакшано кроз концептуални оквир (Слика 47) који је дефинисао Levenson (2005)⁴¹⁷, у коме су најпре идентификовани индивидуални и групни фактори који утичу на иницијативе за управљање људским ресурсима. Индивидуални фактори утичу директно на иницијативе, али и посредно преко групних фактора, при чему је могуће да иницијативе које се спроводе утичу на креирање групних фактора односно на везе између појединаца у групи.

Иако то није основна замисао аутора, анализа утицаја имплицира и дихотомију у сагледавању перформанси менаџмента људских ресурса, тако да се диференцирају нефинансијске перформансе, које су означене као стратегијске, и финансијске перформансе. Основна сврха покретања одређених иницијатива је побољшање процеса који треба да доведу до задовољавајућег нивоа стратегијских перформанси (тржишно учешће, ниво прихода од нових производа, препознатљивост брэнда и слично) и финансијских перформанси (остварени профит, додата вредност, готовински ток и слично), при чему значајан утицај на финансијске перформансе имају и остварене стратегијске перформансе.

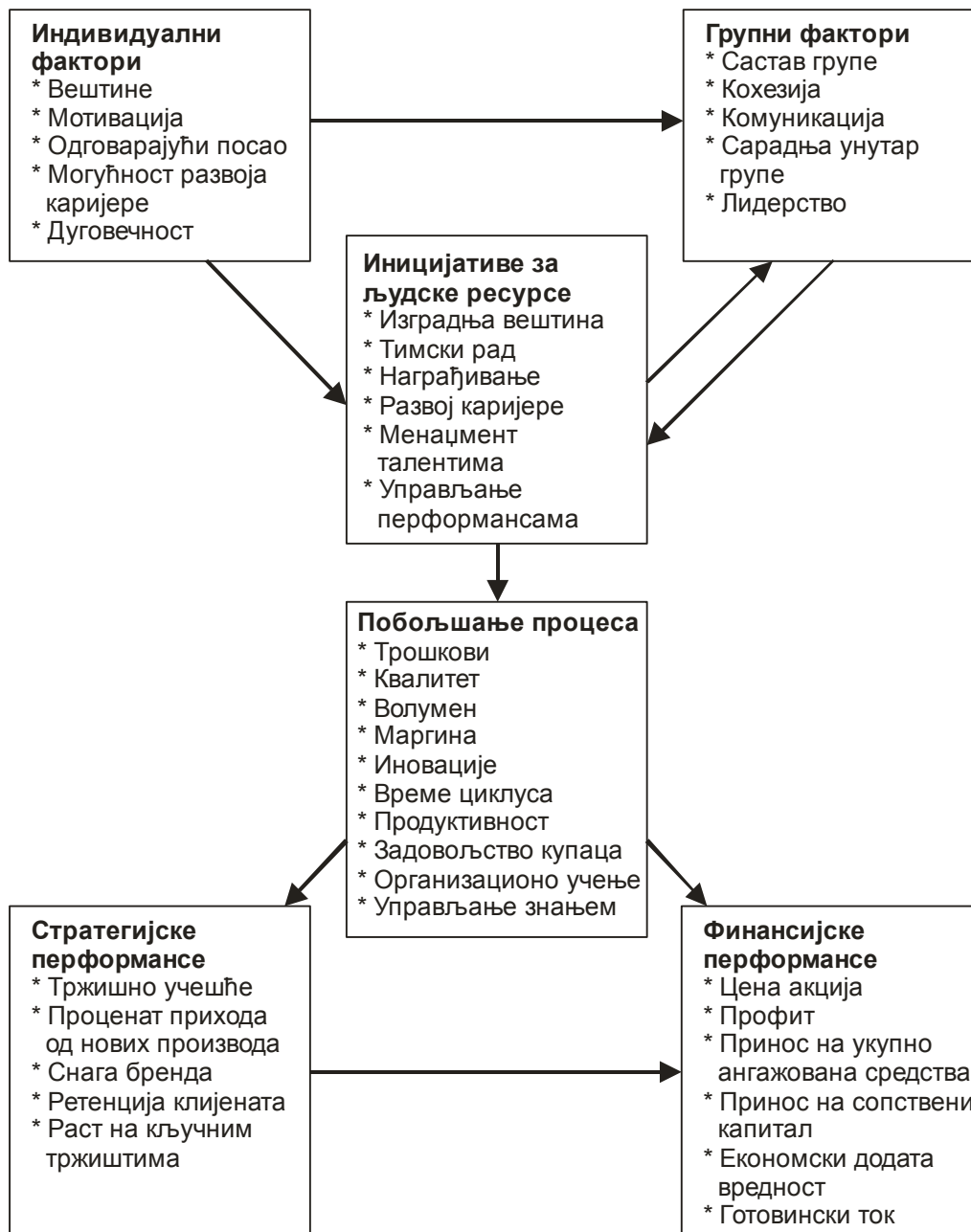
Слично овоме, Kearns (2010)⁴¹⁸, поред тога што сугерише коришћење показатеља који имају значење односно специфичну тежину у аналитичком смислу, наводи и три категорије показатеља:

- показатељи активности – говоре о нивоу активности запосленог (на пример, број телефонских позива које је остварио менаџер продаје);

⁴¹⁷ Levenson, A. (2005), Harnessing the power of HR analytics, *Strategic HR Review*, Volume 4, Number 3, pp. 28-31.

⁴¹⁸ Kearns, P. (2010), *HR Strategy: Creating Business Strategy with Human Capital*, 2nd edition, Elsevier, Oxford

- показатељи перформанси (индивидуалних) – говоре о томе како запослени извршава задатке који су му делегирани (на пример, ниво продаје који је остварио запослени); и
- показатељи додате вредности – говоре о испуњењу стратегијских циљева (на пример, профитна стопа на оствареној продаји).



Слика 47: Анализа утицаја и успостављање каузалних односа

Извор: Levenson, A. (2005), Harnessing the power of HR analytics, *Strategic HR Review*, Volume 4, Number 3, pp. 28-31.

Сумирајући претходно наведене начине за синтетизацију показатеља, као и већ наведену класификацију коју су предложили Dyer и Reeves (1995)⁴¹⁹, могуће је извући закључак да је све показатеље у најопштијем смислу могуће диференцирати у две основне категорије: финансијске и нефинансијске. На овај начин се не прејудицира могућност њиховог даљег разврставања, на пример, на квалитативне и квантитативне показатеље или на показатеље ефикасности или ефективности, али се отвара могућност бољег сагледавања учинка сваке појединачне активности или иницијативе управљања људским ресурсима са аспекта доприноса стварања додате вредности у организацији.

3.1. Нефинансијски показатељи

Иако нису на директан начин повезани са финансијским категоријама, нефинансијски показатељи представљају значајне индикаторе о ефектима управљања људским ресурсим који у крајњој инстанци имају утицај на финансијске показатеље. Eccles и Nohria (1992)⁴²⁰ су утврдили три важне чињенице повезане са овим показатељима:

1. Коришћење нефинансијских показатеља охрабрује менаџере да усвоје широк и дугорочан поглед на организационе перформансе.
2. Нефинансијски показатељи су повезани са различитим догађајима који имају утицај на менаџерско искуство, на пример, рокови испоруке, тржишна позиција, организационе способности или флукуација запослених.
3. Нефинансијски показатељи могу послужити као водећи индикатори финансијских резултата и на тај начин бити легитимни чак и за оне за које је суштина свега у новцу.

Број индикатора који се могу користити за анализу је бесконачно велики, али је временом кроз праксу менаџмента људским ресурсима идентификован одређени број параметара односно показатеља који се најчешће користе. Специфичност ових показатеља се огледа и у томе што их није могуће увек изразити у виду рацио бројева, већ се користе искази са могућношћу избора

⁴¹⁹ Dyer, L., Reeves, T. (1995), Human resource strategies and firm performance: what do we know, where do we need to go?, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 6, Issue 3, pp. 656-670.

⁴²⁰ Eccles, R., Nohria, N. (1992), *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*, Harvard Business School Press, Cambridge.

вредности на интервалној скали⁴²¹. Овакви показатељи су веома употребљиви за мерење следећих варијабли које сугерише Veldhoven (2005)⁴²²:

- радна клима;
- стрес на послу;
- кооперација између функције људских ресурса и осталих функција;
- задовољство системом компензација;
- интензитет посла;
- могућност развоја каријере;
- сигурност посла; и
- посвећеност запослених.

Наведеним варијаблама се могу прикључити и оне које су идентификовали Brown и Kelly (2006)⁴²³, односно Feather (2008)⁴²⁴:

- мотивација запослених;
- посвећеност послу;
- приврженост организацији; и
- задржавање у организацији.

Важан показатељ праксе управљања људским ресурсима је и општи ниво задовољства запослених који је могуће утврдити кроз стандардизоване упитнике, који се додатно могу прилагодити потребама конкретне организације. Мерење наведених варијабли има посебан значај у ситуацијама када се у организацији спроводе промене које имају значајан утицај на промену обрасца понашања запослених.

Од нефинансијских показатеља који су изражени у виду рацио бројева, временом су издвојени следећи⁴²⁵:

Стопа апсентизма	=	$\frac{\text{Број изгубљених радних дана у одређеном периоду}}{\text{Укупан број радних дана у посматраном периоду}}$
------------------	---	---

% особља у одељењу за људске ресурсе у односу на остало особље	=	$\frac{\text{Број запослених у одељењу за људске ресурсе}}{\text{Укупан број запослених}}$
--	---	--

⁴²¹ Becker, B.E., Huselid, M.A., Ulrich, D. (2001), *The HR Scorecard: linking people, strategy and performance*, Harvard Business School Press, Boston: MA.

⁴²² Veldhoven, M.V. (2005), Financial performance and the long-term link with HR practices, work climate and job stress, *Human Resource Management Journal*, Volume 15, Number 4, pp. 30-53.

⁴²³ Brown, A., Kelly, S. (2006), Connecting staff research with company success, *Strategic HR Review*, Volume 6, Issue 1, pp. 24-27.

⁴²⁴ Feather, K. (2008), Helping HR to measure up: arming the "soft" function with hard metrics, *Strategic HR Review*, Volume 7, Number 1, pp. 28-33.

⁴²⁵ Bucknall, H., Wei, Z. (2006), *Magic Numbers for Human Resource Management: Basic Measures To Achieve Better Results*, John Wiley & Sons, Hoboken: NY.

% датих предлога	=	$\frac{\text{Број датих предлога}}{\text{Укупан број запослених}}$
Број дана боловања у години по стално запосленом	=	$\frac{\text{Укупан број дана боловања у посматраном периоду}}{\text{Укупан број стално запослених}}$
Време потребно за попуњавање упражњеног радног места	=	$\frac{\text{Укупан број дана потребан за запошљавање}}{\text{Број новозапослених}}$
Стопа недобровољне флукуације	=	$\frac{\text{Откази + инвалиди + отпуштања}}{\text{Укупан број запослених}}$
Стопа добровољне флукуације	=	$\frac{\text{Број запослених који су сами напустили организацију}}{\text{Укупан број запослених}}$
Број сати обуке по запосленом	=	$\frac{\text{Укупан број сати обуке за све запослене}}{\text{Укупан број запослених}}$
% запослених који су били на обуци (по категоријима посла)	=	$\frac{\text{Број запослених одређене категорије који је био на обуци}}{\text{Укупан број запослених који је био на обуци}}$

На основу ових базичних рацио показатеља могуће је формирати модификоване показатеље у складу са интерним потребама организације. Тако на пример, показатељ стопе добровољне флукуације се може додатно модификовати за потребе производне функције тако што ће утврђивати стопу добровољне флукуације производних радника.

Стопа добровољне флукуације радника у производњи	=	$\frac{\text{Број радника у производњи који су сами напустили орган.}}{\text{Укупан број запослених у производњи (просек)}}$
--	---	--

Коришћење рацио показатеља у анализи подразумева одређивање одређених еталона односно репера који ће служити за поређење. Ово је битно у ситуацији када се одређени показатељи самостално користе, али и у ситуацијама у којој су рацио показатељи укључени у листу резултата људских ресурса или у усклађену листу резултата и када је потребно утврдити циљне вредности.

Кроз праксу је временом развијено неколико могућности у односу на одређивање реперних вредности и то:

- вредност показатеља у претходном периоду;
- вредност показатеља код изабраних организација или конкурената (уколико је могуће доћи до тих вредности);
- вредност показатеља за одређену привредну грану као просек;

- вредност показатеља која је проистекла на основу интуиције и искуства аналитичара, менаџера или специјалисте за људске ресурсе, консултаната или топ менаџмента.

Сваки од наведених модалитета за одређивање циљних вредности има одређене предности и недостатке, тако да избор одговарајућег еталона зависи од бројних интерних фактора (на пример, делатност или величина организације) и екстерних фактора (на пример, доступност информација о вредностима показатеља).

3.2. Финансијски показатељи

У финансијске показатеље за мерење ефективности и ефикасности управљања људским ресурсима су увршћени сви они рацио бројеви и индикатори код којих је у бројиоцу или имениоцу односно у формули за израчунавање садржана нека од финансијских категорија (на пример, приход, трошкови, оперативни профит, додата вредност и слично). Листа веома коришћених рацио бројева који се односе на ефекте менаџмента људским ресурсима је дата у наставку⁴²⁶:

% трошкова хаварија	=	$\frac{\text{Директни + индиректни трошкови хаварија}}{\text{Укупни општи трошкови}}$
Трокови ангажовања по новозапосленом	=	$\frac{\text{Директни + индиректни трошкови регрутовања и селекц.}}{\text{Укупан број новозапослених}}$
% буџета за људске ресурсе у односу на продају	=	$\frac{\text{Укупан буџет одељења за људске ресурсе}}{\text{Укупна продаја}}$
Профит по запосленом	=	$\frac{\text{Оперативни профит}}{\text{Укупан број стално запослених}}$
Трошкови лечења запослених по категоријама болести	=	$\frac{\text{Трошкови лечења за одређену болест}}{\text{Укупни трошкови лечења запослених}}$
Трошкови по сату обуке	=	$\frac{\text{Укупни трошкови обуке (директни + индиректни)}}{\text{Укупан број тренера x укупан број сати обуке}}$

⁴²⁶ Bucknall, H., Wei, Z. (2006), *Magic Numbers for Human Resource Management: Basic Measures To Achieve Better Results*, John Wiley & Sons, Hoboken: NY.

Поред наведених, листа се може допунити показатељима које су идентификовали Hiltrop и Despre (1994)⁴²⁷:

- укупан буџет за обуку / укупни трошкови запослених;
- укупни трошкови зарада / укупни приходи;
- укупан приход / укупан број запослених; и
- укупни трошкови запослених / укупни трошкови.

И поред веома распрострањене употребе, Fitz-enz (2009)⁴²⁸ износи критичан став у односу на неке од наведених показатеља (на пример: приход по запосленом, који се добија као однос укупног прихода и просечног укупног броја запослених) и указује на проблем њихове застарелости у контексту нове парадигме менаџмента заснованог на вредности (value based management), због чега предлаже неколико нових показатеља:

Приход људског капитала (Human capital revenue)	=	Приход ЕПРВЗ (Еквивалент пуног радног времена запосленог)
Трошкови људског капитала (Human capital cost)	=	Трошкови зарада и бенефиција за запослене + трошкови ангажовања привремених радника + трошкови апсентизма + трошкови флукуације запослених
Принос на инвестиције у људски капитал (Human capital ROI)	=	$\frac{\text{Приход} - (\text{укупни трошкови} - \text{трошкови зарада и бенефиција за запослене})}{\text{Трошкови зарада и бенефиција за запослене}}$
Додата вредност људског капитала (Human capital value added)	=	$\frac{\text{Приход} - (\text{укупни трошкови} - \text{трошкови зарада и бенефиција за запослене})}{\text{ЕПРВЗ}}$
Економски додата вредност људског капитала (Human economic value added)	=	$\frac{\text{Нето оперативни профит пре опорезивања} - \text{трошкови капитала}}{\text{ЕПРВЗ}}$
Тржишна вредност људског капитала (Human capital market value)	=	$\frac{\text{Тржишна вредност} - \text{књиговодствена вредност}}{\text{ЕПРВЗ}}$

Еквивалент пуног радног времена запосленог (ЕПРВЗ) представља апроксимацију просечног броја запослених са пуним радним временом (на

⁴²⁷ Hiltrop, J.M., Despre, C. (1994), Benchmarking the Performance of Human Resource Management, *Long Range Planning*, Volume 27, Number 6, pp. 43-57.

⁴²⁸ Fitz-enz, J. (2009), *The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance*, 2nd edition, AMACOM, New York: NY.

пример, уколико постоји десет радника који су ангажовани са пола радног времена, онда ће ЕПРВЗ имати вредност пет). Сваки од наведених показатеља има своју употребну вредност и проналази различите намене у анализи перформанси управљања људским ресурсима и може бити укључен у листу резултата људских ресурса. Уобичајено је да се овакви показатељи рачунају на годишњим или полугодишњим пресецима, али их је могуће калкулисати и у краћим временским интервалима уколико то захтевају околности.

Овако представљени показатељи се односе на организацију као целину, али се могу додатно диференцирати тако што ће се посматрати на нивоу пословних јединица, функција или географских подручја пословања код организација које имају глобално развијено пословање.

Логика наведених финансијских показатеља је усмерена на максимирање ефеката и минимизацију трошкова што сугерише на коришћење индикатора приноса на инвестиције (ROI – return on investment), као популарне форме за анализу трошкова и користи праксе менаџмента људским ресурсима у различитим активностима ове функције⁴²⁹. У општем смислу, принос на инвестиције показује меру приноса у односу на уложени капитал, у коме бројилац изражава неку меру користи у вези са пројектом или активношћу, а именилац представља улагање у пројекат односно активност.

Финансијски прецизнија интерпретација приноса на инвестиције обухвата следеће⁴³⁰:

- новчани прилив настао као последица реализације инвестиције;
- новчане одливе по основу инвестиције;
- динамику прилива и одлива у будућем временском периоду; и
- одређивање дисконтног фактора, због ризика и инфлације, којим ће бити третиран нето готовински ток.

Калкулација приноса на инвестиције у активности менаџмента људским ресурсима се састоји од пет важних елемената⁴³¹:

1. Евалуацијског оквира који је потребан за дефинисање различитих нивоа евалуације и различитих врста података.
2. Креирање процесног модела који је неопходан због обезбеђивања корак-по-корак процедуре за развој стварног обрачуна приноса на инвестиције.

⁴²⁹ Cascio, W.F., Boudreau, J.W. (2011), *Investing in people: financial impact of human resource initiatives*, 2nd edition, Pearson Education, New Jersey.

⁴³⁰ Raju, N.S., Burke, M.J., Normand, J., Lezotte, D.V. (1993), What Would Be If What Is Wasn't? Rejoinder to Judiesch, Schmidt, and Hunter, *Journal of Applied Psychology*, Volume 78, Number 6, pp. 912–916.

⁴³¹ Phillips, J., Phillips, P. (2009), Measuring return on investment in HR, *Strategic HR Review*, Volume 8, Number 6, pp. 12-19.

Део тог процеса је изолација ефеката програма који се односе на људске ресурсе у односу на друге факторе како би се утврдили новчани приливи ових програма.

3. Сета оперативних стандарда са конзервативном филозофијом који је потребан због одржавања процесног модела тако да он обезбеди успешну репликацију у будућности и због изградње кредибилитета код менаџера у организацији.
4. Анализа студије случаја успешне примене овог показатеља који је критичан у смислу презентације употребне вредности приноса на инвестиције и охрабривање корисника да примењују овај индикатор у пракси са којом се свакодневно сусрећу.
5. Имплементације која треба да осигура да процес израчунавања приноса на инвестиције постане оперативан у организацији. Имплементација се бави и питањима као што су одговорност, политика, процедуре, упутства, циљеви и унапређење вештина.

Имајући у виду чињеницу да је за велики број активности и програма који се односе на људске ресурсе веома тешко израчунати исплативност односно принос на инвестиције, Phillips и Phillips (2007)⁴³² су развили модел, у којем је кроз неколико корака извршена декомпозиција процеса калкулације приноса на инвестиције у програме или пројекте управљања људским ресурсима:

- Евалуација планирања. У овом кораку се дефинишу циљеви програма који се покреће и утврђују се процедуре прикупљања података, извори података, одговорност и временски интервали у којима ће се прикупљати подаци.
- Прикупљање података. За прикупљање података се могу користити званични финансијски извештаји организације, упитници, интервјуи или постојећи подаци о оствареним перформансама.
- Изоловање ефеката програма који се односи на људске ресурсе. Изоловање ефеката је од суштинског значаја јер на програм углавном утичу бројни фактори који могу довести до дефектних коначних вредности показатеља. Најчешће коришћени начини за изоловање ефеката су: поређење пилот групе и контролне групе, пројектовање трендова вредности пре и после примене одређеног програма и процена ефеката од стране интерних или екстерних стејкхолдера (менаџери, специјалисти за људске ресурсе, власници, консултанти и слично).
- Конвертовање података у новчане износе. Сваки од ефеката треба да буде пажљиво процењен и исказан у новцу.

⁴³² Phillips, J., Phillips, P. (2007), *Show Me the Money: How to Determine ROI in People, Projects, and Programs*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.

- Израчунавање трошкова програма који се односи на људске ресурсе. Трошкови програма обухватају трошкове иницијалног улагања у евалуацију планирања, трошкове развоја програма, трошкове имплементације, административне трошкове, трошкове зарада запослених који су укључени у извршавање и трошкове креирања извештаја.
- Калкулација приноса на инвестиције. Стављањем у однос диференцијалних новчаних токова програма који се спроводи, насталих по основу повећања прилива и/или смањивања одлива, са трошковима програма добија се стопа приноса на инвестиције и утврђује се исплативост и оправданост имплементације.

Посматрано из угла по коме су људски ресурси најважнија актива организације, сваки трошак који је повезан са њима се може третирати као инвестиција. У концепцијском смислу, инвестиције се у моделу израчунавања приноса на инвестиције углавном односе на трошкове и због тога углавном не могу имати карактер праве инвестиције, али се поистовећују са овом категоријом како би се утврдила исплативост планираних програма који се односе на људске ресурсе.

Други важан аспект улагања у људске ресурсе је ризик који је иманентан овим инвестицијама. Неизвесност проистиче од недостатка било какве гаранције да ће организација видети принос на своју инвестицију односно повраћај уложеног новчаног износа, због самог уговорног односа послодавац-запослени. Иако експлицитни уговор може да постави нека ограничења у мобилности запосленог у смислу његовог одласка из организације, у пракси не постоји потпуно сигурна сталност односа запосленог са организацијом⁴³³.

Када се анализира исплативост инвестиција не може се искључити одређена доза субјективности у процени самих ефеката. Значајан проблем у евалуацији исплативости се односи на временски рок у коме се врши експлоатација ефеката инвестиције, нарочито у моделима развоја дугорочних односа са запосленима и смањење флукуације запослених. Оцена ефеката мора да буде усмерена на сагледавање нето ефекта сваке активности, што подразумева изолацију утицаја других активности на посматрану активност или програм управљања људским ресурсима, при чему се не смеју изоставити и могући негативни ефекти планиране инвестиције. Тако, на пример, програми за повећање задовољства послом могу имати негативан ефекат на продуктивност запослених.

⁴³³ Harrell-Cook, G., Ferris, G.R. (1997), Competing Pressures for Human Resource Investment, *Human Resource Management Review*, Volume 7, Number 3, pp. 317-340.

Ефекти улагања у обуку и развој, скоро по правилу, нису видљиви одмах и организације због тога одустају од даљих инвестиција у развој запослених, иако ће користи постати очигледне у неком будућем времену. Чињеница да је јединственост важна карактеристика људских ресурса која омогућава одрживу конкурентску предност, стимулише организације да се у контексту развоја људских ресурса фокусирају на специфичне обуке, које ће истовремено отежати процес напуштања организације од стране запослених и експлоатацију инвестиције од стране конкурентских организација.

Табела 22: Примена индикатора приноса на инвестиције у људским ресурсима

Функција људских ресурса	Релативна употреба приноса на инвестиције	Типични програми за калкулацију приноса на инвестиције	Коментари
Регрутовање и селекција	Ниска	Специјални програми регрутовања; тестирање запослених; орјентација новозапослених	Тешко је идентификовати користи и конвертовати их у новчане износе.
Учење и развој	Умерена	Обуке за продају; обуке за менаџере; развој лидерства; Е-учење	Начињено је доста прогреса. Потребна су додатна унапређења.
Управљање каријером	Ниска	Развој дуалне каријере; кооперативна едукација; планирање сукцесије	Тешко је конвертовати користи у новчане износе. Неопипљива актива је огромна.
Организациони развој	Умерена	Пројекти унапређења перформанси	Консултантске пројекте је лако евалуирати.
Компензације	Умерена	Плаћање базирано на вештинама; плаћање засновано на компетенцијама; награде; бонуси	Тешко применљиво на традиционалне програме компензација. Алтернативни системи награђивања дају веће могућности.
Бенефиције запослених	Умерена	Фитнес програми; програми чувања деце; нове бенефиције	Нове бенефиције треба да буду субјект израчунавања приноса на инвестиције.
Фер запошљавање / Диверсификованост	Ниска	Превенција сексуалног узнемиравања; програми подршке диверсификацији; жалбе за дискриминацију	Тешко је конвертовати користи у новчане износе. Вредновање је често засновано на законским или жалбеним потребама.
Радни односи	Ниска	Програми управљања радним односима; редукција жалби	Програми су често засновани на неновчаним користима.

Безбедност и здравље	Висока	Програми смањења повреда, програми контроле; управљање стресом	Нови програми треба да буду субјект израчунавања приноса на инвестиције.
Односи са запосленима	Умерена	Програми контроле апсентизма; програми смањења флукуације	Нови програми треба да буду субјект израчунавања приноса на инвестиције.
Продуктивност / Унапређење квалитета	Висока	Подела профита; унапређење продуктивности; Six Sigma	Сваки програм треба да буде субјект израчунавања приноса на инвестиције.
Укљученост запослених	Умерена	Сугестивни системи; програми оснаживања запослених	Нови програми треба да буду субјект израчунавања приноса на инвестиције.
Побољшање перформанси	Висока	Пројекти унапређења перформанси повезани са перформансама пословних јединица	Лако је израчунати принос на инвестиције
Управљање променама	Умерена	Трансформација	Користи се остварују у дугом року, а многе су неопипљиве.

Извор: Phillips, J.J. (2005), *Investing in your company's human capital: strategies to avoid spending too little—or too much*, AMACOM, New York: NY.

Анализом примене индикатора приноса на инвестиције у области људских ресурса Phillips (2005)⁴³⁴ је утврдио да релативна употреба овог показатеља није у истој мери могућа у свим активностима функције управљања људским ресурсима и да тренутно најбоље резултате даје у области сагледавања исплативости улагања у програме и активности који се односе на безбедност и здравље запослених, продуктивност и побољшање перформанси (Табела 22).

Табела 23: Типични показатељи у примени индикатора приноса на инвестиције

Програм / Пројекат	Кључни показатељи утицаја
Контрола / редукација апсентизма	Апсентизам, задовољство потрошача, задовољство послом
Пословно подучавање	Продуктивност, квалитет, уштеда времена, ефикасност, трошкови, задовољство запослених, задовољство потрошача
Развој каријере / управљање каријером	Флукуација, промоција, трошкови регрутовања, задовољство запослених

⁴³⁴ Phillips, J.J. (2005), *Investing in your company's human capital: strategies to avoid spending too little—or too much*, AMACOM, New York: NY.

Комуникације	Грешке, стрес, конфликти, продуктивност, задовољство запослених
План компензација	Трошкови, продуктивност, задовољство запослених
Програми партиципације	Пенали, чланарине, поравнања, губици
Диверсификованост	Флукутација, апсентизам, партиципације, чланарине, поравнања, губици
Е-учење	Уштеда трошкова, унапређење продуктивности, унапређење квалитета, трајање циклуса, смањивање грешака, задовољство запослених
План бенефиција запослених	Трошкови, уштеда времена, задовољство запослених
Програми односа са запосленима	Флукутација, апсентизам, задовољство запослених, ангажованост
Планови поделе уштеда	Трошкови производње, продуктивност, промет
Програми сарадње менаџмента и запослених	Застоји у раду, жалбе, апсентизам, задовољство запослених
Развој лидерства	Продуктивност, квалитет, ефикасност, уштеда времена / трошкова, задовољство запослених, анагажованост
Маркетинг и реклама	Продаја, тржишно учешће, лојалност клијената, трошкови продаје, задовољство потрошача
Оријентација запослених	Рано напуштање организације, време обуке, продуктивност
Лична продуктивност / управљање временом	Уштеда времена, продуктивност, смањење стреса, задовољство запослених
Управљање пројектима	Уштеда времена, унапређење квалитета, буџети
Извори регрутовања (нови)	Трошкови, број регрутованих, рано напуштање организације
Ретенциони менаџмент	Флукутација, ангажованост, задовољство запослених
План надокнаде за боловања	Стопа учесталости повреда, стопа озбиљних повреда, давање прве помоћи
Алати за селекцију (нови)	Рано напуштање организације, време обуке, продуктивност
Самоуправни тимови	Продуктивност, квалитет, задовољство потрошача, флукутација, апсентизам, задовољство запослених
Превенција сексуалног узнемиравања	Тужбе, задовољство запослених
Six Sigma	Дефекти, време одговора, трајање циклуса, трошкови
Плаћање засновано на вештинама	Трошкови радне снаге, флукутација, апсентизам
Стратегија / политика	Продуктивност, продаја, тржишно учешће, сервис за потрошаче, ниво квалитета, временско трајање циклуса, уштеда трошкова, задовољство запослених
Управљање стресом	Медицински трошкови, флукутација, апсентизам, задовољство запослених
Обуке за техничке вештине	Продуктивност, продаја, квалитет, време, трошкови, сервис за потрошаче, флукутација, апсентизам, задовољство запослених

Примена технологије	Трајање циклуса, стопа грешака, продуктивност, ефикасност, задовољство запослених
Велнес и фитнес програми	Флукутуација, медицински трошкови, повреде, апсентизам

Извор: Phillips, J.J. (2005), *Investing in your company's human capital: strategies to avoid spending too little—or too much*, AMACOM, New York: NY.

Принос на инвестиције као показатељ има одређене предности и недостатке. Његова главна предност је у томе што је једноставан за употребу и широко прихваћен. Он показује једну вредност у једном броју и омогућава поређење са другим могућностима за инвестирање. С друге стране, овај индикатор има два значајна недостатка. Прво, иако логика анализе приноса на инвестиције изгледа једноставно, постоји много субјективности у одређивању новчаних прилива, динамике готовинских токова и дисконтног фактора.

Друго, типична калкулација приноса на инвестиције у људске ресурсе се фокусира на улагање у једну активност у једном тренутку и не успева да успостави односе између различитих инвестиција у људске ресурсе тако да се оне посматрају као портфолио. На пример, анализа приноса на инвестиције може показати да је то улагање исплативо, али би било још исплативије уколико би се посматрало у комбинацији са одговарајућим инвестицијама у подстицаје који се односе на исходе обуке⁴³⁵.

ОвOME се могу додати и недостаци које је идентификовао McLean (2005)⁴³⁶, који се односе на следеће:

- немогућност исказивања свих ефеката у новчаном износу;
- време евалуације улагања може бити превише дуго;
- занемаривање свих трошкова; и
- могућност манипулације резултатима.

Принос на улагања у различите активности и програме менаџмента људским ресурсима се може унапредити применом неколико једноставних правила⁴³⁷:

1. Улагање у људске ресурсе треба учинити једино уколико се очекује разуман принос.

⁴³⁵ Boudreau, J.W., Ramstad, P.M. (2006), Talentship and HR Measurement and Analysis: From ROI to Strategic Organizational Change, *Human Resource Planning*, Volume 29, Number 1, pp. 25–33.

⁴³⁶ McLean, G.N. (2005), Examining approaches to HR evaluation, *Strategic HR Review*, Volume 4, Issue 2, pp. 24-27.

⁴³⁷ Dahl, H.L. (2002), Human Resource Cost and Benefit Analysis: New Power For Human Resorce Approaches, *Human Resource Planning*, Volume 11, Number 2, pp. 69-78.

2. Улагање у људске ресурсе треба да буде усмерено на праве запослене у оквиру организације, што треба да буде предмет посебне анализе.
3. Треба размотрити могућности улагања у ресурсе који могу повећати принос на улагања у активности људских ресурса, као што су информационо – комуникациона технологија или софтверска решења.
4. Повећање приноса на инвестиције на постојећа улагања у људске ресурсе, кроз оптимизацију рада и повећање продуктивности.

Изнети ставови о недостацима примене приноса на инвестиције као показатеља не могу у потпуности оспорити његову аналитичку вредност. Поред тога, све већи број специјалиста за људске ресурсе примењује овај показатељ, прилагођава га потребама сваке организације за конкретан програм или активности и ради на његовом унапређењу кроз изналажење начина за новчано изражавање ефеката, што доприноси његовој популаризацији и знатно већој употреби у наредном периоду. Због свега наведеног реално је очекивати даљи развој овог метода и начина за квантификацију утицаја и њихово изражавање у финансијским категоријама.

4. АНАЛИЗА ЕФЕКТА СПЕЦИФИЧНИХ СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Ефекте примене специфичних стратегија управљања људским ресурсима је могуће посматрати из три различите перспективе:

- ефекти специфичне стратегије који се вреднују на основу утицаја на перформансе организације (на пример, утицај стратегије управљања знањем на иновативност организације);
- ефекти специфичне стратегије које имају утицај на перформансе других специфичних стратегија (на пример, утицај стратегије управљања талентима на стратегију управљања знањем); и
- ефекти специфичне стратегије који имају утицај на општу стратегију управљања људским ресурсима односно на унапређење праксе управљања људским ресурсима (на пример, утицај стратегије управљања талентима на перформансе функције управљања људским ресурсима).

