



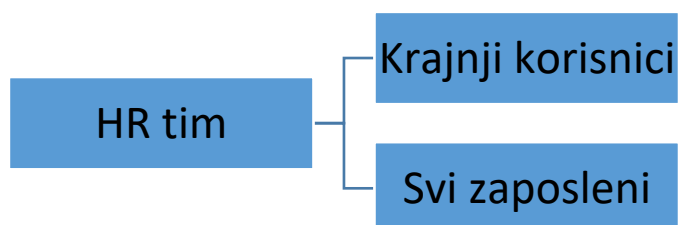
UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U IT KOMPAKIJAMA

SADRŽAJ

1. ULOGA HR-a U IT KOMPANIJAMA	3
2. IZAZOVI HR-a U IT INDUSTRIJI	4
Strategije za prevazilaženje izazova	5
3. ORGANIZACIONI DIZAJN – org.sturktura.....	6
Vrste organizacionih struktura	7
4. MISIJA, VIZIJA, VREDNOSTI – kompanijska kultura (org.dizajn)	7
Vizija i misija	7
Kompanijske vrednosti	8
Uloga HR tima u definisanju vrednosti	10
5. POLITIKE POSLOVANJA, PROCESI, OPISI POSLOVA (org.dizajn).....	10
Opis posla	12
6. MODEL KOMPETENCIJA I KARIJERNI PUT	12
Karijerni put.....	14
7. REGRUTACIJA.....	14
Kanali za regrutaciju	15
Data-driven politika	16
8. SELEKCIJA.....	17
Tim za zapošljavanje.....	18
9. INTERVJU BAZIRAN NA KOMPETENCIJAMA	19
10. ORIJENTACIJA I ONBOARDING.....	20
11. OBUKA I MENTORSTVO	21
Odlike dobrog mentorskog programa.....	22
12. RAZVOJ ZAPOSLENIH – individualni razvojni planovi, feedback.....	23
13. FEEDBACK	25
14. OCENJIVANJE PERFORMANSI	26
15. KOMPENZACIJE I BENEFICIJE	28
16. PRATEĆI PROCESI (planiranje resursa i sukcesora, retencija i privlačenje).....	30
Planiranje sukcesora.....	31
17. ODNOS SA ZAPOSLENIMA	32

1. ULOGA HR-a U IT KOMPANIJAMA

Glavna uloga tima za ljudske resurse (HR) u IT kompanijama je upravljanje ljudskim kapitalom i osiguravanje da organizacija ima prave ljude na pravim mestima kako bi ostvarila svoje strateški postavljene ciljeve. Imati prave ljude na pravim mestima znači imati ljude koji poseduju potrebne veštine i znanja za obavljanje posla ali znači i to da te ljude treba znati zadržati motivisanim i angažovanim upravo oko ostvarivanja zajedničkog cilja. Iz ovoga proizilazi kompleksna uloga HR tima a to je da istovremeno zadovolji potrebe biznisa kako bi bili ostvareni postavljeni ciljevi ali i individualne potrebe zaposlenih kako bi oni bili zadovoljni i motivisani. Koristeći terminologiju agilne metodologije koja ima fokus na klijenta, možemo reći da su HR -u klijenti svi zaposleni ali i krajnji korisnici proizvoda/usluga kompanije.



Iz tog razloga je veoma važno da HR u IT kompanijama ima ravnopravnu partnersku ulogu za stolom prilikom donošenja svih važnih odluka.

HR tim u IT kompanijama ima niz odgovornosti koje se fokusiraju na upravljanje zaposlenima tokom celokupnog ciklusa zaposlenja. Od prepoznavanja potrebe za zapošljavanjem do prekida radnog odnosa.

Najvažnije funkcije i odgovornosti

Regrutacija i selekcija: HR tim ima zadatak privlačenja, identifikovanja i zapošljavanja visokokvalifikovanih IT stručnjaka. To uključuje zadatke kao što su definisanje radnih mesta, oglašavanje, pregledanje prijava, intervjuisanje kandidata i donošenje odluka o zapošljavanju.

Onboarding i integracija: Takođe je odgovoran za pružanje dobrodošlice novim zaposlenima i olakšavanje njihove integracije u kompaniju. Zbog toga je potrebno kreirati pravilan proces uključivanja, upoznavanja sa kompanjskom politikom i načinom rada, timom i radnom okolinom, kao i pružanje potrebne obuke.

Obuka i razvoj: Obuka i razvoj zaposlenih se sprovodi kroz organizaciju treninga, seminara i radionica. HR tim ima zadatak da prati i identifikuje potrebe za obukom, podržava profesionalni razvoj zaposlenih kroz organizovanje usavršavanje i osigura da IT stručnjaci imaju potrebna znanja i veštine.

Upravljanje performansama: Veoma važnu ulogu u razvoju zaposlenih ima i proces ocene performansi koji omogućava praćenje razvoja zaposlenih, identifikovanje njihovih snaga ali i zona za razvoj. Upravljanje performansama, osim ocenjivanja, uključuje i davanje povratne

informacije, postavljanje ciljeva kroz individualne razvojne planove i planiranje razvoja karijere.

Upravljanje kompenzacijama i beneficijama: HR tim je odgovoran i za kreiranje konkurentnih paketa kompenzacija i beneficija za IT stručnjake. To može uključivati aktivnosti utvrđivanja visina zarade, analizu tržišta i konkurencije, definisanje bonusa i određenih privilegija. Naravno sve to mora biti usklađeno sa zakonom a važan je proces jer za rezultat treba da ima povećanje zadovoljstva i motivacije a samim tim i angažovanosti zaposlenih.

Upravljanje radnim odnosima: HR tim se bavi i upravljanjem radnim odnosima, što uključuje praćenje i primenu zakona o radu, osiguravanje usklađenosti s pravilima i propisima, rešavanje radnih sporova i odlučivanje o individualnim pravima zaposlenih iz radnih odnosa.

2. IZAZOVI HR-a U IT INDUSTRIJI

Jedan specifičan izazov za HR u IT industriji koji možda ne postoji u tolikoj meri u drugim industrijama je ***brz tempo tehnoloških inovacija i potreba da IT profesionalci kontinuirano unapređuju