Суштински посматрано, имплементација стратегије управљања талентима и стратегија управљања знањем могу остваривати позитиван утицај на организационе перформансе на директан начин, или индиректно преко опште стратегије менаџмента људским ресурсима. Оваква мултипликација ефеката и немогућност изолације утицаја сваке појединачне стратегије отежава сам процес

евалуације њихових перформанси и захтева већи степен аналитичности у препознавању ефеката.

4.1. Евалуација примене стратегије управљања знањем

Основни проблем у сагледавању и мерењу ефеката примене стратегије менаџмента знањем је везан за чињеницу да ни пракса ни теорија нису успеле да развију методологију која би искључиво била у функцији оцене ефеката ове специфичне стратегије управљања људским ресурсима. Непостојање јединствене методологије се може оправдати на два начина. Прво, не постоји конзистентан став о томе који су то кључни показатељи перформанси за све организације. Друго, ефекти примене стратегије управљања знањем су вишедимензионални што онемогућава њихово прецизно сагледавање и мерење.

Уколико се као главни критеријум за мерење ефеката управљања знањем узме начин изражавања тих ефеката, онда су могућа два приступа – квалитативни и квантитативни⁴³⁸(Табела 24). Квалитативни прилаз у изражавању ефеката је базиран на дескриптивности у оцени одређених перформанси. То конкретно значи да се одређена побољшања код посматраних параметара или показатеља могу идентификовати, али се не могу нумерички исказати већ се могу описати као: побољшање, унапређење, смањење, повећање и слично. У зависности од способности и искуства аналитичара могуће је направити и одређени степен градације (на пример, мало побољшање, значајно побољшање, велико унапређење и слично).

Квантитативни приступ подразумева прецизно нумеричко исказивање ефеката насталих по основу примене концепта управљања знањем. За нумеричко исказивање ефеката могуће су две варијанте. Прва се односи на изражавање ефеката помоћу одређених рацио бројева, где се у однос стављају две или више величина и на основу тога се одређује допринос самог концепта (на пример, принос на инвестиције који се добија стављањем у однос приноса и инвестираног капитала). Друга варијанта се односи на посматрање само једне величине или параметра (на пример, величина очекиваног диференцијалног новчаног тока).

Да би се квантитативни приступ адекватно применио и да би се идентификовали позитивни ефекти потребно је обезбедити упоредивост података добијених квантитативном анализом. У том смислу, организацијама на располагању стоји неколико могућности: 1) поређење изабраних квантитативних показатеља у два различита временска тренутка, 2) поређење изабраних

⁴³⁸ Bergeron, B. (2003), *Essentials of Knowledge Management*, John Willey & Sons, New Jersey.

показатеља са лидерима у тој делатности и 3) поређење са изабраним конкурентима.

Квантитавни приступ се даље може диференцирати у два правца и то као финансијски и нефинансијски. Финансијски квантитативни приступ обухвата нумеричко исказивање кључних финансијских показатеља (принос на инвестиције, готовински ток и слично). Нефинансијски квантитативни приступ обухвата скуп показатеља који се нумерички изражавају, али нису директно везани за финансијску област (на пример, број куповина на терминалима продаје, број позитивно решених проблема купаца, број грешака у производњи и слично).

Табела 24: Потенцијалне користи од управљања знањем

Квантитативне	Квалитативне
смањење трошкова	боље управљање идејама
раст продаје	смањивање дезертерства радника
повећање профитних стопа	већа лојалност потрошача
повећање вредности компаније	боља сарадња са потрошачима
побољшање лојалног понашања потрошача	повећање потрошачке сатисфакције
повећање броја поновних куповина	побољшање иновативности
повећање тржишног учешћа	побољшање оспособљености радника
повећање броја задржаних купаца	повећање продуктивности
раст цена акција	повећање сатисфакције радника
редукција трошкова продаје	јачање тржишног лидерства
смањење времена развоја производа	побољшање организационе стабилности
повећање продуктивности	побољшање сатисфакције акционара
повећање прихода од продаје патената	боље разумевање потрошачких потреба
	позитивна културна промена
	побољшање вештина запослених
	побољшање квалитета
	побољшање суштинских пословних процеса
	развој иновативне културе
	унапређење односа са добављачима

Адаптирано према: Bergeron, B. (2003), *Essentials of Knowledge Management*, John Wiley & Sons, New Jersey. и Chen, A-P., Chen, M-Y. (2005), *Measurement Practices for Knowledge Management: An Option Perspective*, *CAiSE*, pp. 387 – 399.

Мерење ефеката имплементације стратегије управљања знањем могуће је извршити и преко процеса који се одвијају у организацији. С тим у вези, сви процеси су у зависности од своје сврхе подељени у процесе ефикасности,

ефикасности и иновативности. Управљање знањем треба да доведе до побољшања свих ових процеса, а овакав приступ обезбеђује мерљивост ефеката примене и њихово боље сагледавање једноставним поређењем у два временска тренутка – пре и после примене концепта. Праћењем процеса може се утицати и на висину пословног резултата тако да овакав приступ не занемарује финансијске ефекте, али их не ставља у први план већ се њима бави посредно преко контролисања процеса који треба да допринесу бољем финансијском резултату (Табела 25).

Табела 25: Мерење утицаја на организационе процесе

Димензија	Илустрација мерења
Ефективност	Побољшање сервиса за потрошаче
	Боље управљање пројектима
	Мање изненађења од екстерних догађаја
	Повећање процента потрошача задовољних производима и услугама
Ефикасност	Смањивање трошкова производње у односу на обим продаје
	Краће време припрема операција
	Брже одлучивање
	Брже испоручивање производа
Иновативност	Повећање процента нововедених производа
	Већи број патената по запосленом
	Подстицање промена уместо слеђење конкурената
	Већи број идеја у бази управљања знањем

Извор: Bacera-Fernandez, I., Gonzales, A., Sabherval, R. (2004), *Knowledge Management – Challenges, Solutions, and Technologies*, Prentice Hall, New Jersey.

Мерење ефеката преко ефективности се огледа у бољем управљању пројектима, ефективнијем одлучивању, бржем реаговању на промене у окружењу и слично. Повећање ефикасности процеса се односи на скраћивање времена развоја новог производа, смањивање времена припреме производње, смањивање броја грешака у производњи и слично. Мерење ефеката преко димензије иновативности се односи на повећање броја побољшања у производњи, повећање броја патената по запосленом, повећање броја нових идеја и слично⁴³⁹.

⁴³⁹ Bacera-Fernandez, I., Gonzales, A., Sabherval, R. (2004), *Knowledge Management – Challenges, Solutions, and Technologies*, Prentice Hall, New Jersey.

Менаџери и академски истраживачи су покушали да квантификују допринос управљања знањем пословном резултату предузећа и то преко коефицијента који мери принос на инвестиције (ROI – return on investments) у програм управљања знањем у организацији. За неке организације је одређивање приноса на инвестиције у односу на управљање знањем од суштинског значаја. Свака организација је случај за себе, али пракса показује да се у односу на концепт управљања знањем показатељ креће у распону од 2.5:1 до 10:1⁴⁴⁰ (однос новчано исказаног приноса и улагања).

Улагања у развој и примену управљања знањем се могу сагледати на основу директних улагања (инвестирање у информационо-комуникациону технологију, улагање у софтвер, обуке запослених, зараде и бонусе радника знања и слично) или на основу опортунитетних трошкова (смањење продуктивности због организационих промена, додатни утрошци времена за примену концепта који смањују радни учинак и слично). Укупна улагања у концепт би требало да обухвате и једну и другу компоненту, међутим пракса примене управљања знањем је показала да поједине организације уопште немају тачан или барем приближно прецизан износ средстава који је уложен у програм управљања знањем. С друге стране, исте те организације ниједног тренутка не доводе у питање оправданост концепта управљања знањем јер на основу исказаних резултата пословања увиђају одређена побољшања која задовољавају њихове критеријуме.

Не постоје дилеме да управљање знањем доноси бројне користи. Многе организације су осетиле значајна побољшања настала као директан резултат примене концепта⁴⁴¹:

- Dow Chemical је уштедео 40 милиона долара по основу такси за коришћење патената;
- Chevron је уштедео 150 милиона долара на потрошњи енергије; и
- Skandia AFS је редуковала време потпуне оперативности дислоцираних јединица са 7 година на 7 месеци.

Сумирајући претходно наведено, а истовремено узимајући у обзир постојећа искуства из праксе, могу се донети следећи закључци:

- Не постоји посебна методологија развијена искључиво за потребе мерења ефеката концепта управљања знањем.
- Не постоји сагласност о одређивању мајоритета међу показатељима.

⁴⁴⁰ Investigating best practice, (2004), Linking knowledge to innovation and bottom line benefits, *Strategic Direction*, Volume 20, Number 2, pp. 28-30.

⁴⁴¹ Foster, F. (1999), Justifying Knowledge Management Investments, *Knowledge and Process Management*, Volume 6, Number 3, pp. 154–157.

- Организације саме бирају између квалитативних или квантитативних показатеља, или између њихове комбинације.
- Организације саме одређују критеријуме на основу којих утврђују успешност или неуспешност концепта.

Општи закључак је да свака организација у складу са интерном политиком и приоритетом циљева који жели да задовољи треба да дефинише начин на који ће извршити оцену ефеката по основу имплементације стратегије управљања знањем.

4.2. Евалуација примене стратегије управљања талентима

Стратегија управљања талентима, као специфична стратегија управљања људским ресурсима, је веома повезана са праксом ове функције у домену активности регрутовања и селекције, задржавања и развоја запослених, мотивисања и оцене перформанси. Узимајући у обзир ту чињеницу, као и гледиште по коме таленти представљају запослене који завређују посебну пажњу у оквиру организације, оцена ефеката примене ове стратегије је уско повезана са већ познатим показатељима, при чему су субјекти опсервације таленти у организацији. Често коришћени рачно бројеви за оцену имплементације стратегије менаџмента талентима су⁴⁴²:

Вероватноћа интерног регрутовања	=	$\frac{\text{Укупан број позиција интерно попуњених}}{\text{Укупан број расположивих позиција}}$
Стопа задржавања кључних запослених	=	$\frac{\text{Број кључних запослених на крају посматраног периода}}{\text{Укупан број кључних запослених идентификованих на почетку посматраног периода}}$
Разлика у подстицајним компензацијама	=	$\frac{\text{Новчани подстицаји за најбоље извршиоце} - \text{новчани подстицаји за лошије извршиоце}}{\text{Новчани подстицаји за најбоље извршиоце}}$

Разлика у подстицајним компензацијама не представља директан показатељ успешности примене стратегије управљања талентима, али може бити добар индикатор за утврђивање степена у коме организација вреднује таленат појединаца у смислу компензација. Овај показатељ може бити веома важан

⁴⁴² Bucknall, H., Wei, Z. (2006), *Magic Numbers for Human Resource Management: Basic Measures To Achieve Better Results*, John Wiley & Sons, Hoboken: NY.

индикатор за анализу и утврђивање узрока повећане флукуације талената. Истовремено, сами таленти често самеравају ефекте свог рада у односу на појединце са мање потенцијала и на основу тога доносе одлуку о останку или напуштању организације.

Табела 26: Показатељи за евалуацију развоја талената, питања и извори података

Показатељ	Типична питања	Извори података
Реакција талената	Које циљеви су задовољени? Како се може оценити квалитет материјала, тренера, интерактивности?	Упитник за евалуацију обуке
Постигнућа талената у учењу	Да ли су таленти остварили планиране исходе учења?	Тестови пре и после обуке Екстерна процена и сертификација
Промена у понашању талената у извршавању посла	Колико научног таленти примењују на радном месту?	Оцена линијских менаџера кроз систем 360 степени Оцена перформанси Извештаји о критичним догађајима које подносе сами запослени
Показатељи ефикасности учења и функције развоја талената	Колики је просечан број дана обуке по запосленом? Колико новца се троши на учење и развој талената? Какви су показатељи у односу на конкуренцију?	Финансијски подаци Екстерно поређење Анализа извештаја о перформансама
Индикатори интерних перформанси и екстерно поређење	Који број запослених је у позицији стратегијске спремности? Каква је позиција организације у поређењу са граном у односу на продају/приход/профит по запосленом? У ком обиму су испуњени оперативни планови?	Анализа оцене перформанси Индикатори интерних перформанси који се пореде са другим организацијама Индикатори интерних перформанси
Принос на инвестиције (ROI - return on investment)	Који економски принос је остварен по основу учења и развоја талената? Како инвестиције у учење и развој утичу на остваривање стратегијских циљева? У ком степену су појединци остварили циљеве перформанси?	Анализа трошкова и користи Менаџерски извештаји; индикатори интерних перформанси Оцена перформанси пре и после примене програма учења и развоја талената
Принос на очекивање (ROE - return on expectation)	Која примарна очекивања стејхолдера треба задовољити? Да ли су ова очекивања у складу са постојећим програмом учења и развоја?	Извештаји менаџмента Извештаји запослених Фокус групе/интервјуи Акционо истраживање

Извор: Stewart, J., Rigg, C. (2011), *Learning and Talent Development*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.

Stewart и Rigg (2011)⁴⁴³ су идентификовали већи број квалитативних и квантитативних показатеља који се односе на улагање у развој талената у организацији и формирање пула талената. Од квантитативних финансијских показатеља истакли су принос на инвестиције у развој талената, који је иначе веома присутан и у анализи осталих активности из праксе менаџмента људским ресурсима (Табела 26).

Процена приноса на улагање у таленте у класичним комерцијалним условима тренутно није уобичајена пракса. Разлог томе лежи у чињеници да је тешко успоставити узрочно – последичну везу између улагања у таленте и перформансе организације. Резултати једне студије су показали да су организације у квантификацији и праћењу утицаја активности и програма који се односе на таленте много више усмерене на њихово интерно мерење у оквиру функције управљања људским ресурсима, него у односу на пословне резултате⁴⁴⁴.

Истраживачка студија којом је било обухваћено преко 600 британских организација, показала је да се за процену приноса на инвестиције у таленте користе следећи параметри⁴⁴⁵:

- трошкови по талентованом појединцу (58 % испитаника);
- укупни трошкови управљања талентима (53 % испитаника);
- трошкови управљања талентима у односу на задржавање талената (43 % испитаника);
- трошкови управљања талентима у односу на напредовање у каријери (40 % испитаника);
- трошкови управљања талентима у односу на продуктивности (40 % испитаника); и
- трошкови појединачних техника управљања талентима (33 % испитаника).

Проблем изоловања ефекта примене специфичне стратегије управљања људским ресурсима је присутан и код стратегије управљања талентима. Иако то може у значајној мери да одреди исплативост улагања у програме развоја управљања талентима, чини се да је прецизност наведених метода довољна за одлучивање, нарочито ако се узме у обзир чињеница да се организације сусрећу са хроничним недостатком талентованих појединаца на тржишту радне снаге.

⁴⁴³ Stewart, J., Rigg, C. (2011), *Learning and Talent Development*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.

⁴⁴⁴ Yapp, M. (2009), Measuring the ROI of talent management, *Strategic HR Review*, Volume 8, Number 4, pp. 5-10.

⁴⁴⁵ Parry, E. and Tyson, S. (2007), *UK Talent Report*, Cranfield School of Management, Human Resources Research Centre, Cranfield.

ДЕО V

**ИСТРАЖИВАЊЕ СТРАТЕГИЈСКОГ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ
РЕСУРСИМА У СРБИЈИ**

1. ДЕФИНИСАЊЕ ХИПОТЕЗА И МОДЕЛА

1.1. Формулисање хипотеза

Стратегијско управљање људским ресурсима (SHRM – strategic human resource management), које је више од тридесет година предмет интензивног истраживања и анализе, дефинише се као интегрисани сет пракси, политика и стратегија путем којих организације управљају својим хуманим капиталом, а који утиче или је под утицајем пословне стратегије, организационог контекста и социо-економског контекста⁴⁴⁶. Сумирајући резултате истраживања у наведеном временском интервалу, Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade и Drake (2009)⁴⁴⁷ су идентификовали седам тематских области стратегијског управљања људским ресурсима којима су се бавили истраживачи: 1) објашњавање контингентне перспективе и усклађености, 2) промена фокуса са управљања људима на стварање стратегијског доприноса, 3) елаборација компоненти и структуре система управљања људским ресурсима, 4) ширење подручја деловања стратегијског управљања људским ресурсима, 5) имплементација и извршење стратегије управљања људским ресурсима, 6) мерење резултата стратегијског управљања људским ресурсима и 7) евалуација методолошких проблема.

У оквиру области која се односи на имплементацију и извршење стратегије управљања људским ресурсима, аутори су анализирали већи број истраживања којима се успоставља однос између праксе стратегијског управљања људским ресурсима (SHRM practice) и стратегијских резултата. У том контексту извршена су бројна истраживања са циљем да покажу какав утицај људски ресурси имају на перформансе организације. Синтезом претходних разматрања и истраживања која су спроведена у домену стратегијског управљања људским ресурсима, иницијално су развијене три хипотезе, које се представљале основу за формулисање конкретних и релевантних истраживачких хипотеза, као и конципирање истраживачког модела. Хипотезама је обухваћен предмет истраживања који се односи на стратегијски аспект управљања људским ресурсима у условима динамичног окружења у коме знање има статус критичног ресурса. Хипотезе се односе на праксу стратегијског управљања људским

⁴⁴⁶ Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P.M., Sanchez-Gardey, G. (2005), Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 16, Number 5, pp. 633-659.

⁴⁴⁷ Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A., Andrade, L.S., Drake, B. (2009), Strategic human resource management: The evolution of the field, *Human Resource Management Review*, Volume 19, Issue 2, pp. 64-85.

ресурсима, стратегију управљања знањем и стратегију управљања талентима, респективно.

X1: У условима економије засноване на знању управљање људским ресурсима захтева прелазак из функције која администрира документацију о запосленима у функцију која креира вредност.

X2: Примена стратегије управљања знањем има позитиван утицај на перформансе организације и унапређење иновативности и флексибилности организације.

X3: Прецизно формулисана и примењена стратегија управљања талентима доприноси побољшању перформанси функције управљања људским ресурсима и остваривању развојних циљева организације у условима економије засноване на знању.

Овако успостављене хипотезе карактерише одређени ниво општости, што захтева њихову декомпозицију и конкретизацију у складу са циљевима истраживања и захтевима емпиријске анализе.

Да би допринела стварању додатне вредности односно остварила позитиван утицај на организационе перформансе пракса стратегијског управљања људским ресурсима мора да задовољи одређене претпоставке⁴⁴⁸, које суштински опредељују карактер саме функције управљања људским ресурсима и одређују степен у коме се она препознаје као „пословни партнер“⁴⁴⁹. Имајући у виду ту чињеницу, иницијално развијена хипотеза представљала је основу за формулисање две нове хипотезе које се односе на стратегијски утицај и значај ове функције.

X1a: *Пракса стратегијског управљања људским ресурсима има позитиван утицај на организационе перформансе.*

X1b: *Пракса стратегијског управљања људским ресурсима има позитиван утицај на иновативност организације.*

⁴⁴⁸ Ulrich, D., Brockbank, W. (2005), *HR Value Proposition*, Boston, MA: Harvard Business School Press

⁴⁴⁹ Francis, H., Keegan, A. (2006), The changing face of HRM: in search of balance, *Human Resource Management Journal*, Volume 16, Number 3, pp. 231–249.

Анализирајући утицај стратегијског управљања људским ресурсима на управљање знањем, Haesli и Boxall (2005)⁴⁵⁰ су успоставили везу између стратегије персонализације и задржавања запослених, односно стратегије кодификације и регрутовања запослених. Полazeћи од чињенице да је основна улога управљања људским ресурсима у организацији управљање људима, који су носиоци знања, Svetlik и Starvrou-Costea (2007)⁴⁵¹ су успоставили везу циклуса управљања знањем и процеса који се односе на управљање људским ресурсима. Theriou и Chatzoglou (2008)⁴⁵² су утврдили да јединствена пракса управљања људским ресурсима, преко управљања знањем и организационог учења остварује позитиван утицај на организационе перформансе. Узимајући у обзир претходно наведене релације, формулисана је хипотеза која успоставља везу између наведених варијабли.

X1в: *Пракса стратегијског управљања људским ресурсима има позитиван утицај на стратегију управљања знањем.*

Узимајући у обзир чињеницу да су Becton и Shraeder (2009)⁴⁵³ утврдили да су стратегија управљања знањем и стратегија управљања талентима једно од примарних подручја праксе савременог стратегијског приступа управљања људским ресурсима, као и теоретски модел стратегијског управљања талентима, развијена је хипотеза која успоставља однос између праксе стратегијског управљања људским ресурсима и стратегија управљања талентима.

X1г: *Пракса стратегијског управљања људским ресурсима има позитиван утицај на стратегију управљања талентима.*

Иновативна способност организације представља основу за одрживу конкурентску предност. Бројним истраживањима је потврђено да иновације имају позитиван утицај на перформансе организација, због чега се иновативна

⁴⁵⁰ Haesli, A., Boxall, P. (2005), When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 16, Number 11, 1955-1975.

⁴⁵¹ Svetlik, I., Starvrou-Costea, E. (2007), Connecting human resources management and knowledge management, *International Journal of Manpower*, Volume 28, Number 3, pp. 197-206.

⁴⁵² Theriou, G.N., Chatzoglou, P.D. (2008), Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management: A conceptual framework, *European Business Review*, Volume 20, Issue 3, pp. 185-207.

⁴⁵³ Becton, J., Shraeder, M. (2009), Strategic Human Resources Management: Are We There Yet?, *Journal for Quality and Participation*, Volume 31, Number 4, pp. 11-18.

способност организације посматра као посебна зависна променљива, иако може бити укључена у опште организационе перформансе. Додатни разлог за издвајање иновативне способности су и бројна истраживања која су спроведена у претходном периоду у којима је потврђено постојање позитивне везе између праксе управљања људским ресурсима и иновативности организације⁴⁵⁴, односно стратегије управљања знањем и иновативне способности⁴⁵⁵. У складу са тим, развијене су и две хипотезе које се односе на стратегију управљања знањем.

Х2а: *Стратегија управљања знањем има позитиван утицај на организационе перформансе.*

Х2б: *Стратегија управљања знањем има позитиван утицај на иновативност организације.*

Људи, интелектуални капитал и таленти све више постају критичне тачке стратегијског успеха организације⁴⁵⁶. Полазећи од претпоставке да талентовани појединци могу да произведу несразмерно велику вредност у односу на ресурсе који су им на располагању⁴⁵⁷, и констатације да је управљање талентима холистички и стратегијски приступ пословног планирања и управљања људским ресурсима који омогућава организацијама да остваре мерљиву разлику у садашњем и будућем времену⁴⁵⁸, формулисане су хипотезе које треба да потврде изнете ставове.

Х3а: *Стратегија управљања талентима има позитиван утицај на организационе перформансе.*

Х3б: *Стратегија управљања талентима има позитиван утицај на иновативност организације.*

⁴⁵⁴ Jimenez-Jimenez, D., Sanz-Valle R. (2005), Innovation and human resource management fit: an empirical study, *International Journal of Manpower*, Volume 26, Number 4, pp. 364-381.

⁴⁵⁵ Carneiro, A. (2000), How does knowledge management influence innovation and competitiveness?, *Journal of Knowledge Management*, Volume 4, Issue 2, pp. 87-98.

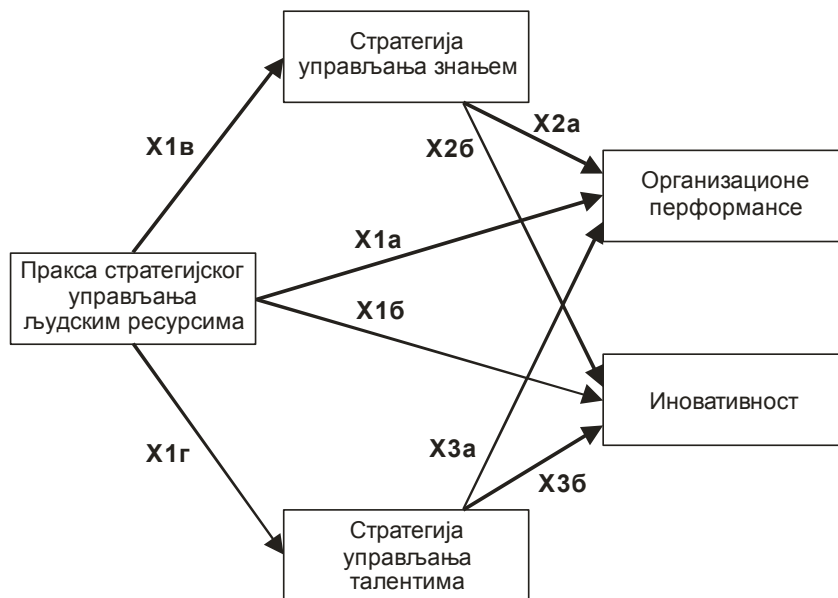
⁴⁵⁶ Boudreau, J.W., Ramstad, P.M. (2006), Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science, *Human Resource Planning*, Volume 28, Issue 2, pp. 17-26.

⁴⁵⁷ Goffee, R., Jones, G. (2007), Leading clever people, *Harvard Business Review*, Volume 85, Issue 3, pp. 72-79.

⁴⁵⁸ Ashton, C., Morton, L. (2005), Managing talent for competitive advantage, *Strategic HR Review*, Volume 4, Issue 5, pp. 28-31.

1.2. Истраживачки модел

На основу формулисаних хипотеза формиран је концептуални оквир односа између посматраних варијабли (Слика 48).



Слика 48: Концептуални оквир односа између варијабли

2. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

2.1. Узорак и прикупљање података

Истраживање стратегијског управљања људским ресурсима је спроведено на узорку организација које имају више од 50 запослених. Разлог овоме лежи у чињеници да је ранијим истраживањима утврђено да постоји статистички значајна разлика у нивоу формалности праксе менаџмента људским ресурсима у малим и средњим предузећима у односу на велика предузећа⁴⁵⁹, док су истраживања која су спроведена на узорку од 142 домаћа предузећа потврдила да постоји статистички значајна разлика у домену регрутовања, селекције и обуке

⁴⁵⁹ Kotey, B., Slade, P. (2005), Formal human resource management practices in small growing firms, *Journal of Small Business Management*, Volume 43, Number 1, pp. 16-40.

код малих и средњих у односу на велика предузећа⁴⁶⁰. Додатни разлог је и претпоставка да организације које имају више од 50 запослених могу да конципирају стратегију управљања талентима, односно стратегију управљања знањем⁴⁶¹.

Арбитрарно, у одређивању организација које могу конституисати узорак уведена су још два ограничења. Прво се односи на старост организације и као минимум је узета граница од 5 година и она је заснована на претпоставци да је потребно одређено време од покретања посла до потпуног конституисања корпуса запослених и дефинисања стратегије менаџмента људским ресурсима. Друга рестрикција се односи на јавна односно државна предузећа јер је истраживањима потврђено постојање разлике у управљању људским ресурсима код ових предузећа⁴⁶² у односу на предузећа у приватном власништву која су изложена тржишној конкуренцији.

Додатни аргумент су и чињенице да је у Републици Србији просек зарада у јавном сектору и државним фирмама већи од просечног нивоа зарада у приватним предузећима и да многа државна предузећа представљају природне монополе, тако да је тешко дефинисати објективне критеријуме за оцену организационих перформанси, због чега узорак конституишу само пословне организације у приватном власништву, без обзира на порекло капитала. У узорак су укључене пословне организације које послују у свим секторима привреде.

Полазећи од истраживачког модела може се констатовати да је он базиран на три независне варијабле и две зависне варијабле. Потребна величина узорка за вишеструку регресију дефинисана је формулом $50 + 8k$ (где је k број предиктора односно независних променљивих) коју је утврдио Green (1991)⁴⁶³. У конкретном случају, минималан потребан број посматраних пословних организација у узорку је 74.

Узимајући у обзир циљани број пословних организација у узорку и претходно искуство у прикупљању података, као претпоставка је узета стопа 40 % попуњених упитника у односу на укупан број контактираних испитаника, што је подразумевало контактирање најмање 185 организација. Користећи податке

⁴⁶⁰ Slavković, M. (2011), Regrutovanje, selekcija i obuka kadrova u malim i srednjim preduzećima: empirijska analiza, u Jančićević, N., Lovreta, S. (urednik), *Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Naučno društvo ekonomista Srbije i Ekonomski fakultet Univerziteta u Novom Sadu, Beograd, str. 89-101.

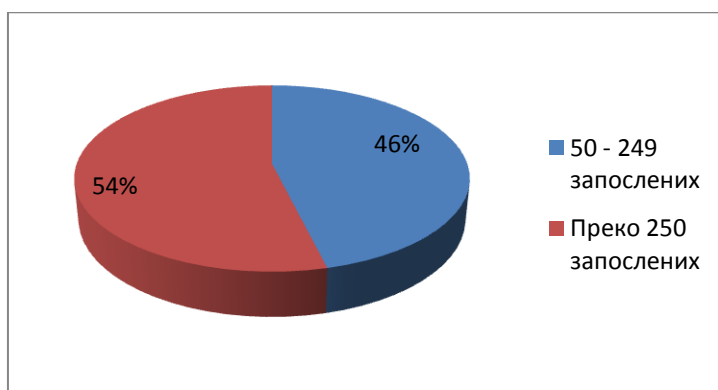
⁴⁶¹ Darroch, J. (2003), Developing a measure of knowledge management behaviors and practices, *Journal of Knowledge Management*, Volume 7, Issue 5, pp. 41-54.

⁴⁶² Townley, B., Cooper, D.J., Oakes, L. (2003), Performance Measures and the Rationalization of Organizations, *Organization Studies*, Volume 24, Number 7, pp. 1045-1071.

⁴⁶³ Green, S.B. (1991), How many subjects does it take to do a regression analysis?, *Multivariate Behavioural Research*, Volume 26, Number 3, pp. 499-510.

Агенције за привредне регистре⁴⁶⁴ насумично је изабрано 200 пословних организација у приватном власништву и покренута је процедура прикупљања података.

Да би се обезбедио потребан број организација у узорку, процедура прикупљања података је спроведена у три фазе, у складу са препорукама које су дали Menon, Bjaradwaj, Теј Adidam и Edison (1999)⁴⁶⁵. Прва фаза је подразумевала слање иницијалне електронске поште или директан телефонски позив у коме је објашњена сврха и предмет истраживања у циљу добијања иницијалне сагласности за партиципацију у истраживању. У другој фази је извршено слање упитника са пропратним писмом путем електронске поште. Након две недеље добијено је 57 попуњених упитника тако да је иницијална стопа одзива била 28,5 %. Трећа фаза прикупљања података подразумевала је додатни телефонски позив односно слање додатног подсетника за попуњавање упитника путем електронске поште.



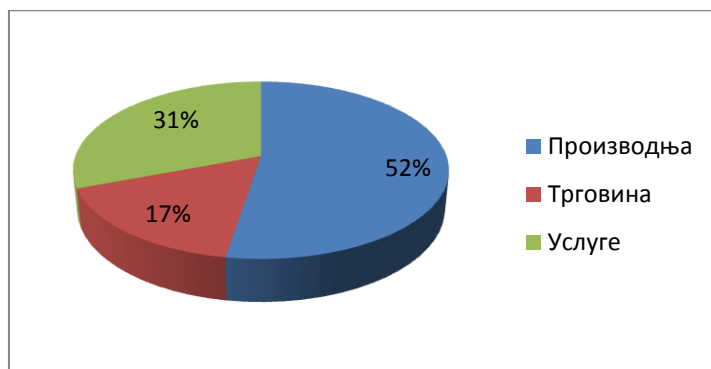
Слика 49: Карактеристике организација у узорку: величина

Трећа фаза прикупљања података је завршена након две недеље, а укупан број попуњених упитника био је 81. Три упитника су одбачена као невалидна: два упитника су само делимично била попуњена, а један упитник је одбачен јер је број запослених био мањи од 50, зато што је број запослених додатно смањен током текуће године у односу на податке који су дати у званичним финансијским извештајима који се односе на претходну годину и који су као такви доступни Агенцији за привредне регистре. Укупно је прикупљено 78 валидних упитника, уз укупну стопу одзива од 39 %. У истраживању су као испитаници учествовали извршни менаџери, менаџери за људске ресурсе, директори или руководиоци

⁴⁶⁴ <http://pretraga2.apr.gov.rs/ObjedinjenePretrage/Search/Search>

⁴⁶⁵ Menon, A., Bjaradwaj, S.G., Tej Adidam, P., Edison, S.W. (1999), Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test, *Journal of Marketing*, Volume 63, Number 2, pp. 18-40.

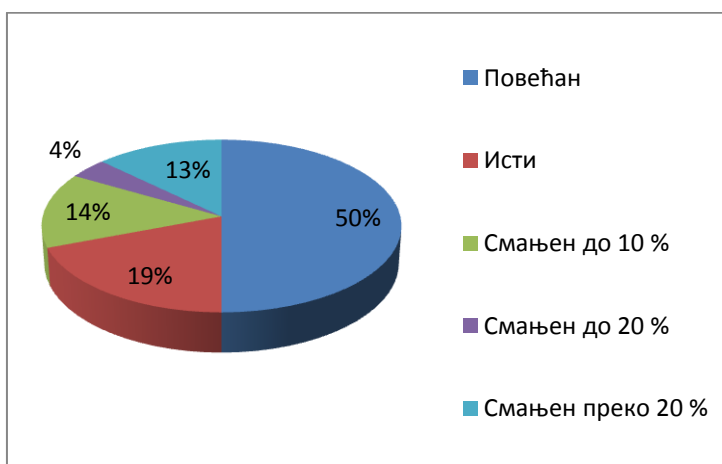
пословних јединица који су добро упознати са предметом истраживања и приликама у сопственој организацији.



Слика 50: Карактеристике организација у узорку: сектор пословања

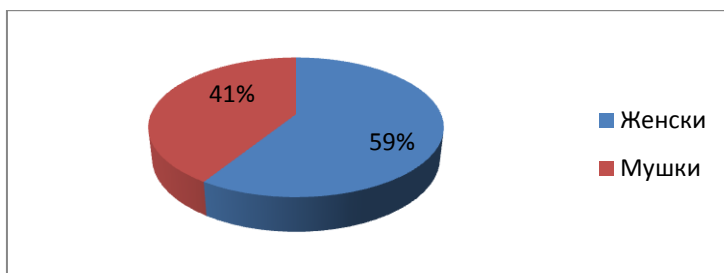


Слика 51: Карактеристике организација у узорку: власништво

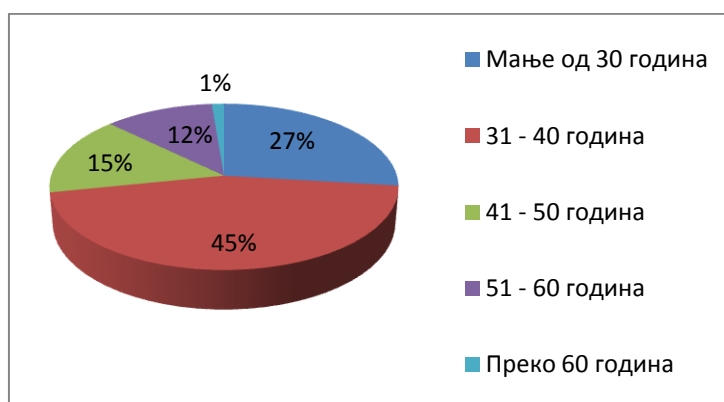


Слика 52: Карактеристике организација у узорку: кретање броја запослених

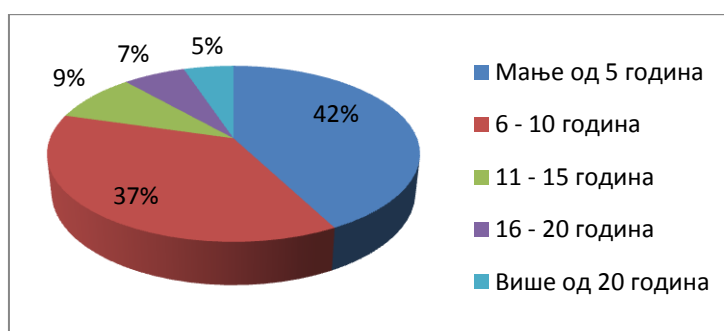
На основу података са Сlike 51 може се закључити да 50 % од укупног броја организација обухваћених узорком чине оне код којих је број запослених у претходне три године повећан, 19 % код којих је број запослених остао исти и 31 % пословних организација код којих је број запослених смањен.



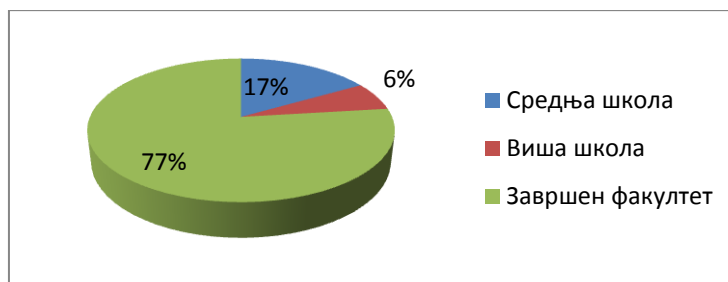
Слика 53: Карактеристике испитаника: пол



Слика 54: Карактеристике испитаника: старост



Слика 55: Карактеристике испитаника: број година радног стажа у организацији



Слика 56: Карактеристике испитаника: образовни ниво

Табела 27: Карактеристике организације и испитаника: сумарни извештај

	Фреквенција	Пропорција (%)
<i>Број запослених</i>		
50 - 249 запослених	36	46.2
Преко 250 запослених	42	53.8
Укупно	78	100.0
<i>Сектор пословања</i>		
Производња	41	52.6
Трговина	13	16.7
Услуге	24	30.8
Укупно	78	100.0
<i>Структура већинског власништва</i>		
Домаћи приватан капитал	45	57.7
Инострану приватан капитал	33	42.3
Укупно	78	100.0
<i>Кретање броја запослених</i>		
Повећан	39	50.0
Исти	15	19.2
Смањен до 10 %	11	14.1
Смањен до 20 %	3	3.8
Смањен преко 20 %	10	12.8
Укупно	78	100.0
<i>Пол</i>		
Женски	46	59.0
Мушки	32	41.0
Укупно	78	100.0
<i>Старост</i>		
Мање од 30 година	21	26.9
31 - 40 година	35	44.9
41 - 50 година	12	15.4
51 - 60 година	9	11.5
Преко 60 година	1	1.3
Укупно	78	100.0

<i>Број година радног стажа у организацији</i>		
Мање од 5 година	33	42.3
6 - 10 година	29	37.2
11 - 15 година	7	9.0
16 - 20 година	5	6.4
Више од 20 година	4	5.1
Укупно	78	100.0
<i>Образовни ниво</i>		
Средња школа	13	16.7
Виша школа	5	6.4
Завршен факултет	60	76.9
Укупно	78	100.0

2.2. Дизајн упитника

За мерење стања свих варијабли је коришћена 5-степенa Ликертова скала, са следећим опцијама избора:

- „1“ – Уопште се не слажем,
- „2“ – Углавном се не слажем,
- „3“ – Делимично се слажем,
- „4“ – Углавном се слажем,
- „5“ – Потпуно се слажем.

Због постизања високе унутрашње сагласности (Кронбахов коефицијент алфа) сваког изказа односно варијабле коришћени су искази који су тестирани у бројним претходним истраживањима. Сваки изказ је преведен и додатно језички прилагођен терминологији примереној домаћој пракси управљања људским ресурсима, у свим оним ситуацијама где је то било потребно.

Независне варијабле

Пракса стратегијског управљања људским ресурсима

Пракса стратегијског управљања људским ресурсима (УЉР) је посматрана кроз следеће активности: обука и развој, систем зарада и награђивање, планирање људских ресурса, регрутовање и селекција, оцена перформанси запослених, сигурност посла, партиципација и дизајн посла. Стање наведених

активности је оцењивано кроз исказе које су развили Delery и Doty (1996)⁴⁶⁶, Chang и Chen (2002)⁴⁶⁷, Wan, Ong и Kok (2002)⁴⁶⁸, Ahmad и Schroeder (2003)⁴⁶⁹, Lepak и Snell (2002)⁴⁷⁰ и Verburg, Den Hartog и Koopman (2007)⁴⁷¹.

Обука и развој	
УљР1	У вашој организацији запосленима су обезбеђени различити програми обуке.
УљР2	Запослени пролазе кроз одређене програме обуке сваких неколико година.
УљР3	Постоје формални програми обуке за новозапослене како би стекли потребне вештине за обављање посла.
УљР4	Формални програми обуке се нуде запосленима са циљем да се повећа могућност њиховог напредовања у каријери.
УљР5	Запослени у организацији имају јасне смернице развоја каријере.
Систем зарада и награђивање	
УљР6	Систем зарада подстиче запослене да делују у складу са постављеним циљевима.
УљР7	Систем зарада је правичан у погледу награђивања запослених који остварују постављене циљеве.
УљР8	Систем зарада и награђивања охрабрује запослене да остварују постављене циљеве.
УљР9	Систем зарада обезбеђује награђивање запослених за нове идеје.
Планирање људских ресурса	
УљР10	У вашој организацији постоји предвиђање потреба за запосленима.
УљР11	У организацији постоји план замене запослених у случају одласка у пензију.
УљР12	У организацији постоји формално дефинисана стратегија управљања људским ресурсима.
Регрутовање и селекција	
УљР13	Ваша организација троши значајан износ новца за селекцију запослених.
УљР14	Процес селекције у организацији је фокусиран на избор најбољих кандидата.
УљР15	За селекцију запослених се користе структурирани и стандардизовани интервјуи.
УљР16	У организацији постоје програми социјализације (увођења у посао) новозапослених.

⁴⁶⁶ Delery, J.E., Doty, D.H. (1996), Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configural Performance Prediction, *Academy of Management Journal*, Volume 39, Number 4, pp. 802-835.

⁴⁶⁷ Chang, P.L., Chen, W.L. (2002), The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance: Empirical Evidence from High-tech Firms in Taiwan, *International Journal of Management*, Volume 19, Number 4, pp. 622-631.

⁴⁶⁸ Wan, D., Ong, C.H., Kok, V. (2002), Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in Singapore, *Compensation and Benefits Review*, Volume 34, Number 4, pp. 33-42.

⁴⁶⁹ Ahmad, S., Schroeder, R.G. (2003), The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences, *Journal of Operations Management*, Volume 21, Issue 1, pp. 19-34.

⁴⁷⁰ Lepak, D.P., Snell, S.A. (2002), Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment and human resource configuration, *Journal of Management*, Volume 28, Issue 4, pp. 517-543.

⁴⁷¹ Verburg, R.M., Den Hartog, D.N., Koopman, P.L. (2007), Configurations of Human Resource Management Practices: A model and test of internal fit, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 18, Issue 2, pp. 184-208.

Оцена перформанси запослених	
УљР17	У вашој организацији се често спроводе формалне оцене перформанси запослених.
УљР18	У вашој организацији се често спроводе неформалне оцене перформанси запослених.
УљР19	За оцену перформанси запослених се користе објективни подаци.
УљР20	За оцену перформанси запослених се користе субјективни подаци.
УљР21	Сваки запослени има дефинисане циљеве које мора да испуни.
Сигурност посла	
УљР22	Запослени могу да очекују да остану у организацији онолико дуго колико то желе.
УљР23	Сигурност посла је скоро гарантована запосленима у вашој организацији.
УљР24	Уколико се ваша организација суочи са економским тешкоћама, смањење запослених је последња мера.
УљР25	У организацији постоје осмишљени програми за релаксирање запослених ван радног времена.
Партиципација	
УљР26	Запослени су укључени у доношење одлука и решавање проблема.
УљР27	Менаџери имају отворену комуникацију за запосленима.
УљР28	Запослени имају могућност да дају сугестије за унапређење начина за обављање посла.
Дизајн посла	
УљР29	Обавезе на послу су јасно дефинисане.
УљР30	Опис посла се ажурира у одређеним временским интервалима.
УљР31	Запослени имају аутономију у извршавању посла.

Стратегија управљања знањем

Стратегија управљања знањем (УЗ) је посматрана кроз три основна процеса менаџмента знањем: креирање и усвајање знања, дељење знања и примена знања. За анализу ових активности су коришћени искази које су у својим истраживањима применили Gold, Malhotra и Segars (2001)⁴⁷², Darroch (2003)⁴⁷³, López, Peón и Ordás (2004)⁴⁷⁴, Kuo (2011)⁴⁷⁵, Zhanga и Begley (2011)⁴⁷⁶, Lloria (2007)⁴⁷⁷, Huang и Li (2009)⁴⁷⁸ и Wang и Ellinger (2011)⁴⁷⁹.

⁴⁷² Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001), Knowledge management: an organizational capabilities perspective, *Journal of Management Information Systems*, Volume 18, Number 1, pp. 185-214.

⁴⁷³ Darroch, J. (2003), Developing a measure of knowledge management behaviors and practices, *Journal of Knowledge Management*, Volume 7, Issue 5, pp. 41-54.

⁴⁷⁴ López, S.P., Peón, J.M.M., Ordás, C.J.V. (2004), Managing knowledge: the link between culture and organizational learning, *Journal of Knowledge Management*, Volume 8, Issue 6, pp. 93-104.

⁴⁷⁵ Kuo, T-H. (2011), How to improve organizational performance through learning and knowledge?, *International Journal of Manpower*, Volume 32, Number 5/6, pp. 581-603.

⁴⁷⁶ Zhanga, Y., Begley, T.M. (2011), Perceived organisational climate, knowledge transfer and innovation in China-based research and development companies, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 22, Number 1, pp. 34-56.

⁴⁷⁷ Lloria, M.B. (2007), Differentiation in knowledge-creating organizations, *International Journal of Manpower*, Volume 28, Number 8, pp. 674-693.

Креирање и усвајање знања	
У31	Организација подстиче запослене на формално и неформално повезивање са експертима ван организације.
У32	Запослени у раду стално експериментишу са новим идејама и приступима.
У33	Запослени размењују информације са професионалцима и експертима из својих области.
У34	Организација омогућава запосленима да се упознају са радом других запослених у организацији.
У35	Запослени у организацији активно унапређују своје професионалне компетенције.
Дељење знања	
У36	Запослени су посвећени размени најбоље праксе за обављање посла са својим колегама.
У37	Запослени свакодневно размењују идеје са колегама на формалан и неформалан начин.
У38	Организација има формалне механизме који обезбеђују дељење најбоље праксе у извршавању посла унутар различитих делова организације.
У39	У организацији постоје процедуре за прикупљање и дистрибуцију сугестија запослених, купаца/клијента и пословних партнера.
У310	Запослени деле знање и искуство које поседују у међусобној комуникацији.
Примена знања	
У311	Организација подстиче људе са сличним интересовањима да заједно раде на решавању проблема.
У312	Сугестије добијене од стране купаца/клијената се често примењују за унапређење производа/услуга.
У313	У организацији је омогућена примена знања и искуства у побољшању радне ефикасности.
У314	Знање запослених се користи за практичне сврхе.

Стратегија управљања талентима

Стратегија управљања талентима (УТ) је вреднована кроз исказе које су развили и применили Sheehan (2012)⁴⁸⁰, Darroch (2003)⁴⁸¹, Lopez-Cabrales, Pérez-Luño и Cabrera (2009)⁴⁸², Haines III и Lafleur (2008)⁴⁸³ и Kuo (2011)⁴⁸⁴.

⁴⁷⁸ Huang, J-W., Li, Y-H. (2009), The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance, *International Journal of Manpower*, Volume 30, Number 3, pp. 285-301.

⁴⁷⁹ Wang, Y-L., Ellinger, A.D., (2011), Organizational learning: Perception of external environment and innovation performance, *International Journal of Manpower*, Volume 32, Number 5/6, pp. 512-536.

⁴⁸⁰ Sheehan, M. (2012), Developing managerial talent: Exploring the link between management talent and perceived performance in multinational corporations (MNCs), *European Journal of Training and Development*, Volume 36, Issue 1, pp. 66-85.

⁴⁸¹ Darroch, J. (2003), Developing a measure of knowledge management behaviors and practices, *Journal of Knowledge Management*, Volume 7, Issue 5, pp. 41-54.

⁴⁸² Lopez-Cabrales, A., Pérez-Luño, A., Cabrera, R.V. (2009), Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity, *Human Resource Management*, Volume 48, Number 4, pp. 485– 503.

⁴⁸³ Haines III, V.Y., Lafleur, G. (2008), Information technology usage and human resource roles and effectiveness, *Human Resource Management*, Volume 47, Number 3, pp. 525–540.

УТ1	Организација примењује различите стратегије за регрутовање талентованих појединаца.
УТ2	Организација се труди да ангажује људе који имају способност креативног размишљања.
УТ3	Процес селекције у организацији је фокусиран на избор кандидата који имају потенцијал да се развијају.
УТ4	Запослени који су талентовани за извршавање посла имају добар приступ обукама за развој својих потенцијала.
УТ5	Активности обуке су усмерене на развој специфичних вештина и знања потребних организацији.
УТ6	Организација у обуци запослених потенцира менторство и подучавање запослених.
УТ7	У организацији постоји скуп талентованих запослених који је у усклађен са развојем пословања.
УТ8	У организацији постоје програми развоја запослених са високим потенцијалима у обављању посла.
УТ9	У организацији постоје програми развоја каријере за талентоване појединце.
УТ10	У организацији постоје развијени програми за задржавање запослених који имају висок потенцијал.

Зависне варијабле

Иновативност

Иновативна способност (ИН) је посматрана кроз три димензије: иновације производа и услуга, иновације процеса и административне иновације. За посматрање иновативности организације у односу на наведене димензије су коришћени искази које су у својим истраживањима користили Perdomo-Ortiz, Gonzalez-Benito и Galende (2009)⁴⁸⁵, Jimenez-Jimenez и Sanz-Valle (2005)⁴⁸⁶ и Huang и Li (2009)⁴⁸⁷.

Иновације производа и услуга	
ИН1	Организација је лидер у увођењу нових производа/услуга.
ИН2	Организација уводи новине у комерцијализацији производа/услуга и логистици.

⁴⁸⁴ Kuo, T-H. (2011), How to improve organizational performance through learning and knowledge?, *International Journal of Manpower*, Volume 32, Number 5/6, pp. 581-603.

⁴⁸⁵ Perdomo-Ortiz, J., Gonzalez-Benito, J., Galende, J. (2009), An analysis of the relationship between total quality management based human resource management practices and innovation, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 20, Number 5, pp. 1191-1218.

⁴⁸⁶ Jimenez-Jimenez, D., Sanz-Valle R. (2005), Innovation and human resource management fit: an empirical study, *International Journal of Manpower*, Volume 26, Number 4, pp. 364-381.

⁴⁸⁷ Huang, J-W., Li, Y-H. (2009), The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance, *International Journal of Manpower*, Volume 30, Number 3, pp. 285-301.

Иновације процеса	
ИН3	Организација уводи бројне промене у пословне процесе.
ИН4	Организације је лидер у увођењу нових начина за извршавање пословних процеса.
ИН5	Организација подстиче развој процеса који доприносе унапређењу квалитета и смањењу трошкова.
Административне иновације	
ИН6	Организација користи напредне методе менаџмента.
ИН7	Организација уводи новине у стратегији и начину пословања.
ИН8	Организација уводи новине у организационој структури и системима управљања.

Организационе перформансе

Организационе перформансе (ОП) су посматране у три сегмента: финансијске перформансе, опште организационе перформансе и перформансе које се односе на запослене. У оцени организационих перформанси су коришћени искази који су потврђени у истраживањима које су развили и користили Delaney и Huselid (1996)⁴⁸⁸, Jaw, Wang и Chen (2006)⁴⁸⁹, Green, Wu, Whitten и Medlin (2006)⁴⁹⁰, Ling и Jaw (2006)⁴⁹¹, Lee, Lee и Wu (2010)⁴⁹², Goldoni и Oliveira (2010)⁴⁹³, Sheehan и Cooper (2011)⁴⁹⁴ и Navarro, Dewhurst и Eldridge (2010)⁴⁹⁵.

⁴⁸⁸ Delaney, J.T., Huselid, M.A. (1996), The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, Volume 39, Number 4, pp. 949-969.

⁴⁸⁹ Jaw, B-S., Wang, C.Y.P., Chen, Y-H. (2006), Knowledge flows and performance of multinational subsidiaries: the perspective of human capital, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 17, Issue 2, pp. 225-244.

⁴⁹⁰ Green, K.W., Wu, C., Whitten, D., Medlin, B. (2006), The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 17, Number 4, pp. 559-579.

⁴⁹¹ Ling, Y-H, Jaw, B-S. (2006), The influence of international human capital on global initiatives and financial performance, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 17, Number 3, pp. 379-398.

⁴⁹² Lee, F-H., Lee, T-Z., Wu, W-Y. (2010), The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 21, Number 9, pp. 1351-1372.

⁴⁹³ Goldoni, V., Oliveira, M. (2010), Knowledge management metrics in software development companies in Brazil, *Journal of Knowledge Management*, Volume 14, Issue 2, pp. 301-313.

⁴⁹⁴ Sheehan, C., Cooper, B.K. (2011), HRM outsourcing: the impact of organisational size and HRM strategic involvement, *Personnel Review*, Volume 40, Number 6, pp. 742-760.

⁴⁹⁵ Navarro, J.G.C., Dewhurst, F.W., Eldridge, S. (2010), Linking chief knowledge officers with customer capital through knowledge management practices in the Spanish construction industry, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 21, Number 3, pp. 389-404.

Финансијске перформансе	
ОП1	Ваша организација је способна да смањи трошкове производње/продаје/услуга и општих трошкова.
ОП2	Раст/стабилност прихода је боља него код конкурената.
ОП3	Продуктивност запослених је боља него код конкурената.
ОП4	Организација има задовољавајући ниво профитабилности.
Опште организационе перформансе	
ОП5	Квалитет производа/услуга је бољи него код конкурената.
ОП6	Развој нових производа/услуга је бољи него код конкурената.
ОП7	Задовољство купаца/клијената је боље него код конкурената.
ОП8	Организација има способност брзог и ефективног реаговања на промене у технологији и тржишту.
ОП9	У организацији се брзо решавају настали проблеми.
ОП10	Организација има добру репутацију.
Запослени	
ОП11	Способност ангажовања талентованих појединаца је већа него код конкуренције.
ОП12	Запослени су поносни што су део организације.
ОП13	Организација инспирише запослене да дају свој максимум у извршавању посла.
ОП14	Запослени показују ентузијазам на послу.
ОП15	Односи између менаџера и запослених су коректни.
ОП16	Односи између запослених у организацији, уопштено посматрано, су коректни.

3. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

3.1. Провера поузданости

Први корак у анализи резултата је обухватио проверу унутрашње сагласности кроз израчунавање вредности Кронбаховог коефицијента алфа. За оцену поузданости мерне скале узете су вредности које су предложили George и Mallery (2003)⁴⁹⁶.

УЉР: Кронбахов коефицијент алфа 0.942		Средина	Станд. дев.
УЉР1	У вашој организацији запосленима су обезбеђени различити програми обуке.	3.88	1.248
УЉР2	Запослени пролазе кроз одређене програме обуке сваких неколико година.	3.60	1.399
УЉР3	Постоје формални програми обуке за новозапослене како би стекли потребне вештине за обављање посла.	3.95	1.092

⁴⁹⁶ George, D., Mallery, P. (2003), *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update*, 4th edition, Boston: Allyn & Bacon.

УЉР4	Формални програми обуке се нуде запосленима са циљем да се повећа могућност њиховог напредовања у каријери.	3.50	1.235
УЉР5	Запослени у организацији имају јасне смернице развоја каријере.	3.32	1.099
УЉР6	Систем зарада подстиче запослене да делују у складу са постављеним циљевима.	3.68	1.087
УЉР7	Систем зарада је правичан у погледу награђивања запослених који остварују постављене циљеве.	3.56	1.275
УЉР8	Систем зарада и награђивања охрабрује запослене да остварују постављене циљеве.	3.76	1.107
УЉР9	Систем зарада обезбеђује награђивање запослених за нове идеје.	3.29	1.290
УЉР10	У вашој организацији постоји предвиђање потреба за запосленима.	3.53	1.214
УЉР11	У организацији постоји план замене запослених у случају одласка у пензију.	3.47	1.374
УЉР12	У организацији постоји формално дефинисана стратегија управљања људским ресурсима.	3.76	1.197
УЉР13	Ваша организација троши значајан износ новца за селекцију запослених.	2.97	1.319
УЉР14	Процес селекције у организацији је фокусиран на избор најбољих кандидата.	3.87	1.166
УЉР15	За селекцију запослених се користе структурирани и стандардизовани интервјуи.	3.62	1.282
УЉР16	У организацији постоје програми социјализације (увођења у посао) новозапослених.	3.87	1.024
УЉР17	У вашој организацији се често спроводе формалне оцене перформанси запослених.	3.40	1.361
УЉР18	У вашој организацији се често спроводе неформалне оцене перформанси запослених.	3.10	1.392
УЉР19	За оцену перформанси запослених се користе објективни подаци.	3.50	1.297
УЉР20	За оцену перформанси запослених се користе субјективни подаци.	2.77	1.127
УЉР21	Сваки запослени има дефинисане циљеве које мора да испуни.	4.09	0.996
УЉР22	Запослени могу да очекују да остану у организацији онолико дуго колико то желе.	3.04	1.189
УЉР23	Сигурност посла је скоро гарантована запосленима у вашој организацији.	2.81	1.270
УЉР24	Уколико се ваша организација суочи са економским тешкоћама, смањење запослених је последња мера.	3.29	1.397
УЉР25	У организацији постоје осмишљени програми за релаксирање запослених ван радног времена.	2.32	1.410
УЉР26	Запослени су укључени у доношење одлука и решавање проблема.	3.17	1.178
УЉР27	Менаџери имају отворену комуникацију за запосленима.	4.04	1.012
УЉР28	Запослени имају могућност да дају сугестије за унапређење начина за обављање посла.	4.05	1.092
УЉР29	Обавезе на послу су јасно дефинисане.	4.03	1.069
УЉР30	Опис посла се ажурира у одређеним временским интервалима.	3.71	1.046
УЉР31	Запослени имају аутономију у извршавању посла.	3.40	0.985

УЗ: Кронбахов коефицијент алфа 0.945		Средина	Станд. дев.
У31	Организација подстиче запослене на формално и неформално повезивање са експертима ван организације.	3.26	1.242
У32	Запослени у раду стално експериментишу са новим идејама и приступима.	3.12	1.019
У33	Запослени размењују информације са професионалцима и експертима из својих области.	3.36	1.162
У34	Организација омогућава запосленима да се упознају са радом других запослених у организацији.	3.72	1.194
У35	Запослени у организацији активно унапређују своје професионалне компетенције.	3.51	1.102
У36	Запослени су посвећени размени најбоље праксе за обављање посла са својим колегама.	3.65	1.030
У37	Запослени свакодневно размењују идеје са колегама на формалан и неформалан начин.	3.95	0.938
У38	Организација има формалне механизме који обезбеђују дељење најбоље праксе у извршавању посла унутар различитих делова организације.	3.14	1.090
У39	У организацији постоје процедуре за прикупљање и дистрибуцију сугестија запослених, купаца/клијента и пословних партнера.	3.62	1.341
У310	Запослени деле знање и искуство које поседују у међусобној комуникацији.	4.01	0.904
У311	Организација подстиче људе са сличним интересовањима да заједно раде на решавању проблема.	3.74	1.167
У312	Сугестије добијене од стране купаца/клијента се често примењују за унапређење производа/услуга.	3.99	1.111
У313	У организацији је омогућена примена знања и искуства у побољшању радне ефикасности.	3.94	0.944
У314	Знање запослених се користи за практичне сврхе.	4.05	0.979

УТ: Кронбахов коефицијент алфа 0.949		Средина	Станд. дев.
УТ1	Организација примењује различите стратегије за регрутовање талентованих појединаца.	3.00	1.238
УТ2	Организација се труди да ангажује људе који имају способност креативног размишљања.	3.49	1.181
УТ3	Процес селекције у организацији је фокусиран на избор кандидата који имају потенцијал да се развијају.	3.81	1.174
УТ4	Запослени који су талентовани за извршавање посла имају добар приступ обукама за развој својих потенцијала.	3.55	1.213
УТ5	Активности обуке су усмерене на развој специфичних вештина и знања потребних организацији.	3.73	1.255
УТ6	Организација у обуци запослених потенцира менторство и подучавање запослених.	3.55	1.158
УТ7	У организацији постоји скуп талентованих запослених који је у усклађен са развојем пословања.	3.24	1.250
УТ8	У организацији постоје програми развоја запослених са високим потенцијалима у обављању посла.	3.03	1.386

УТ9	У организацији постоје програми развоја каријере за талентоване појединце.	2.86	1.393
УТ10	У организацији постоје развијени програми за задржавање запослених који имају висок потенцијал.	3.17	1.343

ИН: Кронбахов коефицијент алфа 0.946		Средина	Станд. дев.
ИН1	Организација је лидер у увођењу нових производа/услуга.	3.42	1.212
ИН2	Организација уводи новине у комерцијализацији производа/услуга и логистици.	3.64	1.162
ИН3	Организација уводи бројне промене у пословне процесе.	3.78	1.147
ИН4	Организација је лидер у увођењу нових начина за извршавање пословних процеса.	3.42	1.190
ИН5	Организација подстиче развој процеса који доприносе унапређењу квалитета и смањењу трошкова.	4.01	1.063
ИН6	Организација користи напредне методе менаџмента.	3.56	1.135
ИН7	Организација уводи новине у стратегији и начину пословања.	3.73	1.065
ИН8	Организација уводи новине у организационој структури и системима управљања.	3.77	1.018

ОП: Кронбахов коефицијент алфа 0.949		Средина	Станд. дев.
ОП1	Ваша организација је способна да смањи трошкове производње/продаје/услуга и општих трошкова.	4.04	0.918
ОП2	Раст/стабилност прихода је боља него код конкурената.	3.72	1.018
ОП3	Продуктивност запослених је боља него код конкурената.	3.63	1.033
ОП4	Организација има задовољавајући ниво профитабилности.	3.77	0.979
ОП5	Квалитет производа/услуга је бољи него код конкурената.	3.96	0.946
ОП6	Развој нових производа/услуга је бољи него код конкурената.	3.76	1.009
ОП7	Задовољство купаца/клијената је боље него код конкурената.	3.85	0.981
ОП8	Организација има способност брзог и ефективног реаговања на промене у технологији и тржишту.	3.78	1.147
ОП9	У организацији се брзо решавају настали проблеми.	3.77	1.139
ОП10	Организација има добру репутацију.	4.32	0.904
ОП11	Способност ангажовања талентованих појединаца је већа него код конкуренције.	3.40	1.061
ОП12	Запослени су поносни што су део организације.	3.83	1.074
ОП13	Организација инспирише запослене да дају свој максимум у извршавању посла.	3.56	1.123
ОП14	Запослени показују ентузијазам на послу.	3.50	1.125
ОП15	Односи између менаџера и запослених су коректни.	4.05	0.866
ОП16	Односи између запослених у организацији, уопштено посматрано, су коректни.	4.10	0.831

На основу претходних табела може се закључити да су све скале за мерење стања независних и зависних варијабли показале висок ниво

Кронбаховог коефицијента алфа што указује на добру унутрашњу сагласност. За обраду података је коришћен статистички пакет SPSS у верзији 13.0.

3.2. Тестирање хипотеза

Проста регресиона анализа између независних варијабли (УЉР – пракса стратегијског управљања људским ресурсима, УЗ – стратегија управљања знањем, УТ – стратегија управљања талентима) и зависних варијабли (ИН – иновативност, ОП – организационе перформансе) је коришћена за тестирање хипотеза.

Резултати теста прости регресионе анализе (Табела 28) су показали да: пракса стратегијског управљања људским ресурсима има статистички значајан утицај на организационе перформансе (потврда хипотезе Х1а); стратегија управљања знањем има статистички значајан утицај на организационе перформансе (потврда хипотезе Х2а) и стратегија управљања талентима има статистички значајан утицај на организационе перформансе (потврда хипотезе Х3а).

Табела 28: Резултати теста регресионе анализе независних варијабли у односу на организационе перформансе

Варијабла	R ²	F ***	β	T ***
УЉР	0.696	173.940	0.834	13.189
УЗ	0.604	115.965	0.777	10.769
УТ	0.600	114.207	0.775	10.687
Нотификација: <i>Значајност p < 0,01 (***)</i>				

Резултати теста прости регресионе анализе (Табела 29) су показали да: пракса стратегијског управљања људским ресурсима има статистички значајан утицај на иновативност (потврда хипотезе Х1б), стратегија управљања знањем има статистички значајан утицај на иновативност (потврда хипотезе Х2б) и стратегија управљања талентима има статистички значајан утицај на иновативност (потврда хипотезе Х3б).

Табела 29: Резултати теста регресионе анализе независних варијабли у односу на ИНОВАТИВНОСТ

Варијабла	R ²	F ***	β	T ***
УЉР	0.613	120.454	0.783	10.975
УЗ	0.565	98.906	0.752	9.945
УТ	0.546	91.510	0.739	9.566
Нотификација: <i>Значајност p < 0,01 (***)</i>				

Резултати теста прости регресионе анализе (Табела 30) су показали да пракса стратегијског управљања људским ресурсима има статистички значајан утицај на стратегију управљања знањем (потврда хипотезе Х1в).

Табела 30: Резултати теста регресионе анализе праксе стратегијског управљања људским ресурсима у односу на стратегију управљања знањем

Варијабла	R ²	F ***	β	T ***
УЗ	0.726	201.298	0.852	14.188
Нотификација: <i>Значајност p < 0,01 (***)</i>				

Резултати теста прости регресионе анализе (Табела 31) су показали да пракса стратегијског управљања људским ресурсима има статистички значајан утицај на стратегију управљања талентима (потврда хипотезе Х1г).

Табела 31: Резултати теста регресионе анализе праксе стратегијског управљања људским ресурсима у односу на стратегију управљања талентима

Варијабла	R ²	F ***	β	T ***
УТ	0.745	221.496	0.863	14.883
Нотификација: <i>Значајност p < 0,01 (***)</i>				

3.3. Остали резултати

Анализа средњих вредности је показала да је код пословних организација које имају од 50 до 249 запослених веома изражено јасно дефинисање обавеза на послу и јасно дефинисање циљева за сваког запосленог које треба да испуни, а да се новозапосленима обезбеђују формални програми обуке како би стекли вештине потребне за обављање посла (Табела 32).

Табела 32: Ранг елемената праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем, стратегије управљања талентима, иновативности и организационих перформанси код пословних организација које имају од 50 до 249 запослених

УЉР		УЗ		УТ		ИН		ОП	
Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина
УЉР29	4.31	УЗ12	4.06	УТ3	3.81	ИН5	3.97	ОП10	4.53
УЉР21	4.19	УЗ14	4.06	УТ5	3.69	ИН8	3.86	ОП16	4.22
УЉР3	4.14	УЗ7	3.97	УТ6	3.53	ИН3	3.78	ОП15	4.17
УЉР27	4.11	УЗ10	3.94	УТ4	3.50	ИН7	3.69	ОП1	4.11
УЉР28	4.06	УЗ13	3.94	УТ2	3.39	ИН2	3.67	ОП5	3.97
УЉР16	3.97	УЗ4	3.86	УТ7	3.31	ИН1	3.61	ОП12	3.97
УЉР14	3.94	УЗ11	3.75	УТ10	3.08	ИН6	3.47	ОП8	3.94
УЉР1	3.89	УЗ6	3.58	УТ8	2.94	ИН4	3.44	ОП9	3.94
УЉР8	3.86	УЗ5	3.53	УТ1	2.75			ОП7	3.92
УЉР30	3.78	УЗ3	3.39	УТ9	2.72			ОП6	3.75
УЉР7	3.72	УЗ9	3.28					ОП4	3.67
УЉР6	3.67	УЗ2	3.19					ОП13	3.64
УЉР2	3.58	УЗ1	3.00					ОП2	3.64
УЉР12	3.58	УЗ8	2.97					ОП14	3.58
УЉР9	3.58							ОП3	3.58
УЉР15	3.56							ОП11	3.44
УЉР4	3.53								
УЉР10	3.53								
УЉР11	3.47								
УЉР31	3.42								
УЉР19	3.39								
УЉР24	3.36								
УЉР5	3.31								
УЉР26	3.22								
УЉР22	3.22								
УЉР17	3.19								
УЉР23	3.17								
УЉР18	3.14								
УЉР20	2.89								
УЉР13	2.75								
УЉР25	2.06								

Иста анализа је показала да се у оцени перформанси запослених слабо користе субјективни подаци, да се мало новца троши на селекцију запослених и програме за релаксирање запослених ван радног времена. Две најразвијеније активности у управљању знањем се односе на примену знања и то кроз примену сугестија добијених од стране клијената и практичну апликацију постојећег знања запослених. Стратегија управљања талентима је базирана на избору кандидата који имају потенцијал да се развијају и развој специфичних вештина, док се најмање пажње поклања програмима развоја каријере за талентоване појединце.

У односу на иновативност, пословне организације које имају од 50 до 250 запослених највише пажње посвећују развоју процеса који доприносе побољшању квалитета и смањењу трошкова, док се најмање пажње посвећује напредним методима управљања организацијом и увођењу нових начина за извршавање пословних процеса. Најизраженије организационе перформансе су добра репутација саме организације и коректни односи између запослених и менаџера, као и између самих запослених. Најлошије рангиране пословне перформансе су продуктивност запослених и способност ангажовања талентованих појединаца у односу на конкуренцију.

Анализа средњих вредности је показала да је код пословних организација које имају више од 250 запослених изражена могућност запослених да дају сугестије за унапређење начина обављања посла, али и да сваки запослени има јасно дефинисане циљеве које треба да испуни. Истовремено, слабо су развијени програми за релаксирање запослених ван радног времена и запосленима се не гарантује сигурност посла. Стратегија управљања знањем се највише манифестује кроз дељење знања и искуства у међусобној комуникацији и примену знања запослених у практичне сврхе, док су у мањој мери развијени формални механизми за дељење најбоље праксе унутар организације и експериментисање са новим идејама и приступима у извршавању посла (Табела 33).

Окосницу стратегије управљања талентима у овим организацијама чине активности обуке које су усмерене на развој специфичних знања и вештина, као и избор кандидата који имају потенцијал да се развијају у самој организацији. Упркос томе, најслабије развијене активности се односе развој запослених кроз дефинисање посебних програма развоја и путања каријере појединаца са високим потенцијалом.

У односу на иновативност, највише пажње се посвећује развоју процеса за унапређење квалитета и смањење трошкова, као и увођењу промена у пословне процесе, а најмање пажње се посвећује увођењу нових производа и услуга и нових начина за извршавање пословних процеса. Најбоље рангиране пословне перформансе су добра репутација и коректни односи између запослених, док се

најслабије рангиране перформансе односе на способност ангажовања талентованих појединаца и показивање ентузијазма у извршавању посла.

Табела 33: Ранг елемената праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем, стратегије управљања талентима, иновативности и организационих перформанси код пословних организација које имају више од 250 запослених

УЉР		УЗ		УТ		ИН		ОП	
Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина
УЉР28	4.05	УЗ10	4.07	УТ3	3.81	ИН5	4.05	ОП10	4.14
УЉР21	4.00	УЗ14	4.05	УТ5	3.76	ИН3	3.79	ОП16	4.00
УЉР27	3.98	УЗ7	3.93	УТ4	3.60	ИН7	3.76	ОП1	3.98
УЉР12	3.90	УЗ13	3.93	УТ6	3.57	ИН8	3.69	ОП5	3.95
УЉР1	3.88	УЗ12	3.93	УТ2	3.57	ИН6	3.64	ОП15	3.95
УЉР14	3.81	УЗ9	3.90	УТ10	3.24	ИН2	3.62	ОП4	3.86
УЉР16	3.79	УЗ11	3.74	УТ1	3.21	ИН4	3.40	ОП7	3.79
УЉР29	3.79	УЗ6	3.71	УТ7	3.19	ИН1	3.26	ОП2	3.79
УЉР3	3.79	УЗ4	3.60	УТ8	3.10			ОП6	3.76
УЉР6	3.69	УЗ5	3.50	УТ9	2.98			ОП12	3.71
УЉР8	3.67	УЗ1	3.48					ОП3	3.67
УЉР15	3.67	УЗ3	3.33					ОП8	3.64
УЉР30	3.64	УЗ8	3.29					ОП9	3.62
УЉР2	3.62	УЗ2	3.05					ОП13	3.50
УЉР19	3.60							ОП14	3.43
УЉР17	3.57							ОП11	3.36
УЉР10	3.52								
УЉР4	3.48								
УЉР11	3.48								
УЉР7	3.43								
УЉР31	3.38								
УЉР5	3.33								
УЉР24	3.24								
УЉР13	3.17								
УЉР26	3.12								
УЉР18	3.07								
УЉР9	3.05								
УЉР22	2.88								
УЉР20	2.67								
УЉР25	2.55								
УЉР23	2.50								

Производне пословне организације у односу на праксу стратегијског управљања људским ресурсима највише пажње поклањају програмима социјализације новозапослених, јасном дефинисању обавеза на послу и отвореној комуникацији између менаџера и запослених, док се најмање пажње

поклања сигурности посла, субјективним подацима за оцену перформанси и програмима за релаксирање запослених ван радног времена (Табела 34).

Табела 34: Ранг елемената праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем, стратегије управљања талентима, иновативности и организационих перформанси код производних пословних организација

УЉР		УЗ		УТ		ИН		ОП	
Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина
УЉР16	4.02	УЗ10	4.10	УТ3	3.93	ИН5	4.20	ОП10	4.32
УЉР29	4.02	УЗ7	4.07	УТ5	3.88	ИН3	3.93	ОП16	4.20
УЉР27	4.00	УЗ12	4.05	УТ4	3.59	ИН8	3.80	ОП1	4.17
УЉР3	3.98	УЗ14	4.05	УТ2	3.56	ИН2	3.78	ОП15	4.17
УЉР28	3.98	УЗ13	4.00	УТ6	3.49	ИН6	3.73	ОП5	4.00
УЉР1	3.98	УЗ11	3.80	УТ7	3.34	ИН7	3.71	ОП12	3.90
УЉР21	3.95	УЗ6	3.78	УТ8	3.10	ИН4	3.54	ОП9	3.88
УЉР14	3.83	УЗ4	3.73	УТ10	3.10	ИН1	3.51	ОП7	3.85
УЉР12	3.71	УЗ9	3.71	УТ1	2.95			ОП8	3.78
УЉР30	3.61	УЗ5	3.54	УТ9	2.93			ОП6	3.73
УЉР2	3.59	УЗ1	3.34					ОП2	3.61
УЉР6	3.59	УЗ3	3.32					ОП4	3.61
УЉР15	3.59	УЗ8	3.10					ОП13	3.56
УЉР8	3.59	УЗ2	3.10					ОП14	3.54
УЉР19	3.54							ОП3	3.54
УЉР11	3.54							ОП11	3.39
УЉР10	3.51								
УЉР7	3.46								
УЉР9	3.37								
УЉР4	3.34								
УЉР24	3.34								
УЉР26	3.32								
УЉР17	3.27								
УЉР5	3.24								
УЉР31	3.12								
УЉР22	3.10								
УЉР23	3.00								
УЉР18	2.90								
УЉР13	2.80								
УЉР20	2.61								
УЉР25	2.37								

Стратегија управљања знањем код производних пословних организација је у највећој мери базирана на дељењу знања и искуства у међусобној комуникацији, формалној и неформалној размени идеја и упознавању са радом других запослених у организацији, што заправо говори да је акценат на активностима дељења знања. У управљању знањем, најслабије рангиране

активности су оне које се односе на обезбеђивање формалних механизма за дељење најбоље праксе унутар организације и могућност да запослени у раду експериментирају са новим идејама и приступима. Стратегија управљања талентима је у највећој мери заснована на селекцији кандидата са високим потенцијалом и развоју специфичних вештина и знања потребних организацији, при чему се најмање пажње поклања формалном и неформалном повезивању са експертима ван организације и програмима развоја каријере за талентоване појединце у организацији.

Иновативност производних пословних организација је базирана на увођењу процеса за унапређење квалитета и смањење трошкова, док је увођење нових производа и услуга најслабије рангирана иновативна активност. У пословним перформансама се издвајају репутација организације, коректни односи између запослених и способност смањивања трошкова.

У пракси стратегијског управљања људским ресурсима трговинских пословних организација доминира систем зарада и награђивања који подстиче запослене на остваривање постављених циљева, као и јасно дефинисање циљева које треба испунити. Мало пажње је усмерено на укључивање запослених у пословно одлучивање и програме релаксације запослених ван радног времена (Табела 35).

Стратегија управљања знањем трговинских организација је у највећој мери заснована на коришћењу знања запослених у практичне сврхе и дељењу знања и искуства у међусобној комуникацији, док су најслабије развијене активности везане за обезбеђивање формалних механизма за дељење најбоље праксе унутар организације и експериментисање са новим идејама и приступима у раду што се може објаснити самом природом посла која је у значајној мери рутинске природе. У стратегији управљања талентима се издвајају активности које се односе на избор кандидата са високим потенцијалима и задржавање запослених са високим потенцијалом, док су у најмањој мери изражене активности које се односе на програме развоја каријере за талентоване појединце и формирање пула талентованих појединаца у складу са развојем пословања.

Иновативност трговинских организација је у највећој мери усмерена на развој процеса који доприносе унапређењу квалитета пословања и смањењу трошкова, као и увођењу новина у стратегији и начину пословања. Најизраженије пословне перформансе су репутација, коректни односи између запослених и способност смањивања трошкова, док се најслабије рангиране организационе перформансе односе на ентузијазам на послу, брзо решавање насталих проблема и способност ангажовања талентованих појединаца у односу на конкуренцију.

Табела 35: Ранг елемената праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем, стратегије управљања талентима, иновативности и организационих перформанси код трговинских пословних организација

УЉР		УЗ		УТ		ИН		ОП	
Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина
УЉР8	4.46	УЗ14	4.08	УТ3	3.85	ИН5	3.85	ОП10	4.38
УЉР21	4.23	УЗ10	4.00	УТ10	3.69	ИН7	3.85	ОП16	4.15
УЉР6	4.15	УЗ12	3.92	УТ4	3.62	ИН8	3.69	ОП1	4.08
УЉР14	4.08	УЗ13	3.92	УТ2	3.46	ИН3	3.54	ОП2	4.08
УЉР27	4.08	УЗ7	3.85	УТ5	3.46	ИН1	3.54	ОП4	4.08
УЉР28	4.08	УЗ11	3.69	УТ6	3.31	ИН2	3.46	ОП5	4.08
УЉР3	4.00	УЗ4	3.46	УТ8	3.00	ИН6	3.23	ОП15	4.08
УЉР7	4.00	УЗ6	3.31	УТ1	2.92	ИН4	3.08	ОП6	3.92
УЉР29	3.92	УЗ3	3.31	УТ7	2.92			ОП7	3.85
УЉР10	3.69	УЗ5	3.23	УТ9	2.92			ОП12	3.85
УЉР1	3.69	УЗ9	3.08					ОП8	3.77
УЉР16	3.54	УЗ1	2.85					ОП13	3.77
УЉР31	3.54	УЗ8	2.85					ОП3	3.69
УЉР9	3.46	УЗ2	2.77					ОП14	3.69
УЉР24	3.46							ОП9	3.54
УЉР2	3.38							ОП11	3.54
УЉР4	3.31								
УЉР15	3.31								
УЉР30	3.31								
УЉР5	3.15								
УЉР12	3.15								
УЉР19	3.08								
УЉР22	3.08								
УЉР11	3.08								
УЉР13	3.08								
УЉР18	3.00								
УЉР17	2.92								
УЉР23	2.85								
УЉР20	2.77								
УЉР26	2.69								
УЉР25	2.38								

Услугне пословне организације су у пракси стратегијског управљања људским ресурсима највише орјентисане на јасно дефинисање циљева које запослени треба да испуни, формално дефинисање стратегије менаџмента људским ресурсима и охрабривању запослених за давање сугестија за унапређење посла, а најмање су орјентисане на програме за релаксирање запослених и укључивање запослених и процес одлучивања (Табела 36).

Табела 36: Ранг елемената праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем, стратегије управљања талентима, иновативности и организационих перформанси код услужних пословних организација

УЉР		УЗ		УТ		ИН		ОП	
Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина
УЉР21	4.25	УЗ14	4.04	УТ6	3.79	ИН5	3.79	ОП10	4.29
УЉР12	4.17	УЗ12	3.92	УТ5	3.63	ИН8	3.75	ОП16	3.92
УЉР28	4.17	УЗ10	3.88	УТ3	3.58	ИН7	3.71	ОП4	3.88
УЉР29	4.08	УЗ4	3.83	УТ4	3.46	ИН3	3.67	ОП7	3.83
УЉР27	4.08	УЗ13	3.83	УТ2	3.38	ИН2	3.50	ОП15	3.83
УЉР30	4.08	УЗ7	3.79	УТ7	3.25	ИН6	3.46	ОП5	3.83
УЉР3	3.88	УЗ9	3.75	УТ1	3.13	ИН4	3.42	ОП1	3.79
УЉР4	3.88	УЗ11	3.67	УТ10	3.00	ИН1	3.21	ОП8	3.79
УЉР17	3.88	УЗ5	3.63	УТ8	2.92			ОП3	3.75
УЉР1	3.83	УЗ6	3.63	УТ9	2.71			ОП2	3.71
УЉР15	3.83	УЗ3	3.46					ОП6	3.71
УЉР14	3.83	УЗ8	3.38					ОП9	3.71
УЉР31	3.79	УЗ1	3.33					ОП12	3.71
УЉР16	3.79	УЗ2	3.33					ОП13	3.46
УЉР2	3.75							ОП11	3.33
УЉР19	3.67							ОП14	3.33
УЉР8	3.67								
УЉР11	3.58								
УЉР6	3.58								
УЉР5	3.54								
УЉР7	3.50								
УЉР18	3.50								
УЉР10	3.46								
УЉР13	3.21								
УЉР26	3.17								
УЉР24	3.13								
УЉР9	3.08								
УЉР20	3.04								
УЉР22	2.92								
УЉР23	2.46								
УЉР25	2.21								

Стратегија управљања знањем се базира на примени знања кроз коришћење сугестија и знања запослених у практичне сврхе, док је најслабије развијено експериментисање са новим идејама и приступима и повезивање са експертима ван организације. Окосницу стратегије управљања талентима чине активности које се односе на менторство и подучавање запослених, као и обуке неопходне за развој специфичних знања и вештина.

Иновативна способност услужних организација је у највећој мери утемељена на развоју процеса за унапређење квалитета и новинама у организационој структури и системима управљања. У организационим

перформансама се истичу коректни односи између запослених и репутација организације.

Табела 37: Ранг елемената праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем, стратегије управљања талентима, иновативности и организационих перформанси код пословних организација које су у већинском власништву домаћег приватног капитала

УЉР		УЗ		УТ		ИН		ОП	
Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина
УЉР29	4.24	УЗ14	4.13	УТ5	3.64	ИН5	3.93	ОП10	4.36
УЉР27	4.11	УЗ12	4.11	УТ3	3.60	ИН7	3.76	ОП16	4.22
УЉР21	4.07	УЗ7	3.98	УТ4	3.44	ИН8	3.76	ОП15	4.13
УЉР3	4.02	УЗ10	3.98	УТ6	3.44	ИН2	3.67	ОП5	4.09
УЉР28	4.00	УЗ13	3.96	УТ2	3.31	ИН3	3.67	ОП7	3.98
УЉР16	3.89	УЗ11	3.76	УТ7	3.18	ИН6	3.56	ОП1	3.91
УЉР14	3.82	УЗ4	3.69	УТ10	2.96	ИН1	3.44	ОП8	3.87
УЉР8	3.78	УЗ6	3.60	УТ1	2.78	ИН4	3.36	ОП9	3.82
УЉР30	3.76	УЗ9	3.42	УТ8	2.76			ОП12	3.80
УЉР1	3.69	УЗ5	3.38	УТ9	2.53			ОП6	3.78
УЉР6	3.69	УЗ3	3.36					ОП2	3.78
УЉР7	3.67	УЗ1	3.16					ОП3	3.62
УЉР4	3.51	УЗ2	3.02					ОП4	3.62
УЉР24	3.49	УЗ8	2.91					ОП13	3.56
УЉР9	3.44							ОП14	3.44
УЉР11	3.44							ОП11	3.29
УЉР12	3.42								
УЉР15	3.42								
УЉР10	3.36								
УЉР2	3.33								
УЉР31	3.33								
УЉР22	3.31								
УЉР19	3.27								
УЉР5	3.24								
УЉР23	3.11								
УЉР26	3.09								
УЉР18	3.09								
УЉР17	2.93								
УЉР20	2.91								
УЉР13	2.62								
УЉР25	2.04								

Пословне организације у чијем власништву доминира домаћи приватан капитал у пракси стратегијског управљања људским ресурсима највише имају изражене активности које се односе на јасно дефинисање обавеза на послу, подстицање отворене комуникације са менаџерима и јасно дефинисање циљева

које запослени треба да испуни, док су најмање развијене активности које су усмерене на издвајање новца за селекцију запослених и програме релаксирања запослених ван радног времена (Табела 37).

Окосницу стратегије управљања знањем код ових пословних организација чине активности које се односе на примену знања кроз прикупљање сугестија и знање самих запослених. Најслабије рангиране активности стратегије управљања знања су експериментисање са новим идејама и приступима и обезбеђивање формалних механизма за дељење најбоље праксе унутар организације.

Стратегија управљања талентима се у највећој мери заснива на селекцији кандидата који имају висок потенцијал и обукама за развој специфичних знања и вештина потребних организацији. Наслабије развијене активности стратегије управљања талентима се односе на програме каријере и развоја талената.

Иновативност пословних организација које су у приватном власништву домаћих лица највише карактерише развој процеса за унапређење квалитета и трошкова и увођење промена у пословне процесе, док се најмање пажње посвећује новим начинима за обављање посла и увођењу нових производа и услуга. Међу организационим перформансама се истичу репутација и складни односи између запослених.

Пракса стратегијског управљања људским ресурсима у пословним организацијама у чијем власништву доминира инострани приватан капитал се у највећој мери базира на формално дефинисаној стратегији управљања људским ресурсима, обезбеђивању различитих програма обуке и омогућавању запосленима да дају своје сугестије за унапређење пословних процеса. Најмање пажње се придаје сигурности посла и коришћењу субјективних података у оцени перформанси запослених (Табела 38).

Стратегија управљања знањем упориште у највећој мери налази у дељењу знања и искуства кроз међусобну комуникацију и коришћењу знања запослених у практичне сврхе, док се најмање пажње посвећује активностима које се односе на усвајање знања кроз формално и неформално повезивање са експертима ван организације, експериментисање са новим идејама и приступима и размени информација са професионалцима и експертима. Стратегија управљања талентима је у највећој мери заснована на селекцији кандидата са високим потенцијалом и активностима обуке за развој специфичних знања и вештина потребних организацији, док се најмање пажње поклања различитим стратегијама за регрутовање талената и програмима за развој каријере талентованих појединаца.

Табела 38: Ранг елемената праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем, стратегије управљања талентима, иновативности и организационих перформанси код пословних организација које су у већинском власништву иностраног приватног капитала

УЉР		УЗ		УТ		ИН		ОП	
Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина
УЉР12	4.21	УЗ10	4.06	УТ3	4.09	ИН5	4.12	ОП10	4.27
УЉР1	4.15	УЗ14	3.94	УТ5	3.85	ИН3	3.94	ОП1	4.21
УЉР28	4.12	УЗ7	3.91	УТ2	3.73	ИН8	3.79	ОП4	3.97
УЉР21	4.12	УЗ13	3.91	УТ4	3.70	ИН7	3.70	ОП15	3.94
УЉР17	4.03	УЗ9	3.88	УТ6	3.70	ИН2	3.61	ОП16	3.94
УЉР2	3.97	УЗ12	3.82	УТ10	3.45	ИН6	3.58	ОП13	3.88
УЉР27	3.94	УЗ4	3.76	УТ8	3.39	ИН4	3.52	ОП5	3.79
УЉР14	3.94	УЗ6	3.73	УТ7	3.33	ИН1	3.39	ОП6	3.73
УЉР15	3.88	УЗ11	3.73	УТ9	3.30			ОП9	3.70
УЉР3	3.85	УЗ5	3.70	УТ1	3.30			ОП7	3.67
УЉР16	3.85	УЗ8	3.45					ОП8	3.67
УЉР19	3.82	УЗ1	3.39					ОП2	3.64
УЉР10	3.76	УЗ3	3.36					ОП3	3.64
УЉР8	3.73	УЗ2	3.24					ОП13	3.58
УЉР29	3.73							ОП14	3.58
УЉР6	3.67							ОП11	3.55
УЉР30	3.64								
УЉР11	3.52								
УЉР4	3.48								
УЉР31	3.48								
УЉР13	3.45								
УЉР7	3.42								
УЉР5	3.42								
УЉР26	3.27								
УЉР18	3.12								
УЉР9	3.09								
УЉР24	3.03								
УЉР25	2.70								
УЉР22	2.67								
УЉР20	2.58								
УЉР23	2.39								

Иновативност се код ових организација у највећој мери заснива на променама у пословним процесима и развоју процесу који доприносе унапређењу квалитета и смањењу трошкова. Најслабије рангиране активности у иновацијама су оне које се односе на увођење нових производа и услуга и нових начина за извршавање пословних процеса. Код организационих перформанси се истичу репутација и способност смањивања трошкова, док је најслабије рангирана способност ангажовања талентованих појединаца у односу на конкуренцију.

Поступком решифровања категоријских променљивих су све пословне организације код којих је у претходне три године дошло до смањења броја запослених повезане у једну групу, без обзира на величину смањења (до 10 %; од 10 % до 20 %; преко 20 %), како би се извршиле додатне анализе у односу на кретање броја запослених.

Табела 39: Ранг елемената праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем, стратегије управљања талентима, иновативности и организационих перформанси код пословних организација код којих је број запослених повећан у претходне три године

УЉР		УЗ		УТ		ИН		ОП	
Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина
УЉР3	4.36	УЗ12	4.36	УТ3	4.15	ИН5	4.26	ОП10	4.59
УЉР21	4.33	УЗ14	4.28	УТ5	3.97	ИН3	4.08	ОП16	4.26
УЉР27	4.26	УЗ10	4.15	УТ4	3.90	ИН7	4.05	ОП15	4.23
УЉР29	4.18	УЗ13	4.15	УТ2	3.82	ИН8	3.95	ОП1	4.18
УЉР1	4.18	УЗ7	4.08	УТ6	3.77	ИН2	3.85	ОП6	4.13
УЉР28	4.15	УЗ11	3.87	УТ7	3.62	ИН1	3.79	ОП5	4.10
УЉР8	4.08	УЗ4	3.85	УТ10	3.59	ИН6	3.79	ОП8	4.08
УЉР6	4.00	УЗ6	3.79	УТ8	3.36	ИН4	3.72	ОП7	4.05
УЉР2	4.00	УЗ9	3.77	УТ1	3.31			ОП12	4.05
УЉР14	4.00	УЗ5	3.67	УТ9	3.26			ОП4	4.03
УЉР7	3.92	УЗ3	3.59					ОП2	4.03
УЉР16	3.87	УЗ1	3.49					ОП3	3.95
УЉР12	3.87	УЗ8	3.46					ОП9	3.87
УЉР15	3.82	УЗ2	3.26					ОП13	3.85
УЉР10	3.79							ОП14	3.85
УЉР4	3.74							ОП11	3.72
УЉР30	3.72								
УЉР9	3.69								
УЉР19	3.69								
УЉР17	3.67								
УЉР24	3.62								
УЉР11	3.56								
УЉР31	3.49								
УЉР5	3.46								
УЉР22	3.41								
УЉР26	3.28								
УЉР18	3.26								
УЉР13	3.13								
УЉР23	3.13								
УЉР20	2.74								
УЉР25	2.46								

У пракси стратегијског управљања људским ресурсима код организација код којих је број запослених повећан у претходне три године су у највећој мери изражени формални програми обуке за новозапослене, јасно дефинисање циљева које запослени треба да испуни и отворена комуникација између запослених и менаџера, док је најслабије заступљено коришћење субјективних података за оцену перформанси запослених и програми за релаксирање запослених (Табела 39).

Стратегија управљања знањем се највише ослања на практично коришћење знања запослених и добијених сугестија. Стратегија управљања талентима је у највећој мери заснована на селекцији кандидата са високим потенцијалом и развоју специфичних знања и вештина. У најмањој мери су развијене активности које се односе на развој каријере талената.

Код пословних организација код којих је повећан број запослених у иновативним активностима доминирају увођење промена у пословне процесе и развој процеса који доприносе унапређењу квалитета и смањењу трошкова, док се најмање пажње поклања увођењу нових начина за извршавање пословних процеса. У организационим перформансама доминирају репутација организације, складни односи између запослених и складни односи између менаџера и запослених.

Пракса стратегијског управљања људским ресурсима у организацијама у којима није дошло до промене броја запослених је највише орјентисана на подстицање запослених на унапређење начина за обављање посла, јасно дефинисање циљева које сваки запослени треба да испуни и јасно дефинисање обавеза на послу. Најмање пажње се поклања сигурности посла и програмима за релаксирање запослених ван радног времена (Табела 40).

Стратегија управљања знањем је највише орјентисана на практичну употребу знања запослених и дељење знања и искуства у међусобној комуникацији, док се најмање пажње поклања експериментисању са новим идејама и обезбеђивању формалних механизма за дељење најбоље праксе. Стратегија управљања талентима је у највећој мери базирана на селекцији кандидата са високим потенцијалима и менторству и подучавању запослених, док се најмање пажње поклања различитим стратегијама за регрутовање талентованих појединаца и програмима развоја каријере талената.

Иновативност организација код којих се није мењао број запослених је првенствено усмерена на новине у стратегији и начину пословања и развоју процеса који доприносе унапређењу квалитета и смањењу трошкова. Најмање иновативности је исказано у увођењу нових производа и услуга и коришћењу напредних метода менаџмента. У организационим перформансама доминирају

добра репутација, брзо решавање проблема и способност смањивања трошкова. Најслабије рангиране организационе перформансе се односе на способност ангажовања талентованих појединаца и показивање ентузијазма на послу.

Табела 40: Ранг елемената праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем, стратегије управљања талентима, иновативности и организационих перформанси код пословних организација код којих је број запослених непромењен у претходне три године

УЉР		УЗ		УТ		ИН		ОП	
Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина
УЉР28	4.47	УЗ14	4.27	УТ6	4.00	ИН5	4.33	ОП10	4.47
УЉР21	4.33	УЗ10	4.13	УТ3	3.73	ИН7	4.00	ОП9	4.27
УЉР29	4.33	УЗ11	4.13	УТ5	3.67	ИН2	3.93	ОП1	4.13
УЉР16	4.27	УЗ12	4.07	УТ4	3.53	ИН3	3.93	ОП5	4.07
УЉР14	4.13	УЗ13	4.00	УТ2	3.40	ИН4	3.93	ОП16	4.00
УЉР19	4.13	УЗ7	3.93	УТ7	3.33	ИН8	3.87	ОП15	3.93
УЉР30	4.07	УЗ6	3.80	УТ8	3.20	ИН1	3.80	ОП2	3.93
УЉР27	4.07	УЗ9	3.73	УТ10	3.20	ИН6	3.80	ОП6	3.93
УЉР10	3.93	УЗ4	3.73	УТ1	3.07			ОП7	3.93
УЉР8	3.93	УЗ5	3.67	УТ9	2.93			ОП8	3.93
УЉР12	3.93	УЗ3	3.40					ОП3	3.73
УЉР3	3.87	УЗ1	3.33					ОП4	3.67
УЉР1	3.80	УЗ2	3.20					ОП12	3.53
УЉР7	3.80	УЗ8	3.20					ОП13	3.53
УЉР6	3.73							ОП14	3.40
УЉР4	3.67							ОП11	3.20
УЉР31	3.67								
УЉР5	3.60								
УЉР15	3.60								
УЉР11	3.53								
УЉР9	3.53								
УЉР18	3.47								
УЉР17	3.47								
УЉР26	3.40								
УЉР2	3.33								
УЉР13	3.20								
УЉР24	3.07								
УЉР20	2.47								
УЉР25	2.33								
УЉР22	2.33								
УЉР23	2.27								

Организације у којима је број запослених смањен у претходне три године у пракси стратегијског управљања људским ресурсима доминира подстицање отворене комуникације између менаџера и запослених и подстицање запослених

на давање сугестија за унапређење начина обављања посла. Најмање пажње се поклања награђивању запослених за нове идеје и релаксирању запослених (Табела 41).

Табела 41: Ранг елемената праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем, стратегије управљања талентима, иновативности и организационих перформанси код пословних организација код којих је број запослених смањен у претходне три године

УЉР		УЗ		УТ		ИН		ОП	
Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина	Исказ	Средина
УЉР27	3.67	УЗ7	3.75	УТ5	3.38	ИН5	3.42	ОП16	3.92
УЉР28	3.63	УЗ10	3.71	УТ3	3.29	ИН8	3.42	ОП15	3.83
УЉР16	3.63	УЗ13	3.54	УТ2	3.00	ИН3	3.21	ОП10	3.79
УЉР29	3.58	УЗ14	3.54	УТ4	3.00	ИН2	3.13	ОП1	3.75
УЉР21	3.54	УЗ4	3.50	УТ6	2.92	ИН6	3.04	ОП12	3.67
УЉР14	3.50	УЗ6	3.33	УТ7	2.58	ИН7	3.04	ОП5	3.67
УЉР12	3.46	УЗ12	3.33	УТ10	2.46	ИН4	2.63	ОП7	3.46
УЉР1	3.46	УЗ9	3.29	УТ1	2.46	ИН1	2.58	ОП4	3.42
УЉР30	3.46	УЗ11	3.29	УТ8	2.38			ОП9	3.29
УЉР3	3.33	УЗ5	3.17	УТ9	2.17			ОП8	3.21
УЉР11	3.29	УЗ3	2.96					ОП13	3.13
УЉР15	3.29	УЗ1	2.83					ОП2	3.08
УЉР6	3.13	УЗ2	2.83					ОП3	3.04
УЉР8	3.13	УЗ8	2.58					ОП6	3.04
УЉР2	3.13							ОП14	3.00
УЉР31	3.08							ОП11	3.00
УЉР4	3.00								
УЉР20	3.00								
УЉР5	2.92								
УЉР17	2.92								
УЉР24	2.92								
УЉР22	2.88								
УЉР10	2.83								
УЉР7	2.83								
УЉР26	2.83								
УЉР19	2.79								
УЉР18	2.63								
УЉР23	2.63								
УЉР13	2.58								
УЉР9	2.50								
УЉР25	2.08								

Стратегија управљања знањем је првенствено заснована на размени информација са професионалцима и експертима, као и дељењу знања и искуства у међусобној комуникацији запослених. Стратегија управљања талентима се

базира на активностима које су усмерена на развој специфичних знања и вештина и селекцију кандидата са високим потенцијалима. Ове организације најмање пажње посвећују различитим стратегијама за регрутовање талентованих појединаца.

Најизраженије организационе перформансе су коректни односи између самих запослених и запослених и менаџера, а најбоље рангирана иновативна активност је развој процеса који утичу на унапређење квалитета и смањење трошкова.

Различит ранг појединих активности у односу на различите аспекте диференцирања пословних организација које су обухваћене узорком намеће потребу анализе средњих вредности елемената садржаних у независним и зависним варијаблама.

Резултати АНОВА теста стратегије управљања знањем, стратегије управљања талентима, иновативности и организационих перформанси у односу на сектор пословања (производња, трговина или услуге) су показали да не постоји статистички значајна разлика у наведеним варијаблама.

Резултати АНОВА теста праксе стратегијског управљања људским ресурсима у односу на сектор пословања су показали да за највећи број активности не постоји статистички значајна разлика, док је она утврђена у примени система зарада и награђивања који подстиче запослене на остварење организационих циљева између производних и трговинских организација. Увидом у рангове могуће је констатовати да трговинске организације у много већој мери користе системе зарада и награђивања који подстиче запослене на остварење организационих циљева, него што је то случај код производних пословних организација (Табела 42).

Статистички значајна разлика између производних и услужних организација је идентификована у аутономији за извршавање посла, при чему се кроз поређење рангова може констатовати да је она много израженија код услужних организација. Статистички значајна разлика између трговинских и услужних организација утврђена је у постојању формално дефинисане стратегије управљања људским ресурсима и ажурирању описа посла. Додатном анализом може се констатовати да су формално дефинисана стратегија управљања људским ресурсима и ажурирање описа послова чешће присутни код услужних него код трговинских организација.

Резултати АНОВА теста су показали постојање статистички значајне разлике у највећем броју елемената у оквиру независних и зависних варијабли у односу на кретање броја запослених у организацијама у претходне три године.

Табела 42: Резултати АНОВА теста праксе стратегијског управљања људским ресурсима у односу на сектор пословања

Исказ	Производња vs. Трговина		Производња vs. Услуге		Трговина vs. Услуге	
	Разлика у срединама	р	Разлика у срединама	р	Разлика у срединама	р
УЉР1	0.283	0.760	0.142	0.899	-0.141	0.943
УЉР2	0.201	0.896	-0.165	0.893	-0.365	0.734
УЉР3	-0.024	0.997	0.101	0.933	0.024	0.997
УЉР4	0.034	0.996	-0.534	0.214	-0.567	0.375
УЉР5	0.090	0.964	-0.298	0.548	-0.388	0.566
УЉР6	-0.568	0.230	0.002	1.000	0.571	0.281
УЉР7	-0.537	0.388	-0.037	0.993	0.500	0.494
УЉР8	-0.876	0.033**	-0.081	0.953	0.795	0.087
УЉР9	-0.096	0.971	0.283	0.676	0.378	0.676
УЉР10	-0.180	0.890	0.054	0.984	0.234	0.845
УЉР11	0.460	0.550	-0.047	0.990	-0.506	0.539
УЉР12	0.553	0.299	-0.459	0.280	-1.013	0.036**
УЉР13	-0.272	0.795	-0.403	0.465	-0.131	0.955
УЉР14	-0.248	0.787	-0.004	1.000	0.244	0.820
УЉР15	0.278	0.777	-0.248	0.734	-0.526	0.465
УЉР16	0.486	0.299	0.233	0.650	-0.253	0.752
УЉР17	0.345	0.696	-0.607	0.187	-0.952	0.103
УЉР18	-0.098	0.973	-0.598	0.219	-0.500	0.548
УЉР19	0.460	0.510	-0.130	0.920	-0.590	0.389
УЉР20	-0.159	0.897	-0.432	0.300	-0.272	0.763
УЉР21	-0.280	0.655	-0.299	0.478	-0.019	0.998
УЉР22	0.021	0.998	0.181	0.828	0.160	0.921
УЉР23	0.154	0.923	0.542	0.224	0.388	0.647
УЉР24	-0.120	0.961	0.216	0.822	0.337	0.768
УЉР25	-0.019	0.999	0.158	0.903	0.176	0.932
УЉР26	0.625	0.221	0.150	0.872	-0.474	0.471
УЉР27	-0.077	0.970	-0.083	0.946	-0.006	1.000
УЉР28	-0.101	0.955	-0.191	0.779	-0.090	0.970
УЉР29	0.101	0.953	-0.059	0.976	-0.160	0.903
УЉР30	0.302	0.624	-0.474	0.176	-0.776	0.077*
УЉР31	-0.417	0.357	-0.670	0.020**	-0.253	0.720

Нотификација: $p < 0,01$ ***; $p < 0,05$ **; $p < 0,1$ *

Резултати АНОВА теста праксе стратегијског управљања људским ресурсима у односу на кретање броја запослених су показали постојање статистичке значајне разлике између организација у којима је број запослених повећан и организација у којима је број запослених остао исти за останак запослених у организацији онолико дуго колико то сами запослени желе и сигурност посла запослених (Табела 43). Додатна анализа је потпуно очекивано

показала да је могућност останка запослених у организацији, као и сигурност посла већа код организација код којих је број запослених повећан у претходне три године, него код организација код којих се број запослених није мењао.

Табела 43: Резултати АНОВА теста праксе стратегијског управљања људским ресурсима у односу на кретање броја запослених

Исказ	Повећан vs. Исти		Повећан vs. Смањен		Исти vs. Смањен	
	Разлика у срединама	р	Разлика у срединама	р	Разлика у срединама	р
УЉР1	0.379	0.566	0.721	0.066*	0.342	0.674
УЉР2	0.667	0.244	0.875	0.040**	0.208	0.887
УЉР3	0.492	0.248	1.026	0.001***	0.533	0.248
УЉР4	0.077	0.976	0.744	0.051*	0.667	0.219
УЉР5	-0.138	0.906	0.545	0.132	0.683	0.138
УЉР6	0.267	0.672	0.875	0.005***	0.608	0.178
УЉР7	0.123	0.938	1.090	0.002***	0.967	0.042**
УЉР8	0.144	0.892	0.952	0.002***	0.808	0.052*
УЉР9	0.159	0.899	1.192	0.001***	1.033	0.027**
УЉР10	-0.138	0.915	0.962	0.005***	1.100	0.012**
УЉР11	0.031	0.997	0.272	0.730	0.242	0.857
УЉР12	-0.062	0.984	0.413	0.382	0.475	0.453
УЉР13	-0.072	0.982	0.545	0.250	0.617	0.330
УЉР14	-0.133	0.923	0.500	0.223	0.633	0.224
УЉР15	0.221	0.837	0.529	0.254	0.308	0.744
УЉР16	-0.395	0.409	0.247	0.617	0.642	0.139
УЉР17	0.200	0.875	0.750	0.085*	0.550	0.428
УЉР18	-0.210	0.869	0.631	0.185	0.842	0.156
УЉР19	-0.441	0.458	0.901	0.015**	1.342	0.003***
УЉР20	0.277	0.699	-0.256	0.656	-0.533	0.327
УЉР21	0.000	1.000	0.792	0.005***	0.792	0.033**
УЉР22	1.077	0.007***	0.535	0.167	-0.542	0.316
УЉР23	0.862	0.063*	0.503	0.266	-0.358	0.655
УЉР24	0.549	0.393	0.699	0.130	0.150	0.941
УЉР25	0.128	0.952	0.378	0.562	0.250	0.854
УЉР26	-0.118	0.941	0.449	0.308	0.567	0.311
УЉР27	0.190	0.804	0.590	0.063*	0.400	0.442
УЉР28	-0.313	0.598	0.529	0.140	0.842	0.048**
УЉР29	-0.154	0.877	0.596	0.076*	0.750	0.079*
УЉР30	-0.349	0.513	0.260	0.602	0.608	0.183
УЉР31	-0.179	0.816	0.404	0.252	0.583	0.169

Статистички значајна разлика између организација код којих је број запослених повећан и организација код којих је број запослених смањен у

претходне три године је идентификована у следећим елементима: обезбеђивање различитих програма обуке, учествовање запослених у одређеним програмима обуке сваких неколико година, постојању формалних програма обуке за новозапослене, постојању формалних програма обуке у циљу развоја каријере, систему зарада и награђивања који подстиче запослене да остварују постављене циљеве, правичном награђивању запослених, награђивању запослених за нове идеје, предвиђању потреба за новим запосленима, формалном оцењивању перформанси запослених, коришћењу објективних података у оцењивању перформанси запослених, дефинисању циљева које запослени треба да испуни, постојању отворене комуникације између менаџера и запослених и јасном дефинисању обавеза на послу.

Увидом у рангове може се констатовати да су сви претходно наведени елементи праксе стратегијског управљања људским ресурсима развијенији код организација код којих је број запослених повећан него код организација код којих је број запослених смањен у претходне три године, а то је нарочито изражено код следећих елемената: постојање формалних програма обуке за новозапослене, систем зарада и награђивања који подстиче запослене да остварују постављене циљеве, правично награђивање запослених, награђивање запослених за нове идеје, предвиђање потреба за новим запосленима и дефинисању циљева које запослени треба да испуни. Мања разлика је уочена код постојања формалних програма обуке у циљу развоја каријере и коришћењу објективних података у оцењивању перформанси запослених.

Најмање изражена предност организација код којих је број запослених повећан у односу на организације код којих је број запослених смањен у претходном периоду је констатована у следећим елементима праксе стратегијског управљања људским ресурсима: обезбеђивање различитих програма обуке, постојању формалних програма обуке у циљу развоја каријере, формалном оцењивању перформанси запослених, постојању отворене комуникације између менаџера и запослених и јасном дефинисању обавеза на послу.

Статистички значајна разлика између организација код којих је број запослених остао исти и организација код којих је број запослених смањен у претходне три године је идентификована у следећим елементима праксе стратегијског управљања људским ресурсима: правичност у погледу награђивања запослених, постављање система зарада и награђивања који охрабрује запослене да остварују постављене циљеве, награђивање запослених за нове идеје, предвиђање потреба за запосленима, коришћење објективних података у оцењивању перформанси запослених, јасно дефинисање циљева које запослени треба да испуни, могућности запослених да дају предлоге за унапређење рада и јасно дефинисање обавеза на послу.

Додатном анализом је утврђено да су сви елементи праксе стратегијског управљања људским ресурсима, код којих је утврђено постојање статистички значајне разлике између организација код којих је број запослених био непромењен у претходном периоду у односу на организације код којих је број запослених смањен, развијенији код организација код којих се број запослених није мењао, а то је посебно изражено у следећим елементима: правичност у погледу награђивања запослених, награђивање запослених за нове идеје, предвиђање потреба за запосленима, коришћење објективних података у оцењивању перформанси запослених, јасно дефинисање циљева које запослени треба да испуни и могућности запослених да дају предлоге за унапређење рада.

АНОВА тестом је утврђена статистички значајна разлика између организација код којих је број запослених повећан и организација код којих је број запослених смањен у претходне три године у следећим елементима стратегије управљања знањем: размена информација између запослених и професионалаца и експерата, постојање формалних механизма за дељење најбоље праксе унутар организације, коришћењу сугестија и знања запослених за унапређење производа и услуга и примена знања и искуства у побољшању радне ефикасности (Табела 44), при чему се може констатовати супериорност организација код којих је број запослених повећан у свим неведеним елементима.

Табела 44: Резултати АНОВА теста стратегије управљања знањем у односу на кретање броја запослених

Исказ	Повећан vs. Исти		Повећан vs. Смањен		Исти vs. Смањен	
	Разлика у срединама	р	Разлика у срединама	р	Разлика у срединама	р
У31	0.154	0.910	0.654	0.106	0.500	0.433
У32	0.056	0.982	0.423	0.249	0.367	0.518
У33	0.190	0.849	0.631	0.091*	0.442	0.472
У34	0.113	0.949	0.346	0.510	0.233	0.826
У35	0.000	1.000	0.500	0.188	0.500	0.350
У36	-0.005	1.000	0.462	0.196	0.467	0.352
У37	0.144	0.870	0.327	0.377	0.183	0.824
У38	0.262	0.683	0.878	0.004***	0.617	0.172
У39	0.036	0.996	0.478	0.360	0.442	0.579
У310	0.021	0.997	0.446	0.139	0.425	0.323
У311	-0.262	0.731	0.580	0.128	0.842	0.070*
У312	0.292	0.619	1.026	0.001***	0.733	0.083*
У313	0.154	0.846	0.612	0.032**	0.458	0.288
У314	0.015	0.998	0.740	.008***	0.725	.053*

Нотификација: $p < 0,01$ ***; $p < 0,05$ **; $p < 0,1$ *

АНОВА тестом је утврђена статистички значајна разлика између организација код којих је број запослених остао исти и организација код којих је број запослених смањен у следећим елементима стратегије управљања знањем: подстицање запослених да заједно раде на решавању проблема и коришћењу сугестија и знања запослених за унапређење производа и услуга, а додатном анализом је констатовано да код посматраних елемената постоји предност код организација код којих је број запослених непромењен у односу на организације код којих је број запослених смањен у претходном периоду.

Статистички значајна разлика између организација код којих је број запослених повећан и организација код којих је број запослених смањен је идентификована у свим елементима стратегије управљања талентима, осим у активностима које су усмерене на развој специфичних знања и вештина, при чему се може констатовати значајна предност у корист организација код којих је број запослених повећан. Насупрот томе, статистички значајна разлика између организација код којих је број запослених остао исти и организација код којих је број запослених смањен у претходне три године је утврђена једино у активности која се односи на коришћење менторства и подучавања запослених као видова обуке (Табела 45), уз наглашену предност организација код којих је број запослених био непромењен у претходном периоду.

Табела 45: Резултати АНОВА теста стратегије управљања талентима у односу на кретање броја запослених

Исказ	Повећан vs. Исти		Повећан vs. Смањен		Исти vs. Смањен	
	Разлика у срединама	р	Разлика у срединама	р	Разлика у срединама	р
УТ1	0.241	0.785	0.849	0.021**	0.608	0.276
УТ2	0.421	0.448	0.821	0.019**	0.400	0.538
УТ3	0.421	0.439	0.862	0.012**	0.442	0.461
УТ4	0.364	0.560	0.897	0.011**	0.533	0.349
УТ5	0.308	0.695	0.599	0.158	0.292	0.757
УТ6	-0.231	0.765	0.853	0.010***	1.083	0.009***
УТ7	0.282	0.712	1.032	0.003***	0.750	0.137
УТ8	0.159	0.919	0.984	0.015**	0.825	0.151
УТ9	0.323	0.703	1.090	0.006***	0.767	0.191
УТ10	0.390	0.570	1.131	.003***	0.742	0.182

Нотификација: $p < 0,01$ ***; $p < 0,05$ **; $p < 0,1$ *

Статистички значајна разлика између организација код којих је број запослених повећан и организација код којих је број запослених смањен је

идентификована у свим елементима иновативности, осим у увођењу новина у организационој структури и системима управљања, а додатном анализом је утврђена значајна предност код организација код којих је број запослених повећан у односу на организације код којих је број запослених смањен. Статистички значајна разлика између организација код којих је број запослених остао исти и оних код којих је број запослених смањен је утврђена у свим елементима иновативности осим у увођењу промена у пословним процесима и новина у организационој структури и системима управљања (Табела 46), при чему се та разлика манифестује у корист организација код којих је број запослених остао непромењен у претходном периоду.

Табела 46: Резултати АНОВА теста иновативности у односу на кретање броја запослених

Исказ	Повећан vs. Исти		Повећан vs. Смањен		Исти vs. Смањен	
	Разлика у срединама	р	Разлика у срединама	р	Разлика у срединама	р
ИН1	-0.005	1.000	1.212	0.000***	1.217	0.003***
ИН2	-0.087	0.965	0.721	0.041**	0.808	0.080*
ИН3	0.144	0.902	0.869	0.008***	0.725	0.116
ИН4	-0.215	0.787	1.093	0.001***	1.308	0.001***
ИН5	-0.077	0.965	0.840	0.004***	0.917	0.018**
ИН6	-0.005	1.000	0.753	0.026**	0.758	0.095*
ИН7	0.051	0.984	1.010	0.000***	0.958	0.010***
ИН8	0.082	0.961	0.532	0.109	0.450	0.365
Нотификација: $p < 0,01$ ***; $p < 0,05$ **; $p < 0,1$ *						

АНОВА тестом је утврђена статистички значајна разлика између организација код којих је број запослених повећан и оних код којих је број запослених смањен у највећем броју елемената организационих перформанси и малом броју елемената између организација код којих је број запослених остао исти и организација код којих је број запослених смањен (Табела 47).

Додатном анализом се може констатовати значајна предност у свим елементима организационих перформанси код којих је утврђено постојање статистички значајне разлике у корист организација код којих је број запослених повећан у односу на организације код којих је број запослених смањен. Та предност је нарочито изражена код следећих перформанси: раст и стабилност прихода у поређењу са конкурентима, продуктивност запослених у односу на конкуренцију, развој нових производа и услуга у односу на конкуренцију, способност реаговања на промене у технологији и тржишту, репутација

организације и инспирисање запослених на давање сопственог максимума у извршавању посла, док је нешто мање изражена код следећих перформанси: остваривање задовољавајућег нивоа профитабилности, способност ангажовања талентованих појединаца у односу на конкуренцију и задовољством запослених у односу на припадност организацији.

Поређењем добијених резултата анализе је утврђена је значајна предност организација код којих је број запослених остао непромењен у односу на организације код којих је број запослених смањен у односу на следеће перформансе: раст и стабилност прихода у поређењу са конкурентима, развој нових производа и услуга у односу на конкуренцију, брзина решавања проблема и репутација организације, док је та предност евидентна, али нешто мања када се посматра продуктивност запослених у односу на конкуренцију.

Табела 47: Резултати АНОВА теста организационих перформанси у односу на кретање броја запослених

Исказ	Повећан vs. Исти		Повећан vs. Смањен		Исти vs. Смањен	
	Разлика у срединама	р	Разлика у срединама	р	Разлика у срединама	р
ОП1	0.046	0.985	0.429	0.170	0.383	0.410
ОП2	0.092	0.944	0.942	0.001***	0.850	0.020**
ОП3	0.215	0.744	0.907	0.002***	0.692	0.082*
ОП4	0.359	0.434	0.609	0.042**	0.250	0.706
ОП5	0.036	0.991	0.436	0.179	0.400	0.401
ОП6	0.195	0.755	1.087	0.000***	0.892	0.009***
ОП7	0.118	0.914	0.593	0.051*	0.475	0.294
ОП8	0.144	0.902	0.869	0.008***	0.725	0.116
ОП9	-0.395	0.466	0.580	0.110	0.975	0.023**
ОП10	0.123	0.880	0.798	0.001***	0.675	0.045**
ОП11	0.518	0.224	0.718	0.023**	0.200	0.823
ОП12	0.518	0.251	0.385	0.350	-0.133	0.923
ОП13	0.313	0.615	0.721	0.034**	0.408	0.495
ОП14	0.446	0.364	0.846	0.009***	0.400	0.498
ОП15	0.297	0.492	0.397	0.181	0.100	0.933
ОП16	0.256	0.566	0.340	0.259	0.083	0.950
Нотификација: $p < 0,01$ ***; $p < 0,05$ **; $p < 0,1$ *						

Резултати t теста су показали да не постоји статистички значајна разлика између организација које имају од 50 до 249 запослених и организација које имају преко 250 запослених у односу на стратегију управљања талентима, иновативност и организационе перформансе, док је она утврђена само у малом

броју елемената праксе стратегијског управљања људским ресурсима и стратегије управљања знањем (Табела 48).

Табела 48: Резултати t теста праксе стратегијског управљања људским ресурсима и стратегије управљања знањем у односу на број запослених

50 - 249 запослених vs. Преко 250 запослених					
Исказ	Разлика у срединама	Р	Исказ	Разлика у срединама	Р
УљР1	0.008	0.978	У31	-0.476	0.092
УљР2	-0.036	0.913	У32	0.147	0.529
УљР3	0.353	0.156	У33	0.056	0.835
УљР4	0.052	0.856	У34	0.266	0.321
УљР5	-0.028	0.912	У35	0.028	0.912
УљР6	-0.024	0.924	У36	-0.131	0.579
УљР7	0.294	0.314	У37	0.044	0.839
УљР8	0.194	0.443	У38	-0.313	0.207
УљР9	0.536	0.067*	У39	-0.627	0.039**
УљР10	0.004	0.989	У310	-0.127	0.540
УљР11	-0.004	0.990	У311	0.012	0.965
УљР12	-0.321	0.240	У312	0.127	0.618
УљР13	-0.417	0.166	У313	0.016	0.942
УљР14	0.135	0.614	У314	0.008	0.972
УљР15	-0.111	0.705			
УљР16	0.187	0.426			
УљР17	-0.377	0.225			
УљР18	0.067	0.833			
УљР19	-0.206	0.487			
УљР20	0.222	0.389			
УљР21	0.194	0.394			
УљР22	0.341	0.208			
УљР23	0.667	0.020**			
УљР24	0.123	0.701			
УљР25	-0.492	0.125			
УљР26	0.103	0.702			
УљР27	0.135	0.561			
УљР28	0.008	0.975			
УљР29	0.520	0.027**			
УљР30	0.135	0.573			
УљР31	0.874	0.036			
Нотификација: $p < 0,01$ ***; $p < 0,05$ **; $p < 0,1$ *					

Додатном анализом утврђена је предност организација које имају до 250 запослених у домену следећих елемената праксе стратегијског управљања људским ресурсима: обезбеђивање система зарада који награђује запослене за нове идеје, обезбеђивање сигурности посла и јасно дефинисање обавеза на послу за сваког запосленог, док организације које имају више од 250 запослених у већем степену користе процедуре за прикупљање и дистрибуцију сугестија запослених, клијената и пословних партнера.

Резултати t теста су показали да не постоји статистички значајна разлика између организација са различитим приватним власништвом у односу на иновативност и организационе перформансе. Резултати t теста су показали да статистички значајна разлика између организација са различитим приватним власништвом постоји у односу на мали број елемената праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем и стратегије управљања талентима (Табела 49).

Компарацијом елемената праксе стратегијског управљања људским ресурсима код којих је идентификовано постојање статистички значајне разлике између организација са различитим приватним власништвом утврђена је предност организација које су у већинском власништву иностраног капитала у следећим елементима праксе стратегијског управљања људским ресурсима: обезбеђивање одређених програма обуке за запослене сваких неколико година, постојање формално дефинисане стратегије управљања људским ресурсима, издвајање значајног износа новца за селекцију запослених, спровођење формалне оцене перформанси запослених и постојање осмишљених програма за релаксацију запослених ван радног времена. Насупрот томе, организације у чијем власништву доминира домаћи приватан капитал исказују већу спремност да задрже запослене у радном односу онолико дуго колико то они желе, као и јасније дефинисање обавеза на послу.

Елемент стратегије управљања знањем код кога је идентификовано постојање статистички значајне разлике између организација са различитим пореклом приватног власништа односи се на постојање формалних механизма који обезбеђују дељење најбоље праксе у извршавању посла унутар различитих делова организације, а додатном анализом је утврђено да организације у чијој власничкој структури доминира инострани капитал на бољи начин спроводе ову активност дељења знања.

Доминација организација које су у већинском власништву иностраног приватног капитала видљива је у елементима стратегије управљања талентима у којима је утврђено постојање статистички значајне разлике код организација са различитим пореклом капитала, а које с односе на: примену различитих стратегија за регрутовање талентованих појединаца, фокусирање процеса

селекције на избор кандидата који имају потенцијал да се развијају, постојање програма развоја запослених са високим потенцијалима и постојање програма развоја каријере за талентоване појединце.

Табела 49: Резултати t теста праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем и стратегије управљања талентима у односу на порекло капитала већинског власника

Домаће приватно власништво vs. Инострано приватно власништво					
Исказ	Разлика у срединама	Р	Исказ	Разлика у срединама	Р
УљР1	-0.463	0.106	У31	-0.238	0.406
УљР2	-0.636	0.046**	У32	-0.220	0.349
УљР3	0.174	0.491	У33	-0.008	0.976
УљР4	0.026	0.927	У34	-0.069	0.804
УљР5	-0.180	0.479	У35	-0.319	0.208
УљР6	0.022	0.930	У36	-0.127	0.593
УљР7	0.242	0.410	У37	0.069	0.752
УљР8	0.051	0.844	У38	-0.543	0.029**
УљР9	0.354	0.234	У39	-0.457	0.138
УљР10	-0.402	0.150	У310	-0.083	0.692
УљР11	-0.071	0.824	У311	0.028	0.917
УљР12	-0.790	0.003***	У312	0.293	0.252
УљР13	-0.832	0.005***	У313	0.046	0.832
УљР14	-0.117	0.664	У314	0.194	0.391
УљР15	-0.457	0.121			
УљР16	0.040	0.865			
УљР17	-1.097	0.000***	Исказ	Разлика у срединама	Р
УљР18	-0.032	0.920			
УљР19	-0.552	0.063*	УТ1	-0.525	0.064*
УљР20	0.335	0.196	УТ2	-0.416	0.125
УљР21	-0.055	0.813	УТ3	-0.491	0.068*
УљР22	0.644	0.017**	УТ4	-0.253	0.367
УљР23	0.717	0.013	УТ5	-0.204	0.482
УљР24	0.459	0.153	УТ6	-0.253	0.345
УљР25	-0.653	0.043**	УТ7	-0.156	0.591
УљР26	-0.184	0.499	УТ8	-0.638	0.044**
УљР27	0.172	0.463	УТ9	-0.770	0.015**
УљР28	-0.121	0.631	УТ10	-0.499	0.105
УљР29	0.517	0.034**			
УљР30	0.119	0.622			
УљР31	-0.152	0.506			
Нотификација: $p < 0,01$ ***; $p < 0,05$ **; $p < 0,1$ *					

Узимајући у обзир резултате АНОВА теста код организација код којих се број запослених у претходне три године различито кретао у односу на независне и зависне варијабле идентификована је потреба анализе заједничког утицаја независних варијабли на зависне кроз модел вишеструке регресионе анализе. Кроз анализу вредности VIF коефицијента констатовано је да мултиколинераност не представља ограничавајући фактор у спроведеном истраживању.

Резултати теста вишеструке регресионе анализе су показали да у посматраном моделу пракса стратегијског управљања људским ресурсима остварује статистички значајан утицај на перформансе (Табела 50).

Табела 50: Резултати теста вишеструке регресионе анализе праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем и стратегије управљања талентима у односу на организационе перформансе

Варијабла	β	T	p
УЉР	0.547	3.926	0.000***
УЗ	0.192	1.512	0.135
УТ	0.143	1.084	0.282
Нотификација: <i>Значајност $p < 0,01$ (***)</i> ; $R^2 = 0.717$; $F = 62.356$ ***			

Резултати теста вишеструке регресионе анализе су показали да пракса стратегијског управљања људским ресурсима и стратегија управљања знањем имају позитиван утицај на иновативност, при чему пракса стратегијског управљања људским ресурсима остварује јачи утицај (Табела 51).

Табела 51: Резултати теста вишеструке регресионе анализе праксе стратегијског управљања људским ресурсима, стратегије управљања знањем и стратегије управљања талентима у односу на иновативност

Варијабла	β	T	p
УЉР	0.434	2.781	0.007***
УЗ	0.256	1.799	0.076*
УТ	0.151	1.027	0.308
Нотификација: <i>Значајност $p < 0,01$ (***)</i> ; $p < 0,1$ (*); $R^2 = 0.644$; $F = 44.712$ ***			

4. ДИСКУСИЈА ДОБИЈЕНИХ РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

Доказивањем постављених хипотеза потврђени су резултати ранијих истраживања, које су спроводили Huselid (1995)⁴⁹⁷, Becker и Gerhart (1996)⁴⁹⁸, Wright, Gardner и Moynihan (2003)⁴⁹⁹, Lepak, Takeuchi и Snell (2003)⁵⁰⁰, Bowen и Ostroff (2004)⁵⁰¹ и Vlachos (2008)⁵⁰², о утицају праксе стратегијског управљања људским ресурсима на организационе перформансе. Разлика у односу на наведена истраживања се односи на контекст управљања људским ресурсима односно на општи економски амбијент, јер су она углавном спроведена у пословним организацијама које послују у најразвијенијим светским економијама, при чему треба имати у виду да су истраживања која су извршили Islam и Siengthai (2010)⁵⁰³ и Thang и Quang (2011)⁵⁰⁴ потврдила позитиван утицај праксе стратегијског управљања људским ресурсима на организационе перформансе и у транзиционим економијама.

Резултати истраживања су потврдили постојање позитивног утицаја праксе стратегијског управљања људским ресурсима на иновативност организација, што је у складу се резултатима претходних студија које су спровели Jimenez-Jimenez и Sanz-Valle (2005)⁵⁰⁵ и (2008)⁵⁰⁶ и Lopez-Cabrales, Pérez-Luño и Cabrera (2009)⁵⁰⁷.

⁴⁹⁷ Huselid, M.A. (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, Volume 38, Number 3, pp. 635-672.

⁴⁹⁸ Becker, B., Gerhart, B. (1996), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, Volume 39, Number 4, pp. 779-801.

⁴⁹⁹ Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. (2003), The impact of HR practices on the performance of business units, *Human Resource Management Journal*, Volume 13, Number 3, pp. 21-36.

⁵⁰⁰ Lepak, D.P., Takeuchi, R., Snell, S.A. (2003), Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity, *Journal of Management*, Volume 29, Number 5, pp. 681-703.

⁵⁰¹ Bowen, D.E., Ostroff, C. (2004), Understanding HRM-Firm Performance Linkages: the Role of the "Strength" of the HRM System, *Academy of Management Review*, Volume 29, Number 4, pp. 203-221

⁵⁰² Vlachos, I. (2008), The effect of human resource practices on organizational performance: evidence from Greece, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 19, Number 1, pp. 74-97.

⁵⁰³ Islam, M. Z., Siengthai, S. (2010), Human Resource Management Practices and Firm Performance Improvement in Dhaka Export Processing Zone, *Research and Practice in Human Resource Management*, Volume 18, Number 1, pp. 60-77.

⁵⁰⁴ Thang, N.N., Quang, T. (2011), The Impact of Training on Firm Performance in a Transitional Economy: Evidence from Vietnam, *Research and Practice in Human Resource Management*, Volume 19, Number 1, pp. 11-24.

⁵⁰⁵ Jimenez-Jimenez, D., Sanz-Valle R. (2005), Innovation and human resource management fit: an empirical study, *International Journal of Manpower*, Volume 26, Number 4, pp. 364-381.

⁵⁰⁶ Jimenez-Jimenez, D., Sanz-Valle, R. (2008), Could HRM support organizational innovation?, *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 19, Number 7, pp. 1208-1221.

⁵⁰⁷ Lopez-Cabrales, A., Pérez-Luño, A., Cabrera, R.V. (2009), Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity, *Human Resource Management*, Volume 48, Number 4, pp. 485-503.

Доказивањем хипотеза установљено је постојање позитивног утицаја стратегије управљања знањем на организационе перформансе и иновативност, чиме су потврђени резултати истраживачких студија које су спровели Darroch (2003)⁵⁰⁸, Lloria (2007)⁵⁰⁹, Huang и Li (2009)⁵¹⁰, Kuo (2011)⁵¹¹, Zhanga и Begley (2011)⁵¹² и Wang и Ellinger (2011)⁵¹³, као и позитиван утицај стратегије управљања талентима на организационе перформансе и иновативност, што је у складу са резултатима истраживачких студија које су спровели Kuo (2011)⁵¹⁴ и Sheehan (2012)⁵¹⁵.

Резултати истраживања који су приказани у овом раду су добијени посматрањем домаћих пословних организација на репрезентативном узорку, при чему је заједничка карактеристика свих организација да послују у условима економије у транзицији. Имајући у виду ту чињеницу, наметала су се два логична питања: 1) Да ли је стратегијско управљање људским ресурсима у условима домаће привреде на истом нивоу као и у условима развијених привреда западних земаља? и 2) Да ли стратегијско управљање људским ресурсима може да унапреди конкурентску предност организација и да обезбеди боље организационе перформансе?

Упоредна анализа стања независних и зависних варијабли код предузећа са различитим пореклом капитала (домаћи приватни и инострани приватни) је показала да у малом броју елемената постоји статистички значајна разлика између ове две категорије организација, што може да буде показатељ да су предузећа са доминантним домаћим приватним капиталом достигла степен развоја стратегијског управљања људским ресурсима као и пословне организације у развијеним економијама на западу или да компаније са доминантним иностраним приватним капиталом у власничкој структури не

⁵⁰⁸ Darroch, J. (2003), Developing a measure of knowledge management behaviors and practices, *Journal of Knowledge Management*, Volume 7, Issue 5, pp. 41-54.

⁵⁰⁹ Lloria, M.B. (2007), Differentiation in knowledge-creating organizations, *International Journal of Manpower*, Volume 28, Number 8, pp. 674-693.

⁵¹⁰ Huang, J-W., Li, Y-H. (2009), The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance, *International Journal of Manpower*, Volume 30, Number 3, pp. 285-301.

⁵¹¹ Kuo, T-H. (2011), How to improve organizational performance through learning and knowledge?, *International Journal of Manpower*, Volume 32, Number 5/6, pp. 581-603.

⁵¹² Zhanga, Y., Begley, T.M. (2011), Perceived organisational climate, knowledge transfer and innovation in China-based research and development companies, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 22, Number 1, pp. 34-56.

⁵¹³ Wang, Y-L., Ellinger, A.D., (2011), Organizational learning: Perception of external environment and innovation performance, *International Journal of Manpower*, Volume 32, Number 5/6, pp. 512-536.

⁵¹⁴ Kuo, T-H. (2011), How to improve organizational performance through learning and knowledge?, *International Journal of Manpower*, Volume 32, Number 5/6, pp. 581-603.

⁵¹⁵ Sheehan, M. (2012), Developing managerial talent: Exploring the link between management talent and perceived performance in multinational corporations (MNCs), *European Journal of Training and Development*, Volume 36, Issue 1, pp. 66-85.

пренесе праксу стратегијског управљања људским ресурсима из домицилних земаља, што се чини као мање вероватна опција.

Резултати истраживања у овом раду су показали да стратегијско управљање људским ресурсима има позитиван утицај на организационе перформансе и иновативност, чиме је добијен и потврђан одговор на друго питање. Поред тога, пракса стратегијског управљања људским ресурсима остварује позитиван утицај на стратегију управљања знањем и стратегију управљања талентима. Резултати вишеструке регресионе анализе показују да у анализи заједничког утицаја доминантан утицај има пракса стратегијског управљања људским ресурсима, што се може објаснити чињеницом да организације које раде на усавршавању својих стратегија управљања знањем и управљања талентима остварују одређене позитивне ефекте, али да имплементација ових стратегија нема изражено јак утицај на перформансе у текућим условима окружења у нашој земљи, као што је то случај у развијеним економијама западних земаља.

Тестирање значајности разлике између стања независних и зависних варијабли код пословних организација које се разликују по својој величини (од 50 до 249 запослених и преко 250 запослених) је показало исправност одлуке да се узорак базира на организацијама које имају више од 50 запослених, јер у највећем броју елемената између ових типова пословних организација не постоје статистички значајне разлике. Слични резултати су добијени и приликом поређења пословних организација у односу на делатност односно сектор пословања.

Највећи број статистички значајних разлика између елемената посматраних варијабли је идентификован код пословних организација које се разликују у односу на кретање броја запослених. На основу претходних анализа је утврђено да предузећа која су током претходне три године, које је обележила велика економска криза, остварила раст броја запослених имају другачији приступ пракси стратегијског управљања људским ресурсима, стратегији управљања знањем и стратегији управљања талентима у односу на организације код којих је дошло до смањења броја запослених. Следствено томе, утврђено је постојање статистички значајне разлике у већини елемената иновативности и организационих перформанси.

На основу претходног закључка могуће је активирати и узрочно – последичне односе између стратегијског управљања људским ресурсима и организационих перформанси, што би значило да пракса управљања људским ресурсима може да буде предиктор организационих перформанси односно да може да укаже на могуће проблеме у пословању.

Резултати овог истраживања указују да је трансформација функције управљања људским ресурсима у условима економије базиране на знању нужна и да захтева одређена средства, али да је стварање функције управљања људским ресурсима, која је стратегијски партнер и која креира вредност, сврсисходно са аспекта организационих перформанси и иновативности организације.

Ефекти стратегије управљања знањем и стратегије управљања талентима такође указују на исплативост улагања у активности које се односе на креирање и усвајање знања, дељење знања и примену знања, односно на формирање и одржавање пула талената у оквиру организације.

Анализама које су претходно наведене је констатовано да пракса стратегијског управљања људским ресурсима, стратегија управљања знањем и стратегија управљања талентима, као јединствени комплекс стратегијског управљања људским ресурсима, имају позитиван утицај на организационе перформансе, али да у том утицају доминира пракса стратегијског управљања људским ресурсима. За менаџере би овакво стање ствари могло да буде сигнал за већа улагања у унапређење стратегије управљања знањем и стратегије управљања талентима, јер је њихов позитиван утицај доказан.

5. ОГРАНИЧЕЊА И ПРЕПОРУКЕ ЗА БУДУЋА ИСТРАЖИВАЊА

Својствено другим истраживањима из области друштвених наука, истраживање које је спроведено за потребе ове дисертације има одређени број ограничења. Прво ограничење се односи на структуру узорка са аспекта делатности. Узорак конституишу организације које послују у области производње, трговине и услуга, а пословање у сваком од наведених сектора има одређене специфичности што може имати утицај на варијабле истраживачког модела. Резултати АНОВА теста су показали да је ефекат овакве структуре узорка на резултате истраживања минималан, јер је само за мали број посматраних елемената утврђено постојање статистички значајне разлике између производних, трговинских и услужних организација.

Друго ограничење се односи на величину предузећа која конституишу узорак. Резултати t теста су показали да не постоји статистички значајна разлика између организација које имају од 50 до 249 запослених и оних које имају преко 250 запослених за највећи број посматраних елемената, али је код неких елемената она потврђена, што указује на одређени утицај величине предузећа на посматране варијабле.

Треће ограничење се односи на хетерогену структуру испитаника који су учествовали у истраживању. Достављене упитнике су попуњавали извршни менаџери, менаџери за људске ресурсе, директори или руководиоци пословних јединица. Реална претпоставка је да су сви они упознати са праксом стратегијског управљања људским ресурсима у својим организацијама, али да су најупућенији у ову проблематику менаџери за људске ресурсе. С друге стране, поједине организације које имају мање од 250 запослених немају формално дефинисану позицију менаџера за људске ресурсе, а резултати су показали да разлика у величини предузећа у узорку нема значајан утицај на варијабле истраживачког модела, што релативизује значај структуре испитаника.

Четврто ограничење се односи на величину узорка. И поред формално задовољеног критеријума о минимално потребној величини узорка за овакву врсту истраживања, може се констатовати да је он релативно мали јер га чини 78 организација, што је у првом реду последица неразвијене пословне културе и затворености организација за екстерну комуникацију чиме се смањују могућности за прикупљање упитника и повећање броја јединица у узорку.

Пето ограничење се односи на приступ у мерењу перформанси. Кроз упитник су практично оцењене опажене перформансе (*perceived performance*), што може да отвори питање објективности оцене финансијских перформанси и општих организационих перформанси.

Наведена ограничења истовремено представљају смернице за будућа истраживања. У том контексту, потребно је извршити фокусирање истраживања тако да узорак конституишу организације из само једног сектора (на пример, само производне или само услужне организације). На овај начин би се избегла генерализација ставова, а добијени резултати би имали практичне менаџерске импликације за одређену делатност или сектор. Усмеравање истраживања, уз комбинацију са осталим критеријумима за конституисање узорка, може отворити проблем задовољења потребне величине узорка. Упркос томе, додатни напор у будућим истраживањима биће посвећен повећању броја јединица у узорку.

Истраживање праксе стратегијског управљања људским ресурсима извршено је на бази општих активности, односно елемената који су коришћени у претходним истраживањима у овој области. Трансформација функције управљања људским ресурсима намеће потребу анализе праксе стратегијског управљања људским ресурсима кроз приступ који је заснован на следећим улогама: стратегијски партнер, адвокат запослених, развој људског капитала, функционални експерт и лидер, уз неопходност претходне валидације исказа који се користе за идентификовање наведених улога.

Један део будућих истраживања, која се тичу односа праксе стратегијског управљања људским ресурсима и организационих перформанси, биће усмерен на квантификацију финансијских перформанси, где ће као основа бити коришћени подаци из званичних финансијских извештаја. На овај начин ће се отворити могућност лонгитудиналне анализе и утврђивања утицаја финансијских перформанси на стратегију управљања људским ресурсима, стратегију управљања знањем и стратегију управљања талентима.

Део истраживања који се односи на опште организационе перформансе ће бити проширен истраживањима који се односе на кориснике производа и/или услуга посматраних организација. На овај начин се отвара могућност повезивања стратегијског управљања људским ресурсима и имица организације и утврђивање утицаја људских ресурса на вредност брэнда организације.

Сва планирана будућа истраживања имају за циљ утврђивање значаја и утицаја људских ресурса на појединачне аспекте пословања са циљем унапређења стратегијског управљања људским ресурсима у домаћим предузећима, као и утврђивање значаја резултата истраживања која су спроведена у развијеним економијама западних земаља у односу на економске услове земаља у транзицији.

ЗАКЉУЧАК

У складу са дефинисаним циљевима и релевантним хипотезама у раду је анализирано и истраживано стратегијско управљање људским ресурсима у контексту економије која је заснована на знању, стратегије управљања знањем и талентима, као и ефекти имплементације наведених стратегија. На основу онога што је у раду изложено, могу се извести следећи закључци:

1. Истраживање изазова који имају доминантан утицај на управљање људским ресурсима је указало на потребу трансформације улоге и значаја ове функције у пословању савремених организација. Промене у окружењу, међу којима се истичу демографска кретања, диверсификованост радне снаге, глобализација, технологија, економска криза и „рат за таленте“, су појачали притисак на руководеће структуре организације да изврше напуштање традиционалног приступа у управљању људским ресурсима и прихвате савремени стратегијски приступ чију окосницу чине управљање људским ресурсима које додаје вредност и е-менаџмент људским ресурсима.

Суштина савременог приступа у управљању људским ресурсима се заснива на неколико улога: стратегијски партнер, адвокат запослених, развој људског капитала, функционални експерт и лидер, које доследно и симулатно треба спроводити у односу на људске ресурсе, а које истовремено јачају стратегијску позицију саме функције у оквиру организације. То доводи до промене визуре функције управљања људским ресурсима, која из позиције администратора прелази у позицију пословног партнера у односу на остале функције. Модел пословног партнера, као текућа парадигма управљања људским ресурсима, у потпуности је усклађен са захтевима економије засноване на знању и дубоко интегрисан у процес стратегијског управљања организацијом.

2. Да би се боље разумео и идентификовао значај људских ресурса за остваривање и одржавање конкурентске предности коришћен је ресурсни приступ (*resource-based view of the firm*) по коме одржива конкурентска предност потиче од ресурса и способности које су под контролом фирме и које као такве имају одређену вредност, ретке су, тешко се имитирају и супституишу. Људски ресурси, који се у савременом приступу сагледавају као актива, а не као трошак, задовољавају наведене критеријуме, али за њихов пун допринос остварењу одрживе конкурентске предности потребно је испунити два предуслова: 1) извршити диференцирање активности управљања људским ресурсима на оне које улазе у домен стратегијског значаја и домен оперативног деловања и 2) извршити интерно и екстерно усклађивање ових активности.

Истраживањем је утврђено да постоји више приступа за диференцирање активности управљања људским ресурсима, али суштину свих приступа чини гледиште по коме различите активности немају подједнак утицај на остваривање конкурентске предности. Због тога су подељене на оне које имају стратегијски значај и сходно томе остварују значајан утицај на процес стратегијског управљања организацијом и конкурентску позицију, и оне које немају стратегијски утицај, а односе се на оперативне активности ове функције. Оваква дихотома подела активности је у сагласности са савременим приступом управљања људским ресурсима, јер се кроз стратегијске активности суштински остварује улога пословног партнера, док се кроз оперативне активности персонификују административне операције које нису изашле из домена ове функције и поред промене њеног стратегијског значаја.

Интерна и екстерна усклађеност функције управљања људским ресурсима се профилише кроз хармонизацију различитих односа: активности унутар саме функције, активности функције и текућих услова екстерног окружења, праксе управљања људским ресурсима и животног циклуса организације, као и деловања појединаца који раде у овој функцији. Оптимизација односа и деловања појединаца често захтева трансформацију функције управљања људским ресурсима која се заснива на: преиспитивању пословног контекста, дефинисању жељених резултата, одређивању новог дизајна и дефинисању одговорности менаџера и специјалиста за људске ресурсе у наведеном процесу.

3. За практичну реализацију стратегијског приступа управљања људским ресурсима важна су два процеса: 1) планирање људских ресурса и интегрисање плана људских ресурса у бизнис план организације, и 2) успостављање односа између организационе стратегије и стратегије управљања људским ресурсима. Анализом постојећих приступа у планирању људских ресурса утврђено је да се савремени приступ карактерише итеративном природом самог процеса, за разлику од традиционалног, који је секвенцијалног карактера, а да значајно побољшање самог процеса произилази из развоја сценарио анализе. Посебна вредност планирања људских ресурса долази до изражаја у нетипичним пословним догађајима као што су: спајања и припајања организације, реструктурирање или током примене стратегије смањивања броја запослених. Кроз ефективан процес планирања повећава се интеграциона улога људских ресурса у наведеним процесима и спречава губитак организационог знања.

Кроз истраживање је утврђено да организациона стратегија треба да буде усклађена са праксом стратегијског управљања људским ресурсима, вештинама које поседују запослени и њиховим понашањем. На овај начин је потврђен и став да је стратегија управљања људским ресурсима, која се манифестује кроз одређену праксу, важан конституент опште стратегије организације и да промена

стратегије захтева промену праксе управљања људским ресурсима. Ово имплицира нужну узајамну међузависност и повезаност процеса формулисања наведених стратегија.

4. Имплементација стратегије управљања знањем није могућа без јасног појмовног разграничења неких основних категорија (подаци, информације и знање), као и поделе знања на имплицитну и експлицитну компоненту. Задовољењем ових услова стварају се претпоставке за мобилизацију индивидуалног знања појединаца и његово интегрисање у организационо знање. Анализом процеса који се односе на ток знања у организацији утврђено је да се стратегија управљања знањем базира на три основна елемента: креирање и усвајање знања, трансфер знања и употреба знања. Независно од ових процеса врши се конверзија знања из једног облика у други кроз процесе социјализације, екстернализације, комбинације и интернализације („SECI“ модел). Дефинисањем различитих приступа управљања знањем утврђено је да су људски ресурси кључан носилац стратегије управљања знањем и да се због тога она сврстава у специфичне стратегије управљања људским ресурсима.

Формулисање стратегије управљања знањем није могуће извршити на ефективан начин без претходно обављене стратегијске анализе организационог знања и његове валидације. Кључан исход овог процеса је идентификовање гепа знања који представља разлику постојећег и жељеног нивоа организационог знања и који је основа за формулисање стратегије. Непостојање јединственог и опште прихваћеног приступа у категоризацији стратегија управљања знањем резултирало је у плурализму прилаза, међу којима се издвајају два. Према једном, постоје две основне стратегије управљања знањем: кодификација и персонализација, које се у контексту „SECI“ модела поистовећују са екстернализацијом и социјализацијом, респективно. Према другом приступу, који је заснован на концепту конкурентских стратегија (*competitive strategy*), могуће је разликовати: стратегију вођства у трошковима знања, стратегију диференцирања знања и стратегију фокусирања знања.

5. Сумирањем резултата претходних истраживања утврђено је да повећање и унапређење организационог знања има позитиван утицај на организационе перформансе. Узимајући у обзир ту чињеницу, важан аспект управљања знањем постају и процеси креирања и усвајања знања. Креирање знања интегрише два процеса: продукцију знања, која се одиграва кроз организационо учење, и интеграцију знања. Усвајање знања репрезентује дефанзиван приступ у повећању организационог знања јер је усмерено на екстерне изворе знања, који су у мањој или већој мери доступни свима, чиме се губи ексклузивитет у експлоатацији тако стеченог знања. С друге стране, организационо учење, као моћан процес креирања и унапређења

организационог знања, је усмерено на интерно окружење организације чиме се обезбеђује оригиналност знања, уз истовремено подстицање процеса организационих промена.

Истраживањем је утврђено да људски ресурси представљају кључан фактор за трансфер знања. Оваква констатација се чини потпуно логичном и исправном, али могуће недоумице је изазивала чињеница да поред имплицитне, постоји и експлицитна компонента знања, која по својој суштини представља кодификовано знање и која се као таква може преносити путем различитих медија. На тај начин се може релативизовати значај људских ресурса у преносу знања, уз истовремено фаворизовање улоге информационо – комуникационих технологија. С друге стране, кључни медијум за пренос имплицитног знања су људи и део тог знања се кроз кодификацију може претворити у експлицитно знање и преносити путем технолошких решења, али део имплицитног знања који се односи на начине рада, промишљања или резоновања је тешко кодификовати и због тога су људски ресурси означени као критичан елемент у процесу трансфера знања. То отвара и многе проблеме у процесу трансфера знања јер он у великој мери зависи од субјективних фактора као што су понашање и карактер појединаца. Због тога је бројним истраживањима анализиран и потврђен значај поверења, које постоји између индивидуа које размењује знање, на процес преношења знања. Интернационализација пословања и контекст међународног окружења додатно усложњавају трансфер знања кроз инхибирајући утицај језичких баријера, диверсификованости радне снаге и припадања различитим националним културама.

Примена знања кроз имплементацију стратегије управљања знањем зависи од бројних фактора односно баријера које су идентификоване на три нивоа: организационом, тимском и индивидуалном. Уклањањем потенцијалних баријера стварају се предуслови за остваривање позитивних ефеката по основу експлоатације организационог знања. Свеобухватност примене стратегије управљања знањем у организацији зависи од организационих способности и изабраног приступа, који може бити фазни, тако да се поједини делови организације постепено укључују у примену стратегије управљања знањем. Друга опција је да се стратегија управљања знањем одједном примени у целој организацији. Предност прве опције је избегавање могућих грешака, док другу опцију фаворизује време потребно за имплементацију стратегије у читавој организацији.

6. Управљање талентима, као специфична стратегија управљања људским ресурсима, доноси нови начин промишљања и вредновања појединаца са високим потенцијалима. Да би стратегија управљања талентима имала позитиван утицај на организационе перформансе и иновативност потребно је да оствари

висок ниво интеграције са пословном стратегијом и висок ниво интерне конзистентности између активности које се односе на управљање талентима. То захтева додатно прилагођавање и усмеравање сваке активности управљања људским ресурсима према талентованим појединцима. Основни циљ овако формулисане стратегије управљања талентима је идентификација, селекција и социјализација талената, њихова припрема за ангажовање на кључним позицијама у организацији и дистрибуција ресурса у виду компензација, развојних програма и обука.

7. Практична примена стратегије управљања талентима се спроводи кроз три кључна процеса: откривање и привлачење талената, развој талената и задржавање талената у организацији. Проналажење и привлачење талената представља изузетно изазован задатак у текућим условима који важе на глобалном тржишту радне снаге, због све израженијег и интензивнијег „рата за таленте“, који се истовремено одвија на макроекономском нивоу, између развијених и мање развијених земаља које су добар извор талентованих појединаца, и макроекономском нивоу, између предузећа која се труде да привуку што већи број појединаца са високим потенцијалом. Уопштено посматрано, прибављање потребног броја талената је могуће кроз интерно стварање талената, изнајмљивање талената од других организација путем разних видова флексибилних радних ангажмана и кроз куповину талената, односно привлачење талената из других организација уз нуђење бољих услова за радно ангажовање. Поред материјалног момента који се тиче компензационог система, значајан фактор привлачења талената је имиџ организације који се манифестује кроз различите облике оглашавања и рекламирања.

Развој талената и њихова припрема за преузимање кључних позиција и улога у функционисању организације у наредном периоду је основна претпоставка за потпуно искоришћавање потенцијала којима располажу. Због тога су многи програми развоја талената, међу којима се истичу подучавање и менторство, засновани на индивидуализацији ове активности кроз посебно припремљене програме и технике. Овако конципирани програми развоја талената захтевају значајна улагања финансијских средстава, што намеће потребу дефинисања начина и услова који ће помоћи задржавање талената у организацији. Истраживања су показала да новац односно висина материјалне надокнаде није кључни мотиватор и да талентовани појединци много више вреднују могућности за лични развој у оквиру организације, задовољство послом и однос између времена проведеног на послу и слободног времена. Да би се обезбедили ови услови, многе организације приступају редизајну посла, тако што талентима нуде временски и локацијски флексибилне радне ангажмане. Све ово треба да допринесе изградњи дугорочних односа између талентованих

појединаца и организације, уз посебно наглашавање значаја и улоге психолошког уговора за задржавање оваквих појединаца у организацији.

8. Анализа резултата бројних истраживања која су спроведена у претходном периоду је показала постојање позитивне везе између праксе стратегијског управљања људским ресурсима и организационих перформанси. Успостављање овакве релације је засновано на значајном степену уопштавања, јер у посматраним истраживањима не постоји прецизно дефинисана пракса управљања људским ресурсима, већ су аутори истраживања прилагођавали конкретним потребама, као ни унифицирани скуп организационих перформанси које су предмет опсервације. Упркос томе, добијени резултати имају велику употребну и аналитичку вредност јер доказују да људски ресурси, као највреднија актива организације, остварују допринос у креирању вредности у организацији.

Број истраживања која потврђују изнети став се стално повећава, што сугерише потребу идентификовања „најбоље праксе“ у управљању људским ресурсима која може да оствари задовољавајући ниво организационих перформанси. Идеја изоловања најбоље праксе отвара питање инверзног односа ових варијабли, односно утицаја организационих перформанси на праксу стратегијског управљања људским ресурсима. Логична претпоставка за успостављање и истраживање инверзног утицаја се налази у чињеници да организације које остварују супериорне организационе перформансе, укључујући и финансијски аспект, имају веће могућности за ангажовање супериорних и талентованих појединаца од организација која остварују нижи ниво организационих перформанси.

Мерење перформанси стратегије управљања људским ресурсима је могуће извршити кроз модел који се састоји од следећих елемената: дефинисање плана перформанси, управљање перформансама и мерење и анализа перформанси. Кроз неведене елементе спроводи се утврђивање стандарда перформанси, утврђивање одговорности за остварене перформансе, дефинисање акција које ће довести до жељених резултата, утврђивање остварених перформанси, њихова анализа и дефинисање корективних мера уколико је то потребно. Користан алат за повезивање стратегије управљања људским ресурсима и перформанси је листа резултата људских ресурса која кроз четири перспективе: компетенције људских ресурса, пракса управљања људским ресурсима, системи управљања људским ресурсима и резултати управљања људским ресурсима, истовремено нуди и широке аналитичке могућности. Валоризовање утицаја стратегије управљања људским ресурсима могуће је извршити кроз читав низ показатеља, који су подељени у две велике категорије: финансијски и нефинансијски. Они пружају могућност дубље анализе појединих

активности кроз употребу рачно бројева у којима су успостављени односи између различитих параметара.

9. Истраживања су показала да стратегија управљања знањем и стратегија управљања талентима, као специфичне стратегије управљања људским ресурсима имају позитиван утицај на организационе перформансе и иновативност. У једном броју истраживања, њихов утицај на перформансе је посматран кроз модераторски утицај праксе управљања људским ресурсима, што потврђује нужност инегративног приступа приликом формулисања опште стратегије управљања људским ресурсима и специфичних стратегија управљања људским ресурсима.

10. Оригинална истраживачка студија, која је интегрални део овог рада, доказала је постављене хипотезе и потврдила је резултате ранијих истраживања из области стратегијског управљања људским ресурсима. Конкретно, резултати истраживања су донели следеће закључке:

1) Пракса стратегијског управљања људским ресурсима има позитиван утицај на организационе перформансе (хипотеза Х1а).

2) Пракса стратегијског управљања људским ресурсима има позитиван утицај на иновативност организације (хипотеза Х1б).

3) Пракса стратегијског управљања људским ресурсима има позитиван утицај на стратегију управљања знањем (хипотеза Х1в).

4) Пракса стратегијског управљања људским ресурсима има позитиван утицај на стратегију управљања талентима (хипотеза Х1г).

5) Стратегија управљања знањем има позитиван утицај на организационе перформансе (хипотеза Х2а).

6) Стратегија управљања знањем има позитиван утицај на иновативност организације (хипотеза Х2б).

7) Стратегија управљања талентима има позитиван утицај на организационе перформансе (хипотеза Х3а).

8) Стратегија управљања талентима има позитиван утицај на иновативност организације (хипотеза Х3б).

Поред ових закључака који чине кључни научни допринос, резултати теста вишеструке регресије у анализи заједничког утицаја независних варијабли су показали да пракса стратегијског управљања људским ресурсима има статистички значајан утицај на организационе перформансе и да самим тим остварује доминантан утицај. Такође, резултати теста вишеструке регресионе анализе су

показали да пракса стратегијског управљања људским ресурсима и стратегија управљања знањем остварују значајан утицај на перформансе, али да је пракса стратегијског управљања људским ресурсима доминантна варијабла.

Фокус будућих истраживања ће бити усмерен на одређени сектор пословања, детаљније проучавање савременог приступа управљања људским ресурсима кроз анализу пет кључних улога које мора да задовољи, проналажење одговарајућег метода за квантификацију финансијских перформанси и истраживање односа праксе стратегијског управљања људским ресурсима и имиџа организације.

На крају треба истаћи да стратегијско управљање људским ресурсима остварује позитиван утицај на перформансе и иновативност организације и у привредном амбијенту наше земље, који нема све карактеристике економије засноване на знању, али јој тежи кроз процес транзиције.

ЛИТЕРАТУРА

1. Adler, P.S. (2003), Making the HR Outsourcing Decision, MIT Sloan Management Review, Volume 45, Number 1, pp. 52-60.
2. Aguilera, R.V., Dencker J.C. (2004), The role of human resource management in cross-border mergers and acquisitions, International Journal of Human Resource Management, Volume 15, Issue 8, pp. 1355-1370.
3. Ahmad, S., Schroeder, R.G. (2003), The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences, Journal of Operations Management, Volume 21, Issue 1, pp. 19–34.
4. Alavi, M., Leidner, D.E. (2001), Review: Knowledge management and knowledge management systems conceptual foundations and research issues, MIS Quarterly, Volume 25, Number 1, pp. 107–136.
5. Allen, D.G., Bryant, P.C., Vardaman, J.M. (2010), Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies, Academy of Management Perspectives, Volume 24, Number 2, pp. 48-64.
6. Anderson, R.W. (1997), The Future of Human Resources: Forging Ahead or Falling Behind in Tomorrows HR management, in: D. Ulrich, M.R. Losey, G. Lake (editors), Tomorrows HR Management: 48 Thought Leaders Call for Change, New York, John Wiley, pp. 6-54.
7. Apostolou, D, Abecker, A., Mentzas, G. (2007), Harmonising codification and socialisation in knowledge management, Knowledge Management Research & Practice, Volume 5, Number 4, pp. 271-285.
8. Argyris, C. Schon, D.A. (1978), Organizational learning: a theory of action perspective, Addison-Wesley Publishing Co., Boston
9. Arh, T., Dimovski, V., Blažič, B.J. (2012), ICT and Web 2.0 Technologies as a Determinant of Business Performance, in Mehdi K-P., S. Clarke, Murray, E.J., Annie, B., Ari-Veikko, A. (eds), Organizational Learning and Knowledge: Concepts, Methodologies, Tools and Applications, Volume I, Information Resources Management Association, Hershey PA: IGI Global, pp. 1042-1060.

10. Armistead, C. (1999), Knowledge management and process performance, *Journal of Knowledge Management*, Volume 3, Issue 2, pp. 143 – 157.
11. Armistead, C., Meakins, M. (2002), A Framework for Practising Knowledge Management, *Long Range Planning*, Volume 35, Issue 1, pp. 49-71.
12. Armstrong, M. (2008), *Strategic human resource management: a guide to action*, 4th edition, Kogan Page, London
13. Armstrong, M. (2009), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 11th edition, London: Kogan Page
14. Armstrong, M. (2010), *Armstrong's essential human resource management practice : a guide to people management*, Kogan Page, London
15. Arshada, R., Sparrow, P. (2010), Downsizing and survivor reactions in Malaysia: modelling antecedents and outcomes of psychological contract violation, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 21, Number 11, pp. 1793–1815.
16. Arthur, J. B. (1994), Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, Volume 37, Number 3, pp. 670–687.
17. Ashbaugh, S., Miranda, R. (2002), Technology for human resources management: Seven questions and answers, *Public Personnel Management*, Volume 31, Number 1, pp. 7-20
18. Ashton, C., Morton, L. (2005), Managing talent for competitive advantage, *Strategic HR Review*, Volume 4, Issue 5, pp. 28-31.
19. Atwater, D.M. (1995), Workforce Forecasting, *Human Resource Planning*, Volume 18, Number 4, pp. 50-53.
20. Augier, M., Vendelø, M.T. (1999), Networks, cognition and management of tacit knowledge, *Journal of Knowledge Management*, Volume 3, Issue 4, pp. 252-261.
21. Babić, V. (2008), Uvod u menadžment, Ekonomski fakultet, Kragujevac
22. Babić, V., Savović, S. (2009), Značaj liderstva za uspeh procesa preuzimanja, *Ekonomske teme*, Godina izlaženja XLVII, broj 1, str. 47-61.
23. Babić, V., Stojanović-Aleksić, V., Slavković, M. (2008), Knowledge Management during Downsizing – Case Study of Serbian Companies, *Proceedings of the 8th EBRF Conference: Change and Changeability in the Knowledge-Intensive World*, Tampere University of Technology, Helsinki-Stockholm.

24. Bacera-Fernandez, I., Gonzales, A., Sabherval, R. (2004), *Knowledge Management – Challenges, Solutions, and Technologies*, Prentice Hall, New Jersey.
25. Baird, L., Meshoulam, I., (1988), Managing two fits of strategic human resource management, *Academy of Management Review*, Volume 13, Number 1, pp. 116-128.
26. Barney, J.B., Wright, P.M. (1998), On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage, *Human Resource Management*, Volume 37, Number 1, pp. 31–46.
27. Barney, J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Volume 17, Issue 1, pp. 99-120.
28. Bartel, A.P. (2004), Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking, *Industrial and Labor Relations Review*, Volume 57, Number 2. pp. 181-203.
29. Batini, N., Callen, T., McKibbin, W. (2006), *The Global Impact of Demographic Change*, IMF Working Paper, International Monetary Fund, Washington
30. Bayerlein, P., Gailey, R. (2005), The six principles of performance communication, *Strategic HR Review*, Volume 4, Issue 4, pp. 32-35.
31. Beardwell, J. (2004), Human resource planning, I. Beardwell, L. Holden, T. Claydon (eds), *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, Harlow: Pearson Education, pp. 157-188.
32. Beatty, R.W., Huselid, M.A., Schneier, C.E. (2003), New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard, *Organizational Dynamics*, Volume 32, Issue 2, pp.107-121.
33. Becker, B., Gerhart, B. (1996), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, Volume 39, Number 4, pp. 779-801.
34. Becker, B.E., Huselid, M.A. (1999), Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms, *Human Resource Management*, Volume 38, Number 4, pp. 287–301.
35. Becker, B.E., Huselid, M.A., Ulrich, D. (2001), *The HR Scorecard: linking people, strategy and performance*, Harvard Business School Press, Boston: MA.
36. Becker, K.H., Haunschild, A. (2003), The Impact of Boundaryless Careers on Organizational Decision Making: An Analysis from the Perspective of Luhmann’s

Theory of Social Systems, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 14, Issue 5, pp. 713–727.

37. Becton, J., Shraeder, M. (2009), *Strategic Human Resources Management: Are We There Yet?*, *Journal for Quality and Participation*, Volume 31, Number 4, pp. 11-18.

38. Beer, M. (1997), *The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension Between a Traditional Administrative and a New Strategic Role*, *Human Resource Management*, Volume 36, Number 1, pp. 49–56.

39. Belcourt, M., (2006), *Outsourcing - The benefits and the risks*, *Human Resource Management Review*, Volume 16, Issue2, pp. 269-279.

40. Bell, B.S., Lee, S.W., Yeung, S.K. (2006), *The Impact of eHR on Professional Competence in HRM: Implications for the Development of HR Professionals*, *Human Resource Management*, Volume 45, Number 3, pp. 295–308.

41. Bender, S. Fish, A. (2000), *The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments*, *Journal of Knowledge Management*, Volume 4, Issue 2, pp. 125-137.

42. Berger, L., Berger, D. (2004), *Talent Management Handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*, New York: McGraw-Hill.

43. Bergeron, B. (2003), *Essentials of Knowledge Management*, John Willey & Sons, New Jersey.

44. Beugré, C.D. (2005), *Human Resource Portals and the Protean Career: A Three-Factor Model*, in T. Torres-Coronas, M. Arias-Oliva (eds.), *e-Human Resources Management: Managing Knowledge People*, Idea Group Publishing, London, 122-141.

45. Bhatt, G.D. (2000), *Organizing knowledge in the knowledge development cycle*, *Journal of Knowledge Management*, Volume 4, Number 1, pp. 15-26.

46. Bhatt, G.D. (2001), *Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people*, *Journal of Knowledge Management*, Volume 5, Issue 1, pp. 68-75.

47. Bhatt, G.D. (2002), *Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge*, *Journal of Knowledge Management*, Volume 6, Issue 1, pp. 31-39.

48. Bird, A., Beechler, S. (1995), Links between business and transnational human resource management strategy in US based Japanese subsidiaries: an empirical investigation, *Journal of International Business Studies*, Volume 26, Number 1, pp. 23-46.
49. Black, J.S. Ulrich, D. (1999), The new frontier of global HR, in Joynt, P., Morton, P. (Eds), *The Global HR Manager*, Institute of Personnel and Development, London.
50. Blau, J. (2012), Europe's Battle for Technical Talent, *Research Technology Management*, Volume 55, Issue 2, pp. 3-5.
51. Bloom, M. (1999), The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations, *Academy of Management Journal*, Volume 42, Number 1, pp. 25-40.
52. Bollinger, A.S., Robert, D.S. (2001), Managing organizational knowledge as a strategic asset, *Journal of Knowledge Management*, Volume 5, Issue 1, pp. 8-18.
53. Boudreau, J.W., Ramstad, P.M. (2006), Talentship and HR Measurement and Analysis: From ROI to Strategic Organizational Change, *Human Resource Planning*, Volume 29, Number 1, pp. 25-33.
54. Bowen, D.E., Ostroff, C. (2004), Understanding HRM-Firm Performance Linkages: the Role of the "Strength" of the HRM System, *Academy of Management Review*, Volume 29, Number 4, pp. 203-221
55. Brockbank, W. (1999), If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage, *Human Resource Management*, Volume 38, Number 4, pp. 337-352.
56. Brooke, L., (2003), Human resource costs and benefits of maintaining a mature-age workforce, *International Journal of Manpower*, Volume 24, Number 3, pp. 260-283.
57. Brown, A., Kelly, S. (2006), Connecting staff research with company success, *Strategic HR Review*, Volume 6, Issue 1, pp. 24-27.
58. Brown, P., Hesketh, A. (2004), *The Mismanagement of Talent: Employability and Jobs in the Knowledge Economy*, Oxford University Press, Oxford
59. Bucknall, H., Wei, Z. (2006), *Magic Numbers for Human Resource Management: Basic Measures To Achieve Better Results*, John Wiley & Sons, Hoboken: NY.

60. Burke, R.J., Ng, E. (2006), The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management, *Human Resource Management Review*, Volume 16, Issue 2, pp. 86-94.
61. Calo, T.J. (2008), Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer, *Public Personnel Management*, Volume 37, Issue 4, pp. 403-416.
62. Campbell, A. (1999), Knowledge management in the web enterprise: exploiting communities of practice, in Jackson, P. (Ed.), *Virtual Working: Social and Organisational Dynamics*, Routledge, London, pp. 21-32.
63. Canduela, J., Dutton, M., Johnson, C., Lindsay, C., McQuaid, R.W., Raeside, R. (2012), Ageing, skills and participation in work-related training in Britain: assessing the position of older workers, *Work, Employment and Society*, Volume 26, Issue 1, pp. 42–60.
64. Cappelli, P. (2008), Talent Management for the Twenty-First Century, *Harvard Business Review*, Volume 86, Issue 3, pp. 74-81.
65. Carneiro, A. (2000), How does knowledge management influence innovation and competitiveness?, *Journal of Knowledge Management*, Volume 4, Issue 2, pp. 87–98.
66. Carrington, W.J., Detragiache, E. (1999), How Extensive Is the Brain Drain?, *Finance & Development*, Volume 36, Number 2, pp. 46-49.
67. Carter, E., McMahon, F. (2005), *Improving employee performance through workplace coaching: a practical guide to performance management*, Kogan Page: London.
68. Cascio, W.F., Boudreau, J.W. (2011), *Investing in people: financial impact of human resource initiatives*, 2nd edition, Pearson Education, New Jersey.
69. Castro, C. Neira, E. (2005), Knowledge transfer: analysis of three Internet acquisitions, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 16, Issue 1, pp. 120-135.
70. Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M., Michaels III, E.G. (1998), The War for Talents, *The McKinsey Quarterly*, Volume 6, Number 3, pp. 44-57.

71. Chang, H-T., Chi, N-W. (2007), Human resource managers' role consistency and HR performance indicators: the moderating effect of interpersonal trust in Taiwan, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 18, Issue 4, pp. 665–683.
72. Chang, P.L., Chen, W.L. (2002), The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance: Empirical Evidence from High-tech Firms in Taiwan, *International Journal of Management*, Volume 19, Number 4, pp. 622–631.
73. Chhabra, N.L., Mishra, A. (2008), Talent Management and Employer Branding: Retention Battle Strategies, *ICFAIAN Journal of Management Research*, Volume 52, Number 11, pp. 50-61.
74. Choi, B., Jong, A.M. (2010), Assessing the impact of knowledge management strategies announcements on the market value of firms, *Information & Management*, Volume 47, Issue 1, pp. 42–52.
75. Cober, R.T., Brown, D.J., Keeping, L.M., Levy, P.E. (2004), Recruitment on the Net: How do organizational Web site characteristics influence applicant attraction?, *Journal of Management*, Volume 30, Issue 4, pp.623-646.
76. Colakoglu, S., Lepak, D.P., Hong, Y. (2006), Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context, *Human Resource Management Review*, Volume 16, Issue 2, pp. 209–218.
77. Collins, L. (2011), Talent Wars, *Engineering & Technology*, Volume 6, Issue 5, pp. 34-36.
78. Cooke, F.L., Shen, J., McBride, A. (2005), Outsourcing HR as a Competitive Strategy? A Literature Review and an Assessment of Implications, *Human Resource Management*, Volume 44, Number 4, pp. 413–432.
79. Couch, K. (2012), Talent Management: Build on Four Key Components, *Leadership Excellence*, Volume 29, Number 2, pp. 18-19.
80. Cross, B., Travaglione, A. (2004), The times they are a-changing: who will stay and who will go in a downsizing organization?, *Personnel Review*, Volume 33, Number 3, pp. 275-290.
81. Cruz, N.M., Pérez, V.M., Cantero, C. T. (2009), The influence of employee motivation on knowledge transfer, *Journal of Knowledge Management*, Volume 13, Issue 6, pp. 478-490.

82. Dahl, H.L. (2002), Human Resource Cost and Benefit Analysis: New Power For Human Resorce Approaches, *Human Resource Planning*, Volume 11, Number 2, pp. 69-78.
83. Dalkir, K. (2005), *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier, Burlington.
84. Darroch, J. (2003), Developing a measure of knowledge management behaviors and practices, *Journal of Knowledge Management*, Volume 7, Issue 5, pp. 41-54.
85. Datta, P., Acar, W. (2010), Software and human agents in Knowledge Codification, *Knowledge Management Research & Practice*, Volume 8, Issue 1, pp. 45–60.
86. Davenport, T.H., Prusak, L. (2000), *Working Knowledge*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
87. Davis-Blake, A., Hui, P.P. (2003), Contracting Talent for Knowledgebased Competition, Jackson, S.E., DeNisi, A.S., and Hitt, M.A. (eds), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 178–208.
88. Delaney, J.T., Huselid, M.A. (1996), The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, Volume 39, Number 4, pp. 949-969.
89. Delery, J.E., Doty, D.H. (1996), Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configural Performance Prediction, *Academy of Management Journal*, Volume 39, Number 4, pp. 802-835.
90. Delmotte, J., Sels, L. (2008), HR outsourcing: threat or opportunity? *Personnel Review*, Volume 37, Number 5, pp. 543-563.
91. Denford, J.S., Chan, Y.E. (2011), Knowledge strategy typologies: defining dimensions and relationships, *Knowledge Management Research & Practice*, Volume 9, Number 1, pp. 102–119.
92. Derouin, R.E., Fritzsche B.A., Salas, E. (2005), E-Learning in Organizations, *Journal of Management*, Volume 31, Number 6, pp. 920-940.

93. DeRouin, R.E., Fritzsche, B.A., Salas E. (2004), *Optimizing E-Learning: Research-Based Guidelines for Learner-Controlled Training*, *Human Resource Management*, Volume 43, Number 2, pp. 147–162.
94. Desimone, R.L., Werner, J.M., Harris, D.M. (2002), *Human resource development*, 3rd edition, Mason, OH: South-Western.
95. Dickinson, D., Tatton, K. (2011), *Using technology for smarter recruitment*, *Strategic HR Review*, Volume 10, Number 2, pp. 46-48.
96. Dierdorff, E.C., Surface, E.A. (2008), *If You Pay for Skills, Will They Learn? Skill Change and Maintenance Under a Skill-Based Pay System*, *Journal of Management*, Volume 34, Number 4, pp. 721-743.
97. Dodgson, M. (1993), *Organizational learning: A review of some literatures*, *Organization Studies*, Volume 14, Number 3, pp. 375–394.
98. Donate, M.J., Canales, J.I. (2012), *A new approach to the concept of knowledge strategy*, *Journal of Knowledge Management*, Volume 16, Issue 1, pp. 22 – 44.
99. Dowling, P., Schuler, R. (1990), *Human resource management*, in Blanpian, R. (Ed.), *Comparative Labor Law and Industrial Relations in Industrialized Market Economics*, Boston Kluwer Law and Taxation Publishers, Deventer, pp. 125-49.
100. Dowling, P.J, Festing, M., Engle, A.D. (2008), *International Human Resource Management*, 5th edition, South-Western Cengage Learning, Mason
101. Duan, Y., Xu, M., Feng, W. (2012), *Managing Transnational Knowledge Transfer*, in Mehdi K-P., S. Clarke, Murray, E.J., Annie, B., Ari-Veikko, A. (eds), *Organizational Learning and Knowledge: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*, Volume I, Information Resources Management Association, Hershey PA: IGI Global, pp. 375-387.
102. Duan, Y., Xu, X., Fu, Z. (2006), *Understanding Transnational Knowledge Transfer*, *The 7th European Conference on Knowledge Management*, Hungary, Academic Conference Limited, UK.
103. Dube, L., Bourhis, A., Jacob, R. (2006), *Towards a typology of virtual communities of practice*, *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, Volume 1, Number 1, pp. 69-93.

104. Duffy, J. (2000), Knowledge management: to be or not to be?, *Information Management Journal*, Volume 34, Number 1, pp. 64-67.
105. Đuričin, D., Janošević, S. (2009), Strategijska analiza ljudskih resursa, *Ekonomске teme*, Godina XLVII, Broj 1, str. 1-46.
106. Dyer, L. (1984), Studying human resource strategy: an approach and an agenda, *Industrial Relations*, Volume 23, Number 2, pp. 156-69.
107. Dyer, L., Reeves, T. (1995), Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 6, Number 3, pp. 656 –670.
108. Easterby-Smith, M., Lyles, M.A. (2003), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Blackwell Publishing, Oxford.
109. Easterby-Smith, M., Prietow, I.M. (2008), Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning?, *British Journal of Management*, Volume 19, Issue 13, pp. 235–249.
110. Eccles, R., Nohria, N. (1992), *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*, Harvard Business School Press, Cambridge.
111. Egbu, C. (2006), Knowledge production and capabilities – their importance and challenges for construction organisations in China, *Journal of Technology Management in China*, Volume 1, Number 3, pp. 304-321.
112. Ekionea, J-P.B., Swain, D.E. (2008), Developing and aligning a Knowledge Management strategy: towards a taxonomy and a framework, *International Journal of Knowledge Management*, Volume 4, Issue 1, pp. 29-45.
113. Ensher, E.A., Nielson, T.R. and Grant-Vallone, E. (2002), Tales from the hiring line: effects of the internet and technology on HR processes, *Organizational dynamics*, Volume 31, Number3, pp. 224-244.
114. European Commission (2001), *National actions to implement Lifelong Learning in Europe*, Directorate Generale for Education and Culture, Brussels
115. Farrell, M., Mavondo, F.T. (2004), The effect of downsizing strategy and reorientation strategy on a learning orientation, *Personnel Review*, Volume 33, Number 4, pp. 383-402.
116. Feather, K. (2008), Helping HR to measure up: arming the “soft” function with hard metrics, *Strategic HR Review*, Volume 7, Number 1, pp. 28-33.

117. Feeny, D., Lacity, M., Willcocks, L.P. (2005), Taking the Measure of Outsourcing Providers, MIT Sloan Management Review, Volume 46, Number 3, pp.41-48.
118. Felin, T., Zenger, T.R., Tomsik, J. (2009), The knowledge economy: emerging organizational forms, missing microfoundations, and key considerations for managing human capital, Human Resource Management, Volume 48, Number 4, pp. 555–570.
119. Fitz-enz, J. (2009), The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance, 2nd edition, AMACOM, New York: NY.
120. Fleetwood, S., Hesketh, A. (2006), HRM-performance research: undertheorized and lacking explanatory power, International Journal of Human Resource Management, Volume 17, Issue 12, pp. 1977–1993.
121. Flood, R., Rom, N.R.A. (1996), Diversity management: Triple loop learning, Wiley and Sons, Inc.
122. Fong, C-Y., Ooi, K-B., Tan, B-I., Lee, V-H., Chong, A.Y-L. (2011), HRM practices and knowledge sharing: an empirical study, International Journal of Manpower, Volume 32, Number 5/6, pp. 704-723.
123. Ford, D.P., Chan, Y.E. (2003), Knowledge sharing in a multi-cultural setting: a case study, Knowledge Management Research Practice, Volume 1, Issue 1, pp. 11-27.
124. Foss, N.J., Minbaeva, D.B., Pedersen, T., Reinholt, M. (2009), Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters, Human Resource Management, Volume 48, Issue 6, pp. 871–893.
125. Foster, F. (1999), Justifying Knowledge Management Investments, Knowledge and Process Management, Volume 6, Number 3, pp. 154–157.
126. Francis, H., Keegan, A. (2006), The changing face of HRM: in search of balance, Human Resource Management Journal, Volume 16, Number 3, pp. 231–249.
127. Frank, F.D., Taylor, C.R. (2004), Talent Management: Trends that Will Shape the Future, Human Resource Planning, Volume 27, Issue 1, pp. 33-42.
128. Freedman, E. (2009), Optimizing Workforce Planning Processes, People & Strategy, Volume 32, Issue 3, pp. 9-10
129. Freeze, R., Kulkarni, U. (2008), Validating Distinct Knowledge Assets: A Capability Perspective, International Journal of Knowledge Management, Volume 4, Issue 4, pp. 40-61.

130. Freeze, R.D., Kulkarni, U. (2007), Knowledge management capability: defining knowledge assets, *Journal of Knowledge Management*, Volume 11, Issue 6, pp. 94-109.
131. Friday, E., Friday, S.S. (2002), Formal mentoring: is there a strategic fit?, *Management Decision*, Volume 40, Issue 2, pp. 152-157.
132. Friedberg, L. (2003), The Impact of Technological Change on Older Workers: Evidence from Data on Computer Use, *Industrial and Labor Relations Review*, Volume 56, Number 3, pp. 511-529.
133. Frisch, M.H. (2001), The Emerging Role of the Internal Coach, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Volume 53, Number 4, pp. 240-250.
134. Galagan, P. (2008), Talent management: what is it, who owns it, and why should you care?, *T+D*, Volume 62, Issue 5, pp. 40-44.
135. Gandz, J. (2006), Talent development: The architecture of a talent pipeline that works, *Ivey Business Journal*, Issue January/February, pp. 1-4.
136. Garcia-Lorenzo, L., Nolas, S-M., De Zeeuw, G. (2008), Telling stories and the practice of collaboration, *International Journal of Sociology and Social Policy*, Volume 28, Issue 1/2, pp. 9-19.
137. Garrow, V., Hirsh, W. (2008), Talent Management: Issues of Focus and Fit, *Public Personnel Management*, Volume 37, Issue 4, pp. 389-403.
138. George, D., Mallery, P. (2003), *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update, 4th edition*, Boston: Allyn & Bacon.
139. Goffee, R., Jones, G. (2007), Leading clever people, *Harvard Business Review*, Volume 85, Issue 3, pp. 72-79.
140. Goh, S.C. (2002), Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications, *Journal of Knowledge Management*, Volume 6, Issue 1, pp. 23-30.
141. Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001), Knowledge management: an organizational capabilities perspective, *Journal of Management Information Systems*, Volume 18, Number 1, pp. 185-214.
142. Goldoni, V., Oliveira, M. (2010), Knowledge management metrics in software development companies in Brazil, *Journal of Knowledge Management*, Volume 14, Issue 2, pp. 301-313.

143. Gonzales, J.J. (2001), Merging organizational learning with learning theory – a task for the 21st Century, *Journal of Structural Learning and Intelligent Systems*, Volume 14, Number 1, pp. 355-369.
144. Grant, R. M. (2003), The Knowledge-Based View of the Firm, u Faulkner, D. O., Campbell, A., ed. *The Oxford Handbook of Strategy*, Vol I, Oxford Univeristy Press
145. Green, K.W., Wu, C., Whitten, D., Medlin, B. (2006), The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 17, Number 4, pp. 559-579.
146. Green, S.B. (1991), How many subjects does it take to do a regression analysis?, *Multivariate Behavioural Research*, Volume 26, Number 3, pp. 499-510.
147. Greiner, M.E., Böhmman, T., Krcmar, H. (2007), A strategy for knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, Volume 11, Issue 6, pp. 3-15.
148. Griffin, E., Finney, L., Hennessy, J. and Boury, D. (2009), *Maximizing the Value of HR Business Partnering – A Practical Research Based Guide*, Roffey Park Institute, Horsham.
149. Grobler, P.A., De Bruyn, A.J. (2011), Flexible Work Practices (FWP) – An effective instrument in the retention of talent: A survey of selected JSE-listed companies, *South African Journal of Business Management*, Volume 42, Issue 4, pp. 63-78.
150. Grund, C., Westergaard-Nielsen, N. (2008), Age structure of the workforce and firm performance, *International Journal of Manpower*, Volume 29, Number 5, pp. 410-422.
151. Grundy, T. (1998), How are corporate strategy and Human Resources strategy linked? *Journal of General Management*, Volume 23, Issue 3, pp. 49-72.
152. Gubman, E. (2004), HR Strategy and Planning: From Birth to Business Results, *Human Resource Planning*, Volume 27, Issue 1, pp. 13-23.
153. Guest, D.E. (1998), Human Resource Management, Trade Unions and Industrial Relations, in C. Mabey, G. Salaman, J. Storey (eds), *Strategic Human Resource Management*, Sage Publicatins, London

154. Gurbuz, S., Mert, I.S., (2011), Impact of the strategic human resource management on organizational performance: evidence from Turkey, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 22, Number 8, pp. 1803–1822.
155. Guzman, G.A.C., Wilson, J. (2005), The "soft" dimension of organizational knowledge transfer, *Journal of Knowledge Management*, Volume 9, Issue 2, pp. 59-74.
156. Haesli, A., Boxall, P. (2005), When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 16, Number 11, 1955-1975.
157. Haines III, V.Y., Lafleur, G. (2008), Information technology usage and human resource roles and effectiveness, *Human Resource Management*, Volume 47, Number 3, pp. 525–540.
158. Halawi, L., Aronson, J., McCarthy, R. (2005), Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 3, Issue 2, pp. 75-86.
159. Hall, M. (2006), Knowledge management and the limits of knowledge codification, *Journal of Knowledge Management*, Volume 10, Issue 3, pp. 117-126.
160. Hansen, M., Nohria, N., Tierney, T. (1999), What is your strategy for managing knowledge?, *Harvard Business Review*, Volume 77, Issue 2, pp. 106-116.
161. Harrell-Cook, G., Ferris, G.R. (1997), Competing Pressures for Human Resource Investment, *Human Resource Management Review*, Volume 7, Number 3, pp. 317-340.
162. Harris, L. (2003), Home-based teleworking and the employment relationship: Managerial challenges and dilemmas, *Personnel Review*, Volume 32, Number 4, pp. 422-437.
163. Hatch, N.W., Dyer, J.H. (2004), Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Volume 25, Issue 12, pp. 1155-1179.
164. Heinen, J.S., O'Neill, C. (2004), Managing Talent to Maximize Performance, *Employment Relations Today*, Volume 31, Issue 2, pp. 67-82.
165. Hempel, P.S. (2004), Preparing the HR profession for technology and information work, *Human Resource Management*, Volume 43, Numbers 2,3, pp. 163-177.

166. Hendrickson, A.R. (2003), Human resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resource, *Journal of Labor Research*, Volume 24, Number 3, pp. 381-394.
167. Henneman, T. (2005), Measuring the true benefit of human resources outsourcing, *Workforce Management*, Volume 84, Number 7, pp. 76–77.
168. Hermans, J., Castiaux, A. (2007), Knowledge Creation through University-Industry Collaborative Research Projects, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 5, Issue 1, pp. 43-54.
169. Hesketh, A., Fleetwood, S. (2006), Beyond Measuring the Human Resources Management – Organizational Performance Link: Applying Critical Realist Meta-Theory, *Organization*, Volume 13, Issue 5, pp. 677–699.
170. Hiltrop, J.M., Despre, C. (1994), Benchmarking the Performance of Human Resource Management, *Long Range Planning*, Volume 27, Number 6, pp. 43-57.
171. Hiltrop, J-M. (1996), The Impact of Human Resource Management on Organisational Performance: Theory and Research, *European Management Journal*, Volume 14, Number 6, pp. 628-637.
172. Högberg, C., Edvinsson, L. (1998), A design for futurizing knowledge networking, *Journal of Knowledge Management*, Volume 2, Issue 2, pp. 81-92.
173. Hoglund, M. (2012), Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts, *Personnel Review*, Volume 41, Number 2, pp. 126-142.
174. Holbeche, L. (2009), *Aligning Human Resources and Business Strategy*, 2nd edition, Elsevier, Oxford
175. Holt, D.T., Bartczak, S.E., Clark, S.W., Trent, M.R. (2007), The development of an instrument to measure readiness for knowledge management, *Knowledge Management Research & Practice*, Volume 5, Number 1, pp. 75–92.
176. Hsiao, Y-C., Chen, C-J., Chang, S-C. (2011), Knowledge management capacity and organizational performance: the social interaction view, *International Journal of Manpower*, Volume 32, Number 5/6, pp. 645-660.
177. Huang, J-W., Li, Y-H. (2009), The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance, *International Journal of Manpower*, Volume 30, Number 3, pp. 285-301.

178. Huang, J-W., Li, Y-H. (2009), The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance, *International Journal of Manpower*, Volume 30, Number 3, pp. 285-301.
179. Huang, K-T. (1997), Capitalizing Collective Knowledge for Winning, Execution and Teamwork, *Journal of Knowledge Management*, Volume 1, Issue 2, pp. 149-156.
180. Huselid, M. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, Volume 38, Number 3, pp. 635–672.
181. Hutzschenreuter, T., Horstkotte, J, (2010), Knowledge transfer to partners: a firm level perspective, *Journal of Knowledge Management*, Volume 14, Issue 3, pp. 428-448.
182. Hwang, G. (2003), Information and communication technologies and changes in skills, *International Journal of Manpower*, Volume 24, Number 1, pp. 60-82.
183. Ilesa, P., Preeceb, D., Chuai, X. (2010), Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda, *Human Resource Development International*, Volume 13, Number 2, pp. 125–145.
184. Investigating best practice, (2004), Linking knowledge to innovation and bottom line benefits, *Strategic Direction*, Volume 20, Number 2, pp. 28-30.
185. Islam, M. Z., Siengthai, S. (2010), Human Resource Management Practices and Firm Performance Improvement in Dhaka Export Processing Zone, *Research and Practice in Human Resource Management*, Volume 18, Number 1, pp. 60-77.
186. Janićijević, N. (2006), Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena, *Ekonomski anali*, Volumen 51, Broj 171, str. 7-31.
187. Janićijević, N. (2009), Implikacije koncepta Balanced Scorecard na organizaciono ponašanje, *Zbornik XIV Internacionalnog naučnog skupa – Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu*, Ekonomski fakultet, Subotica
188. Janićijević, N. (2011), Uticaj organizacione kulture na organizaciono učenje, upravljanje znanjem i organizacione performanse, u Nebojša, J., Stipe, L. (redaktori), *Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Naučno društvo ekonomista Srbije i Ekonomski fakultet Subotica, Beograd, str. 3-22.

189. Jaw, B-S., Wang, C.Y.P., Chen, Y-H. (2006), Knowledge flows and performance of multinational subsidiaries: the perspective of human capital, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 17, Issue 2, pp. 225-244.
190. Jimenez-Jimenez, D., Sanz-Valle R. (2005), Innovation and human resource management fit: an empirical study, *International Journal of Manpower*, Volume 26, Number 4, pp. 364-381.
191. Jimenez-Jimenez, D., Sanz-Valle, R. (2008), Could HRM support organizational innovation?, *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 19, Number 7, pp. 1208–1221.
192. Johnson, R.D., Gueutal, H.G. (2011), *Transforming HR Through Technology: The Use of E-HR and HRIS in Organizations*, SHRM Foundation, Vi: Alexandria
193. Joia, L.A., Lemos, B. (2010), Relevant factors for tacit knowledge transfer within organisations, *Journal of Knowledge Management*, Volume 14, Issue 3, pp. 410-427.
194. Jolinka, M., Dankbaar, B. (2010), Creating a climate for inter-organizational networking through people management, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 21, Number 9, pp. 1436–1453.
195. Kakabadse, N.K., Kakabadse, A., Kouzmin, A. (2003), Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy, *Journal of Knowledge Management*, Volume 7, Issue 4, pp. 75 – 91.
196. Kakabadse, N.K., Kouzmin, A., Kakabadse, A. (2001), From Tacit Knowledge to Knowledge Management: Leveraging Invisible Assets, *Knowledge and Process Management*, Volume 8, Number 3, pp. 137–154.
197. Kane, H., Ragsdell, G., Oppenheim, C., (2006), Knowledge Management Methodologies, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 4, Issue 2, pp 141-152.
198. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992), The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, Volume 70, Issue 1, pp. 71-79.
199. Kaše, R., Paauwe, J., Zupan, N. (2009), HR practices, interpersonal relations, and intrafirm knowledge transfer in knowledge-intensive firms: a social network perspective, *Human Resource Management*, Volume 48, Issue 4, pp. 615–639.

200. Käser, P.A.W., Miles, R.E. (2002), Understanding knowledge activists' successes and failures, *Long Range Planning*, Volume 35, Number 1, pp. 9-28.
201. Kay, D., Hinds, R. (2009), *A Practical Guide to Mentoring: How to help others achieve their goals*, Oxford: How To Books Ltd.
202. Kaye, B., Jordan-Evans, S. (2002), Retention in Tough Times, *T+D*, Volume 56, Issue 1, pp. 32-37.
203. Kearns, P. (2010), *HR Strategy: Creating Business Strategy with Human Capital*, 2nd edition, Elsevier, Oxford.
204. Khatri, N. (2000), Managing human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 11, Number 2, pp. 336–366.
205. Kilburg, R.R. (1997), Coaching and executive character: Core problems and basic approaches, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Volume 49, Number 3, pp. 281-299.
206. Kilpatrick, A.O. (1999), When in Doubt, Don't: Alternatives to Downsizing, *Management*, Volume 2, Number 3, pp. 209-219.
207. Kluemper, D., Rosen, P., Mossholder, K. (2012), Social networking websites, personality ratings, and the organizational context: More than meets the eye?, *Journal of Applied Social Psychology*, Article published before inclusion in an issue, pp. 1-30.
208. Kluemper, D.H., Rosen P.A. (2009), Future employment selection methods: evaluating social networking web sites, *Journal of Managerial Psychology*, Volume 24, Number 6, pp. 567-580.
209. Koch, M.J., McGrath, R.G. (1996), Improving labor productivity: Human resource management policies do matter, *Strategic Management Journal*, Volume 17, Issue 5, pp. 335–354.
210. Koning, J., Gelderblom, A. (2006), ICT and older workers: no unwrinkled relationship, *International Journal of Manpower*, Volume 27, Number 5, pp. 467-490.
211. Koskinen, K.U. (2003), Evaluation of tacit knowledge utilization in work units, *Journal of Knowledge Management*, Volume 7, Issue 5, pp. 67-81.
212. Kossek, E.E., Lobel, S.A., Brown, A.J. (2005), Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity, in *Handbook of Workplace Diversity*, A.M. Konrad, P. Prasad, J.M. Pringle (eds.), Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 54–74.

213. Kotey, B., Slade, P. (2005), Formal human resource management practices in small growing firms, *Journal of Small Business Management*, Volume 43, Number 1, pp. 16-40.
214. Kovach, K.A., Cathcart, C.E. (1999), Human Resource Information System (HRIS): Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage, *Public Personnel Management*, Volume 28, Number 2, pp. 275-282.
215. Kovach, K.A., Hughes, A.A., Fagan, P., Maggitti, P.G. (2002), Administrative and strategic advantages of HRIS, *Employment Relations Today*, Volume 29, Issue 2, pp. 43-48.
216. Krell, E. (2011), The Global Talent Mismatch, *HR Magazine*, Volume 56, Issue 6, pp. 68-73.
217. Kumar, J.A., Ganesh, L.S. (2011), Balancing knowledge strategy: codification and personalization during product development, *Journal of Knowledge Management*, Volume 15, Issue 1, pp. 118-135.
218. Kuo, T-H. (2011), How to improve organizational performance through learning and knowledge?, *International Journal of Manpower*, Volume 32, Number 5/6, pp. 581-603.
219. L.W. Joyce (2010), Building the Talent Pipeline: Attracting and Recruiting the Best and Brightest, R., Silzer, B.E., Dowell (eds), *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, San Francisco: John Wiley & Sons, pp. 123-158.
220. Lakshman, C. (2011), Postacquisition cultural integration in mergers & acquisitions: A knowledge-based approach, *Human Resource Management*, Volume 50, Issue 5, pp. 605–623.
221. Luring, J., Selmer, J. (2012), Knowledge sharing in diverse organizations, *Human Resource Management Journal*, Volume 22, Issue 1, pp. 89-105.
222. Lawler III, E.E. (2005), From Human Resource Management to Organizational Effectiveness, *Human Resource Management*, Volume 44, Number 2, pp. 165–169.
223. Lee, C-S., Lee, C.C., Kwon, H-B. (2007), A Framework of Outsourcing Decision-Making for Human Resource Information Systems, *MIS Research Relevance to IT Practice*, Korea Society of Management Information Systems, Seoul, Korea, pp. 1-6.
224. Lee, F-H., Lee, T-Z., Wu, W-Y. (2010), The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence

from steel industry in Taiwan, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 21, Number 9, pp. 1351–1372.

225. Lengnick-Hall, C.A., Lengnick-Hall, M.L. (1988), *Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology*, *Academy of Management Review*, Volume 13, Number 3, pp. 454-470.

226. Lengnick-Hall, C.A., Lengnick-Hall, M.L. (2006), HR, ERP, and knowledge for competitive advantage, *Human Resource Management*, Volume 45, Issue 2, pp. 179–194.

227. Lengnick-Hall, M.L., Andrade, L.S. (2008), *Talent staffing systems for effective knowledge management*, V., Vaiman, C.M., Vance (editors), *Smart Talent Management Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, pp. 33-65.

228. Lengnick-Hall, M.L., Gaunt, P.M., Kulkarni, M. (2008), Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource, *Human Resource Management*, Volume 47, Number 2, pp. 255–273.

229. Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A., Andrade, L.S., Drake, B. (2009), *Strategic human resource management: The evolution of the field*, *Human Resource Management Review*, Volume 19, Issue 2, pp. 64–85.

230. Lepak, D.P., Snell S.A. (1998), Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century, *Human Resource Management Review*, Volume 8, Number 3, pp. 215-234.

231. Lepak, D.P., Snell, S.A. (2002), Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment and human resource configuration, *Journal of Management*, Volume 28, Issue 4, pp. 517–543.

232. Lepak, D.P., Takeuchi, R., Snell, S.A. (2003), Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity, *Journal of Management*, Volume 29, Number 5, pp. 681–703.

233. Lepak, D.P., Takeuchi, R., Snell, S.A. (2003), Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity, *Journal of Management*, Volume 29, Number 5, pp. 681–703.

234. Levenson, A. (2005), Harnessing the power of HR analytics, *Strategic HR Review*, Volume 4, Number 3, pp. 28-31.
235. Lewis, R.E., Heckman, R.J. (2006), Talent management: A critical review, *Human Resource Management Review*, Volume 16, Issue 2, pp. 139–154.
236. Li, J., Chu, C.W.L., Lam, K.C.K., Liao, S. (2011), Age diversity and firm performance in an emerging economy: Implications for cross-cultural human resource management, *Human Resource Management*, Volume 50, Issue 2, pp. 247–270.
237. Liao, Y-S. (2011), The effect of human resource management control systems on the relationship between knowledge management strategy and firm performance, *International Journal of Manpower*, Volume 32, Number 5/6, pp. 494-511.
238. Liebman, M., Bruer, R., Maki, B. (1996), Succession management: the next generation of succession planning, *Human Resource Planning*, Volume 19, Number 3, pp. 16-29.
239. Liebowitz, J. (2005), Linking social network analysis with the analytic hierarchy process for knowledge mapping in organizations, *Journal of Knowledge Management*, Volume 9, Issue 1, pp. 76-86.
240. Liebowitz, J., Montano, B., McCaw, D., Buchwalter, J., Browning, C., Newman, B., Rebeck, K. (2000), The knowledge audit, *Journal of Knowledge and Process Management*, Volume 7, Number 1, pp. 3-20.
241. Ling, C.T.N. (2011), Culture and Trust in Fostering Knowledge-Sharing, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 9, Issue 4, pp. 328-339.
242. Ling, Y-H, Jaw, B-S. (2006), The influence of international human capital on global initiatives and financial performance, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 17, Number 3, pp. 379–398.
243. Littler, C.R., Innes, P. (2003), Downsizing and Deknowledging the Firm, *Work, Employment and Society*, Volume 17, Issue 1, pp. 73-100.
244. Liu, N-C., Liu, M-S. (2011), Human resource practices and individual knowledge-sharing behavior – an empirical study for Taiwanese R&D professionals, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 22, Number 4, pp. 981–997.
245. Lloria, M.B. (2007), Differentiation in knowledge-creating organizations, *International Journal of Manpower*, Volume 28, Number 8, pp. 674-693.

246. López, S.P., Peón, J.M.M., Ordás, C.J.V. (2004), Managing knowledge: the link between culture and organizational learning, *Journal of Knowledge Management*, Volume 8, Issue 6, pp. 93-104.
247. Lopez-Cabrales, A., Pérez-Luño, A., Cabrera, R.V. (2009), Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity, *Human Resource Management*, Volume 48, Number 4, pp. 485– 503.
248. Loretto, W., White, P. (2006), Population Ageing and Older Workers: Employers' Perceptions, Attitudes and Policies, *Population, Space and Place*, Volume 12, Issue 6, pp. 341–352.
249. Losyk, B. (2003), How to Hire the Right People, *Public Management*, Volume 85, Issue 5, pp. 24-26.
250. Lucas, L.M. (2005), The impact of trust and reputation on the transfer of best practices, *Journal of Knowledge Management*, Volume 9, Issue 4, pp. 87-101.
251. Lunn, T. (1995), Selecting and developing talent: an alternative approach, *Management Development Review*, Volume 8, Issue 1, pp. 7-10.
252. Mahapatro, B.B. (2010), *Human Resource Management*, New Delhi, New Age International
253. Maier, R., Remus, U. (2003), Implementing process-oriented knowledge management strategies, *Journal of Knowledge Management*, Volume 7, Issue 4, pp. 62 – 74.
254. Mandhanya, Y., Shah, M. (2010), Employer Branding – A Tool for Talent Management, *Global Management Review*, Volume 4, Issue 2, pp. 43-48.
255. Marler, J.H. (2009), Making human resources strategic by going to the Net: reality or myth?, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 20, Number 3, pp. 515–527.
256. Mårtensson, M. (2000), A critical review of knowledge management as a management tool, *Journal of Knowledge Management*, Volume 4, Issue 3, pp. 204 – 216.
257. Martin, G., Reddington, M. (2010), Theorizing the links between e-HR and strategic HRM: a model, case illustration and reflections, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 21, Number 10, pp. 1553–1574.

258. Martin, J., Schmidt, C. (2010), How to Keep Your Top Talent, *Harvard Business Review*, Volume 88, Issue 5, pp. 54-61.
259. Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P.M., Sanchez-Gardey, G. (2005), Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 16, Number 5, pp. 633-659.
260. Martinez, M.N. (1998), The Collective Power of Employee Knowledge, *HR Magazine*, Volume 43, Number 2, pp. 88-94.
261. Mathis, R.L., Jackson, J.H. (2011), *Human Resource Management*, 13th edition, South-Western Cengage Learning, Mason
262. Matzlera, K., Renzlb, B., Mooradianc, T., Kroghd, G., Mueller, J. (2011), Personality traits, affective commitment, documentation of knowledge, and knowledge sharing, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 22, Number 2, pp. 296–310.
263. Mayfield, M., Mayfield, J., Lunce, S. (2003), Human resource information systems: A review and model development, *Advances in Competitiveness Research*, Volume 11, Number 1, pp. 139-151.
264. Mayo, A. (2005), Helping HR to understand the strategic value chain, *Strategic HR Review*, Volume 5, Number 1, pp. 32-35.
265. McAdam, R., Mason, B., McCrory, J. (2007), Exploring the dichotomies within the tacit knowledge literature: towards a process of tacit knowing in organizations, *Journal of Knowledge Management*, Volume 11, Issue 2, pp. 43 – 59.
266. McDermott, R. (1999), Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management, *California Management Review*, Volume 41, Issue 4, pp. 103-117.
267. McElroy, M. (2002), *The new knowledge management, complexity, learning, and sustainable innovation*, Burlington, England: Butterworth-Heineman.
268. McLean, G.N. (2005), Examining approaches to HR evaluation, *Strategic HR Review*, Volume 4, Issue 2, pp. 24-27.
269. McMillan-Capehart, A. (2005), A configurational framework for diversity: socialization and culture, *Personnel Review*, Volume 34, Number 4, pp. 488-503.

270. McNeish, J., Mann, I.J.S. (2010), Knowledge Sharing and Trust in Organizations, IUP Journal of Knowledge Management, Volume 8, Numbers 1 & 2, pp. 18-38.
271. Meehan, R.H., Ahmed, S.B. (1990), Forecasting Human Resources Requirements: A Demand Model, Human Resource Planning, Volume 13, Number 4, pp. 297-307.
272. Menon, A., Bjaradwaj, S.G., Tej Adidam, P., Edison, S.W. (1999), Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test, Journal of Marketing, Volume 63, Number 2, pp. 18-40.
273. Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001), The War for Talent, Boston: Harvard Business School Publishing.
274. Miles, R.E., Snow, C.C. (1978), Organizational strategy, structure and process, Mc-Graw-Hill, New York.
275. Miles, R.E., Snow, C.C. (1984), Designing strategic human resource systems, Organization Dynamics, Volume 13, Number 1, pp. 36-52.
276. Milikić, B.B. (2008), Menadžment ljudskih resursa, četvrto izdanje, Beograd: Ekonomski fakultet
277. Miller, M.S. (1998), Great expectations: Is your HRIS meeting them? HR Focus, Volume 75, Number 4, pp. S1-S2.
278. Mils, D.Q. (1985), Planning with people in mind, Harvard Business Review, Volume 63, Number 2, pp. 97-105.
279. Minbaeva, D.B. (2005), HRM practices and MNC knowledge transfer, Personnel Review, Volume 34, Number 1, pp. 125-144.
280. Mishra, A.K. Spreitzer, G.M. (1998), Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign, Academy of Management Review, Volume 23, Number 3, pp. 567-588.
281. Mohammadi, K., Khanlari, A., Sohrabi, B. (2009), Organizational Readiness Assessment for Knowledge Management, International Journal of Knowledge Management, Volume 5, Issue 1, pp. 29-45.
282. Molinsky, A., Margolis, J. (2006), The Emotional Tightrope of Downsizing: Hidden Challenges for Leaders and their Organizations, Organizational Dynamics, Volume 35, Number 2, pp. 145-159.

283. Moreno, R., Mayer, R. E., Spires, H., Lester, J. (2001), The case for social agency in computer-based teaching: Do students learn more deeply when they interact with animated pedagogical agents?, *Cognition and Instruction*, Volume 19, Issue 2, pp. 177-214.
284. Mulvaney, R., Zwahr, M., Baranowski, L. (2006), The trend toward accountability: What does it mean for HR managers?, *Human Resource Management Review*, Volume 16, Issue 3, pp. 431-442.
285. Myers, M.B., Cheung, M-S. (2008), Sharing Global Supply Chain Knowledge, *MIT Sloan management review*, Volume 49, Number 4, pp. 67-73.
286. Navarro, J.G.C., Dewhurst, F.W., Eldridge, S. (2010), Linking chief knowledge officers with customer capital through knowledge management practices in the Spanish construction industry, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 21, Number 3, pp. 389-404.
287. Neary, D.B. (2002), Creating a company-wide, on-line, performance management system: A case study at TRW Inc., *Human Resource Management*, Volume 41, Number 4, pp. 491-498.
288. Nishii, L.H., Ozbilgin, M.F. (2007), Global diversity management: towards a conceptual framework, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 18, Issue 11, pp. 1883-1894.
289. Nonaka, I. (1991), The knowledge creating company, *Harvard Business Review*, Volume 34, Number 6, pp. 96-104.
290. Nonaka, I., Konno, N. (1998), The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation, *California Management Review*, Volume 40, Number 3, pp. 40-54.
291. Oshima, M., Kao, T., Tower, J. (2005), Achieving post-outsourcing success, *Human Resources Planning*, Volume 28, Number 2, pp. 7-12.
292. Østergaard, C.R., Timmermans, B., Kristinsson, K., (2011), Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation, *Research Policy*, Volume 40, Issue 3, pp. 500-509.
293. Paauwe, J., Boon, C. (2009), Strategic HRM: a critical review, D.G., Collings, G., Wood (eds), *Human Resource Management A critical approach*, Routledge, New York.
294. Paauwe, J., Boselie, P. (2005), HRM and performance: what next?, *Human Resource Management Journal*, Volume 15, Number 4, pp. 68-83.

295. Parry, E. and Tyson, S. (2007), UK Talent Report, Cranfield School of Management, Human Resources Research Centre, Cranfield.
296. Parry, W.E., Tyson, S., Selbie, D., Leighton, R.K. (2007), HR and Technology: Impact and Advantages, London: Chartered Institute of Personnel and Development
297. Pask, R., Barrie, J. (2007), Mentoring-Coaching: A guide for education professionals, Berkshire: McGraw-Hill
298. Pastor, I.P., Santana, P.P., Sierra, C.M. (2010), Managing knowledge through human resource practices: empirical examination on the Spanish automotive industry, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 21, Number 13, pp. 2452–2467.
299. Patrickson, M. (2002), Teleworking: potential employment opportunities for older worker?, *International Journal of Manpower*, Volume 23, Number 8, pp. 703-715.
300. Patterson, A.M. (2009), Creating a talent culture, *CMA Magazine*, Volume 83, Number 2, pp. 11-13.
301. Payne, S.C., Horner, M.T., Boswell, W.R., Schroeder, A.N., Stine-Cheyne, K.J. (2009), Comparison of online and traditional performance appraisal systems, *Journal of Managerial Psychology*, Volume 24, Number 6, pp. 526-544.
302. Perdomo-Ortiz, J., Gonzalez-Benito, J., Galende, J. (2009), An analysis of the relationship between total quality management based human resource management practices and innovation, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 20, Number 5, pp. 1191–1218.
303. Pfeffer, J. (1998), *The Human Equation*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press
304. Phillips, C. (2008), Tapping into the next talent generation, *Strategic HR Review*, Volume 7, Issue 3, pp. 26-31.
305. Phillips, J., Phillips, P. (2007), *Show Me the Money: How to Determine ROI in People, Projects, and Programs*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
306. Phillips, J., Phillips, P. (2009), Measuring return on investment in HR, *Strategic HR Review*, Volume 8, Number 6, pp. 12-19.
307. Phillips, J.J. (2005), *Investing in your company's human capital: strategies to avoid spending too little—or too much*, AMACOM, New York: NY.

308. Ployhart, R.E. (2006), Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities, *Journal of Management*, Volume 32, Number 6, pp. 868-897.
309. Pollitt, D. (2006), Bradford and Bingley audits age diversity in the workplace, *Human Resource International Digest*, Volume 14, Issue 6, pp. 27–28.
310. Porter, J.H. (2011), Attract and Retain Top Talent, *Strategic Finance*, Volume 92, Issue 12, pp. 56-61.
311. Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
312. Powell, M., Lubitsh, G. (2007), Courage in the face of extraordinary talent, *Strategic HR Review*, Volume 6, Number 5, pp. 24-27.
313. Pruis, E. (2011), The five key principles for talent development, *Industrial and Commercial Training*, Volume 43, Issue 4, pp. 206-216.
314. Puusa, A., Eerikäinen, M. (2010), Is Tacit Knowledge Really Tacit?, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 8, Issue 3, pp. 307 – 318.
315. Raju, N.S., Burke, M.J., Normand, J., Lezotte, D.V. (1993), What Would Be If What Is Wasn't? Rejoinder to Judiesch, Schmidt, and Hunter, *Journal of Applied Psychology*, Volume 78, Number 6, pp. 912–916.
316. Ramlall, S.J. (2003), Measuring human resource management's effectiveness in improving performance, *Human Resource Planning*, Volume 26, Issue 1, pp. 51-62.
317. Ramona, V.E. (2010), Knowledge management - the key resource for become competitive, *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, Volume 1, Issue 1, pp. 1-7.
318. Richard, O.C., Johnson, N.B. (2001), Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance, *Journal of Managerial Issues*, Volume 13, Number 2, pp. 177–195.
319. Richardson, R., Thompson, M. (1999), *The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review*, Institute of Personnel and Development, London
320. Riege, A. (2005), Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider, *Journal of Knowledge Management*, Volume 9, Issue 3, pp. 18-35.
321. Roberts, J., Armitage, J. (2008), The ignorance economy, *Prometheus: The Journal of Issues in Technological Change, Innovation, Information Economics, Communications and Science Policy*, Volume 26, Number 4, pp. 335-54.

322. Roberts, K., Kossek, E.E., Ozeki, C. (1998), Managing the global workforce: challenges and strategies, *Academy of Management Executive*, Volume 12, Number 4, pp. 93-119.
323. Rosenzweig, P. (1998), Managing the new global workforce: fostering diversity, fostering consistency, *European Management Journal*, Volume 16, Issue 6, pp. 644–652.
324. Rothwell, W.J., Kazanas, H.C. (2003), *Planning and Managing Human Resources: Strategic Planning for Human Resources Management*, 2nd edition, Massachusetts: HRD Press
325. Ruel, H., Bondarouk, T., Looise, J.K. (2004), e-HRM: Innovation or Irritation: An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM, *Management Revue*, Volume 15, Number 3, pp. 364–380.
326. Ruikar, K., Anumba, C.J., Egbu, C. (2007), Integrated use of technologies and techniques for construction knowledge management, *Knowledge Management Research & Practice*, Volume 5, Number 4, pp. 297-311.
327. Sanz-Valle, R., Sabater-Sanchez, R., Aragon-Sanchez, A. (1999), Human Resource Management and Business Strategy Links: An Empirical Study, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 10, Number 4, pp. 655–671.
328. Satyadas, A., Harigopal, U., Cassaigne, N.P. (2001), Knowledge management tutorial: An editorial overview, *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics. Part C, Applications and Reviews*, Volume 31, pp. 4, pp. 429–437.
329. Scarso, E., Bolisani, E. (2010), Knowledge-Based Strategies for Knowledge Intensive Business Services: a Multiple Case-study of Computer Service Companies, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 8, Issue 1, pp. 151 – 160.
330. Schleimer, S., Riege, A. (2009), Knowledge transfer between globally dispersed units at BMW, *Journal of Knowledge Management*, Volume 13, Issue 1, pp. 27-41.
331. Schuler, R. (1992), Strategic human resource management: Linking people with the strategic needs of the business, *Organizational Dynamics*, Volume 18, Issue 2, pp. 18-32.
332. Schuler, R.S., Jackson, S.E. (1987), Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, *Academy of Management Executive*, Volume 1, Number 3, pp. 207-219.

333. Schuler, R.S., Walker, J.W. (1990), Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions, *Organizational Dynamics*, Volume 19, Number 1, pp. 4-19.
334. Schulz, M., Jobe, L.A. (2001), Codification and tacitness as knowledge management strategies: An empirical exploration, *Journal of High Technology Management Research*, Volume 12, Issue 1, pp. 139-165.
335. Schweyer, A. (2004), *The Talent Management System: best practices for recruitment, retention, and workforce planning*, Toronto: Wiley.
336. Sears, D. (2003), *Successful talent strategies: achieving superior business results through market-focused staffing*, AMACOM, New York, NY
337. Seibert, S., Silver, S., Randolph, W.A. (2004), Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction, *Academy of Management Journal*, Volume 47, Number 3, pp. 332–349.
338. Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Smith, B. (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook – Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, London: Nicholas Brealey Publishing.
339. Shankar, R., Gupta A., (2005), Towards Framework for Knowledge Management Implementation, *Knowledge and Process Management*, Volume 12, Number 4, pp. 259–277.
340. Sheehan, C., Cooper, B.K. (2011), HRM outsourcing: the impact of organisational size and HRM strategic involvement, *Personnel Review*, Volume 40, Number 6, pp. 742-760.
341. Sheehan, M. (2012), Developing managerial talent: Exploring the link between management talent and perceived performance in multinational corporations (MNCs), *European Journal of Training and Development*, Volume 36, Issue 1, pp. 66-85.
342. Shen, J., Edwards, V. (2006), *International HRM in Chinese MNEs*, Routledge, New York.
343. Shena, J., Chandaa, A., D’Nettob, B., Monga, M. (2009), Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 20, Number 2, pp. 235–251.

344. Shih, H-A., Chiang, Y-H. (2005), Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development, *International Journal of Manpower*, Volume 26, Number 6, pp. 582-603.
345. Siakas, K.V. and Georgiadou, E. (2006), Knowledge sharing: cultural dynamics, *Proceedings of 7th European Conference of Knowledge Management (ECKM06)*, Public Academic Conferences, Reading, pp. 505-513.
346. Slavković, M. (2011), Regrutovanje, selekcija i obuka kadrova u malim i srednjim preduzećima: empirijska analiza, u Janićijević, N., Lovreta, S. (urednik), *Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Naučno društvo ekonomista Srbije i Ekonomski fakultet Univerziteta u Novom Sadu, Beograd, str. 89-101.
347. Slavković, M., Čupić, M. (2009), Finansijski aspekti primene downsizing strategije, *Računovodstvo*, broj 7-8, str. 86-97.
348. Slavković, M., Stojanović-Aleksić, V. (2011), Planiranje ljudskih resursa tokom privredne krize: izazovi, problemi i rešenja, *Zbornik XVI Internacionalnog naučnog skupa – Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu*, Ekonomski fakultet, Subotica
349. Smart, P.A., Maull, R.S., Radnor, Z.J., Housel, T.J. (2003), An approach for identifying value in business processes, *Journal of Knowledge Management*, Volume 7, Issue 4, pp. 49-61.
350. Smedlund, A. (2009), Social Network Structures for Explicit, Tacit and Potential Knowledge, *International Journal of Knowledge Management*, Volume 5, Issue 1, pp. 78-87.
351. Smilansky, J. (2006), *Developing executive talent: best practices from global leaders*, John Wiley & Sons: San Francisco CA.
352. Smith, A. (2006), Overcoming four HR outsourcing obstacles, *Strategic HR Review*, Volume 5, Number 4, pp. 28-31
353. Smith, E.A. (2001), The role of tacit and explicit knowledge in the workplace, *Journal of Knowledge Management*, Volume 5, Issue 4, pp. 311-321.
354. Snyman, R., Kruger, C.J. (2004), The interdependency between strategic management and strategic knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, Volume 8, Issue 1, pp. 5-19.

355. Somaya, D., Williamson, I.O. (2008), Rethinking the 'War for Talent', MIT Sloan Management Review, Volume 49, Number 4, pp. 28-34.
356. Song, J.H. (2008), The Key to Organizational Performance Improvement: A Perspective of Organizational Knowledge Creation, Performance Improvement Quarterly, Volume 21, Number 2, pp. 87–102.
357. Song, J.H., Uhm, D., Yoon, S.W. (2011), Organizational knowledge creation practice: Comprehensive and systematic processes for scale development, Leadership & Organization Development Journal, Volume 32, Issue 3, pp. 243-259.
358. Srinivasan, M.S. (2011), An Integral Approach to Talent Management, XIMB Journal of Management, Volume 8, Issue 1, pp. 81-90.
359. Steen, S.L., Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2009), Human Resource Management, 2nd edition, Toronto: McGraw-Hill
360. Stewart, J., Rigg, C. (2011), Learning and Talent Development, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
361. Stone, D.L., Stone-Romero, E.F., Lukaszewski, K. (2006), Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems, Human Resource Management Review, Volume 16, Issue 2, pp. 229–244.
362. Stone, F.M. (2007), Coaching, Counseling & Mentoring: How to Choose & Use the Right Technique to Boost Employee Performance, Second Edition, AMACOM: New York, NY.
363. Streb, C.K., Voelpel, S.C., Leibold M. (2008), Managing the aging workforce: Status quo and implications for the advancement of theory and practice, European Management Journal, Volume 26, Issue 1, pp. 1– 10.
364. Strohmeier, S. (2007), Research in e-HRM: Review and Implications, Human Resource Management Review, Volume 17, Number 1, pp. 19–37.
365. Strohmeier, S., Kabst, R. (2009), Organizational adoption of e-HRM in Europe: An empirical exploration of major adoption factors, Journal of Managerial Psychology, Volume, 24 Number 6, pp. 482-501.
366. Subramony, M. (2009), A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance, Human Resource Management, Volume 48, Number 5, pp. 745– 768.

367. Svetlik, I., Starvrou-Costea, E. (2007), Connecting human resources management and knowledge management, *International Journal of Manpower*, Volume 28, Number 3, pp. 197-206.
368. Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., Turner, P. (2006), *Talent management: Understanding the dimensions*, The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), pp. 1 – 25.
369. Taylor, H. (2007), Tacit Knowledge: conceptualizations and operationalizations, *International Journal of Knowledge Management*, Volume 3, Issue 3, pp. 60-73.
370. Taylor, T., Bennett, A. (2002), *Strategic Development of Organisational Talent: The Use of Succession Management Approaches*, *Research and Practice in Human Resource Management*, Volume 10, Issue 2, pp. 56-69.
371. Teagarden, M.B., Meyer, J., Jones, D. (2008), *Knowledge Sharing Among High-Tech MNCs in China and India: Invisible Barriers, Best Practices and Next Steps*, *Organizational Dynamics*, Volume 37, Issue 2, pp. 190-202.
372. Teare, R., Rayner, C. (2002), *Capturing organizational learning*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 14, Issue 7, pp. 354–360.
373. Templer, A.J., Cawsey, T.F. (1999), *Rethinking Career Development in an Era of Portfolio Careers*, *Career Development International*, Volume 4, Issue 2, pp. 70–76.
374. Thang, N.N., Quang, T. (2011), *The Impact of Training on Firm Performance in a Transitional Economy: Evidence from Vietnam*, *Research and Practice in Human Resource Management*, Volume 19, Number 1, pp. 11-24.
375. Theriou, G.N., Chatzoglou, P.D. (2008), *Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management: A conceptual framework*, *European Business Review*, Volume 20, Issue 3, pp. 185-207.
376. Thompson, K.R., Mathys, N.J. (2008), *The Aligned Balanced Scorecard: An Improved Tool for Building High Performance Organizations*, *Organizational Dynamics*, Volume 37, Issue 4, pp.378-393.
377. Tome, E. (2011), *Human resource development in the knowledge based and services driven economy*, *Journal of European Industrial Training*, Volume 35, Number 6, pp. 524-539.

378. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005), *Human Resource Management*, 6th edition, Harlow: Pearson Education
379. Townley, B., Cooper, D.J., Oakes, L. (2003), Performance Measures and the Rationalization of Organizations, *Organization Studies*, Volume 24, Number 7, pp. 1045-1071.
380. Tyson, S. (1995), *Human Resource Strategy*, Pitman, London
381. Tyson, S. (2006), *Essentials of Human Resource Management*, Elsevier, Oxford
382. Uen, J.F., Ahlstrom, D., Chen, S-Y., Tseng, P-W. (2012), Increasing HR's strategic participation: The effect of HR service quality and contribution expectations, *Human Resource Management*, Volume 51, Number 1, pp. 3–24.
383. Ulrich, D. (1987), Strategic Human Resource Planning: Why and How? *Human Resource Planning*, Volume 10, Number 1, pp. 37-56.
384. Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston, MA
385. Ulrich, D. (2000), Human Resources in the New Millenium: Intangibles, deliverables and capabilities. Human Resources World Conference, Paris, May 2000.
386. Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., Nyman, M. (2009), *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*, McGraw-Hill NY: New York
387. Ulrich, D., Brockbank, W. (2005), The work of HR part two: the flow of information and work, *Strategic HR Review*, Volume 4, Number 6, pp. 20-23.
388. Un, C.A., Cuervo-Cazurra, A. (2004), Strategies for Knowledge Creation in Firms, *British Journal of Management*, Vol. 15, Number S1, pp. S27–S41.
389. Uren, L. (2007), From talent compliance to talent commitment, *Strategic HR Review*, Volume 6, Issue 3, pp. 32-35.
390. Vail, E.F. III (1999), Mapping organizational knowledge, *Knowledge Management Review*, Volume 8, Number 2, pp. 10-15.
391. Valerio, A.M., Lee, R.J. (2005), *Executive Coaching: A Guide for the HR Professional*, Pfeiffer: San Francisco, CA.
392. Valverde, M., Ryan, G., Soler, C. (2006), Distributing HRM responsibilities: a classification of organizations, *Personnel Review*, Volume 35, Number 6, pp. 618-636.

393. Van den Berg, C., Popescu, I. (2005), An experience in knowledge mapping, *Journal of Knowledge Management*, Volume 9, Issue 2, pp. 123-128.
394. Van Winkelen, C., McKenzie, J. (2007), Integrating Individual and Organisational Learning Initiatives: Working Across Knowledge Management and Human Resource Management Functional Boundaries, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 5, Issue 4, pp. 527-538.
395. Veldhoven, M.V. (2005), Financial performance and the long-term link with HR practices, work climate and job stress, *Human Resource Management Journal*, Volume 15, Number 4, pp. 30-53.
396. Verburg, R.M., Den Hartog, D.N., Koopman, P.L. (2007), Configurations of Human Resource Management Practices: A model and test of internal fit, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 18, Issue 2, pp. 184-208.
397. Vernon, P., Phillips, J., Brewster, C., Ommeren, V.J. (2000), *European Trends in HR Outsourcing*, Cranfield School of Management and William M. Mercer Inc., London
398. Vlachos, I. (2008), The effect of human resource practices on organizational performance: evidence from Greece, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 19, Number 1, pp. 74-97.
399. Von Nordenflycht, A. (2010), What is a professional service firm? Towards a theory and taxonomy of knowledge intensive firms, *Academy of Management Review*, Volume 35, Issue 1, pp. 155-174.
400. Von Seldeneck, M. J. (2004), Finding an Hiring Fast-Track Talent, In L. A. Berger & D. R. Berger (Eds.), *The Talent Management Handbook: Creating Organisational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People*, New York: McGraw-Hill.
401. Walker, J.W. (1990), Human Resources Planning, 1990s Style, *Human Resource Planning*, Volume 13, Number 4, pp. 229-240.
402. Walker, J.W. (1994), *Human Resource Strategy*, McGraw-Hill, New York
403. Wan, D., Ong, C.H., Kok, V. (2002), Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in Singapore, *Compensation and Benefits Review*, Volume 34, Number 4, pp. 33-42.

404. Wang, C.L., Ahmed, P.K. (2003), Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations, *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, No. 1, pp. 51-62
405. Wang, Y-L., Ellinger, A.D., (2011), Organizational learning: Perception of external environment and innovation performance, *International Journal of Manpower*, Volume 32, Number 5/6, pp. 512-536.
406. Wanga, S., Noe, R.A. (2010), Knowledge sharing: A review and directions for future research, *Human Resource Management Review*, Volume 20, Issue 2, pp. 115–131.
407. Ward, D. (1996), Workforce Demand Forecasting Techniques, *Human Resource Planning*, Volume 19, Number 1, pp. 54-55.
408. Wasylshyn, K.M. (2003), Executive Coaching: An Outcome Study, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Volume 55, Number 2, pp. 94–106.
409. Weatherbee, T.G. (2010), Counterproductive use of technology at work: Information & communications technologies and cyberdeviancy, *Human Resource Management Review*, Volume 20, Issue 1, pp. 135–44.
410. Werbel, J.D., DeMarie S.M. (2005), Aligning strategic human resource management and person–environment fit, *Human Resource Management Review*, Volume 15, Number 4, pp. 247–262.
411. Wexler, M.N. (2001), The who, what and why of knowledge mapping, *Journal of Knowledge Management*, Volume 5, Issue 3, pp. 249-264.
412. Whittington, R. (1993), *What is Strategy and Does it Matter?*, London: Routledge.
413. Whittington, R. (2001), *What is Strategy and Does it Matter?*, 2nd edition, London: Thomson Learning.
414. Williams, R. (2006), Narratives of knowledge and intelligence ... beyond the tacit and explicit, *Journal of Knowledge Management*, Volume 10, Number 4, pp. 81-99.
415. Williamson, D. (2011), Talent management in the new business world: How organizations can create the future and not be consumed by it, *Human Resource Management International Digest*, Volume 19, Issue 6, pp. 33-36.

416. Winnea, S.D., Selsb, L. (2010), Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 21, Number 11, pp. 1863–1883.
417. Wolf, M.G. (2004), Selecting the Right Performance Management System, in L.A. Berger, D.R. Berger (eds), *The Talent Management Handbook*, McGraw-Hill: New York, NY, pp. 85-103.
418. Wright, P., McMahan, G. (1992), Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, Volume 18, Issue 2, pp. 295-320.
419. Wright, P.M., Boswell, W.R. (2002), Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research, *Journal of Management*, Volume 28, Number 3, pp. 247–276.
420. Wright, P.M., Dunford, B.B., Snell, S.A. (2001), Human resources and the resource based view of the firm, *Journal of Management*, Volume 27, Issue 6, pp. 701-721.
421. Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. (2003), The impact of HR practices on the performance of business units, *Human Resource Management Journal*, Volume 13, Number 3, pp. 21-36.
422. Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M., Allen, M.R. (2005), The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order, *Personnel Psychology*, Volume 58, Issue 2, pp. 409-446.
423. Wright, P.M., McMahan, G.C. (1992), Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, Volume 18, Number 2, pp. 295-320.
424. Wright, P.M., Nishii, L.H. (2007), Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis, *CAHRS Working Paper Series*, Issue: WP07-03, pp. 1-26.
425. Wright, P.M., Snell, S.A. (1998), Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management, *Academy of Management Review*, Volume 23, Number 4, pp. 756-772.
426. Wright, P.M., Snell, S.A. (2005), Partner or Guardian? HR's Challenge in Balancing Value and Values, *Human Resource Management*, Volume 44, Number 2, pp. 177–182.

427. Wright, P.M., Snell, S.A., Jacobsen, P.H. (2004), Current Approaches to HR Strategies: Inside-Out Versus Outside-In, *Human Resource Planning*, Volume 27, Issue 4, pp. 36-46.
428. Yahya, S., Goh, W-K. (2002), Managing human resource toward achieving knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, Volume 6, Issue 5, pp. 457-468.
429. Yamao, S., De Cieri, H., Hutchings, K. (2009), Transferring subsidiary knowledge to global headquarters: subsidiary senior executives' perceptions of the role of HR configurations in the development of knowledge stocks, *Human Resource Management*, Volume 48, Issue 4, pp. 531–554.
430. Yang, J-T. (2004), Job-related knowledge sharing: comparative case studies, *Journal of Knowledge Management*, Volume 8, Issue 3, pp. 118-126.
431. Yapp, M. (2009), Measuring the ROI of talent management, *Strategic HR Review*, Volume 8, Number 4, pp. 5-10.
432. Yeung, A.K., Berman, B. (1997), Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance, *Human Resource Management*, Volume 36, Issue 3, pp. 321–335.
433. Younger, J., Smallwood, N., Ulrich, D. (2007), Developing Your Organization's Brand as a Talent Developer, *Human Resource Planning*, Volume 30, Issue 2, pp. 21 - 29.
434. Yun, G., Shin, D., Kim, H., Lee, S. (2011), Knowledge-mapping model for construction project organizations, *Journal of Knowledge Management*, Volume 15, Number 3, pp. 528-548.
435. Zack, M.H. (1999), Developing a Knowledge Strategy, *California Management Review*, Volume 41, Number 3, pp. 125-145.
436. Zack, M.H. (1999), Managing codified knowledge, *Sloan Management Review*, Volume 40, Number 4, pp. 45-58.
437. Zatzick, C.D., Marks, M.L., Iverson, R.D. (2009), Which Way Should You Downsize in a Crisis?, *MIT Sloan Management Review*, Volume 51, Number 1, pp. 79-87.
438. Zhanga, Y., Begley, T.M. (2011), Perceived organisational climate, knowledge transfer and innovation in China-based research and development companies,

International Journal of Human Resource Management, Volume 22, Number 1, pp. 34–56.

ПРИЛОЗИ

Прилог 1:

УПИТНИК

Овај упитник је развијен за потребе истраживања праксе управљања људским ресурсима у домаћим пословним организацијама под називом „Стратегијско управљање људским ресурсима у економији заснованој на знању“. Основни циљ истраживања је утврђивање степена развијености праксе управљања људским ресурсима, знањем и талентима и њихов утицај на организационе перформансе. Резултати добијени кроз овај упитник ће искључиво бити коришћени за наведене потребе. Аутор истраживања гарантује анонимност и тајност података добијених овим упитником.

Унапред Вам се захваљујем на труду, ангажовању и сарадњи!

Мр Марко Славковић

Упутство за попуњавање упитника:

- За сваки од наведених исказа потребно је изабрати једну вредност на скали.
- Потребно је одговорити на сваки исказ да би упитник био валидан.
- Не постоје тачни и погрешни одговори, због чега је потребно да се изразе реални ставови.

СКАЛА

Уопште се не слажем	Углавном се не слажем	Делимично се слажем	Углавном се слажем	Потпуно се слажем
1	2	3	4	5

ПРАКСА УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА		1	2	3	4	5
1.	У вашој организацији запосленима су обезбеђени различити програми обуке.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Запослени пролазе кроз одређене програме обуке сваких неколико година.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Постоје формални програми обуке за новозапослене како би стекли потребне вештине за обављање посла.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Формални програми обуке се нуде запосленима са циљем да се повећа могућност њиховог напредовања у каријери.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Запослени у организацији имају јасне смернице развоја каријере.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Систем зарада подстиче запослене да делују у складу са постављеним циљевима.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Систем зарада је правичан у погледу награђивања запослених који остварују постављене циљеве.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Систем зарада и награђивања охрабрује запослене да остварују постављене циљеве.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Систем зарада обезбеђује награђивање запослених за нове идеје.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	У вашој организацији постоји предвиђање потреба за запосленима.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	У организацији постоји план замене запослених у случају одласка у пензију.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	У организацији постоји формално дефинисана стратегија управљања људским ресурсима.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	Ваша организација троши значајан износ новца за селекцију запослених.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	Процес селекције у организацији је фокусиран на избор најбољих кандидата.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	За селекцију запослених се користе структурирани и стандардизовани интервјуи.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	У организацији постоје програми социјализације (увођења у посао) новозапослених.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	У вашој организацији се често спроводе формалне оцене перформанси запослених.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.	У вашој организацији се често спроводе неформалне оцене перформанси запослених.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.	За оцену перформанси запослених се користе објективни подаци.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.	За оцену перформанси запослених се користе субјективни подаци.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.	Сваки запослени има дефинисане циљеве које мора да испуни.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22.	Запослени могу да очекују да остану у организацији онолико дуго колико то желе.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23.	Сигурност посла је скоро гарантована запосленима у вашој организацији.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.	Уколико се ваша организација суочи са економским тешкоћама, смањење запослених је последња мера.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25.	У организацији постоје осмишљени програми за релаксирање запослених ван радног времена.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26.	Запослени су укључени у доношење одлука и решавање проблема.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27.	Менаџери имају отворену комуникацију за запосленима.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28.	Запослени имају могућност да дају сугестије за унапређење начина за обављање посла.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29.	Обавезе на послу су јасно дефинисане.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30.	Опис посла се ажурира у одређеним временским интервалима.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31.	Запослени имају аутономију у извршавању посла.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

УПРАВЉАЊЕ ЗНАЊЕМ		1	2	3	4	5
1.	Организација подстиче запослене на формално и неформално повезивање са експертима ван организације.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Запослени у раду стално експериментишу са новим идејама и приступима.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Запослени размењују информације са професионалцима и експертима из својих области.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Организација омогућава запосленима да се упознају са радом других запослених у организацији.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Запослени у организацији активно унапређују своје професионалне компетенције.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Запослени су посвећени размени најбоље праксе за обављање посла са својим колегама.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Запослени свакодневно размењују идеје са колегама на формалан и неформалан начин.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Организација има формалне механизме који обезбеђују дељење најбоље праксе у извршавању посла унутар различитих делова организације.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	У организацији постоје процедуре за прикупљање и дистрибуцију сугестија запослених, купаца/клијента и пословних партнера.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Запослени деле знање и искуство које поседују у међусобној комуникацији.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Организација подстиче људе са сличним интересовањима да заједно раде на решавању проблема.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Сугестије добијене од стране купаца/клијентата се често примењују за унапређење производа/услуга.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	У организацији је омогућена примена знања и искуства у побољшању радне ефикасности.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	Знање запослених се користи за практичне сврхе.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

УПРАВЉАЊЕ ТАЛЕНТИМА		1	2	3	4	5
1.	Организација примењује различите стратегије за регрутовање талентованих појединаца.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Организација се труди да ангажује људе који имају способност креативног размишљања.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Процес селекције у организацији је фокусиран на избор кандидата који имају потенцијал да се развијају.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Запослени који су талентовани за извршавање посла имају добар приступ обукама за развој својих потенцијала.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Активности обуке су усмерене на развој специфичних вештина и знања потребних организацији.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Организација у обуци запослених потенцира менторство и подучавање запослених.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	У организацији постоји скуп талентованих запослених који је у усклађен са развојем пословања.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	У организацији постоје програми развоја запослених са високим потенцијалима у обављању посла.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	У организацији постоје програми развоја каријере за талентоване појединце.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	У организацији постоје развијени програми за задржавање запослених који имају висок потенцијал.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ИНОВАТИВНОСТ		1	2	3	4	5
1.	Организација је лидер у увођењу нових производа/услуга.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Организација уводи новине у комерцијализацији производа/услуга и логистици.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Организација уводи бројне промене у пословне процесе.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Организације је лидер у увођењу нових начина за извршавање пословних процеса.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Организација подстиче развој процеса који доприносе унапређењу квалитета и смањењу трошкова.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Организација користи напредне методе менаџмента.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Организација уводи новине у стратегији и начину пословања.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Организација уводи новине у организационој структури и системима управљања.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ОРГАНИЗАЦИОНЕ ПЕРФОРМАНСЕ		1	2	3	4	5
1.	Ваша организација је способна да смањи трошкове производње/продаје/услуга и општих трошкова.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Раст/стабилност прихода је боља него код конкурената.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Продуктивност запослених је боља него код конкурената.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Организација има задовољавајући ниво профитабилности.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Квалитет производа/услуга је бољи него код конкурената.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Развој нових производа/услуга је бољи него код конкурената.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Задовољство купаца/клијената је боље него код конкурената.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Организација има способност брзог и ефективног реаговања на промене у технологији и тржишту.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	У организацији се брзо решавају настали проблеми.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Организација има добру репутацију.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Организација има сјајну будућност.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Способност ангажовања талентованих појединаца је већа него код конкуренције.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	Запослени су поносни што су део организације.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	Организација инспирише запослене да дају свој максимум у извршавању посла.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	Запослени показују ентузијазам на послу.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	Односи између менаџера и запослених су коректни.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	Односи између запослених у организацији, уопштено посматрано, су коректни.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Општи подаци о организацији

1. У организацији има:

2-9 запослених 10-49 запослених 50-249 запослених Преко 250 запослених

2. Највећи део прихода организација остварује кроз:

Производну делатност Трговину Услуге

3. Већинско власништво у организацији има:

Домаћи приватан капитал Инострани приватан Држава

4. У протекле 3 године, број запослених у вашој организацији је:

Повећан Исти Смањен до 10% Смањен до 20% Смањен преко 20%

Општи подаци о испитанику

1. Пол

Женски Мушки

2. Старост

мање од 30 година 31-40 година 41-50 година 51-60 година Више од 61 годину

3. Број година радног стажа у организацији

Мање од 5 6-10 11-15 16-20 Преко 21

4. Образовни ниво

Завршена средња школа Завршена виша Завршен факултет

ХВАЛА ШТО СТЕ ПОПУНИЛИ УПИТНИК !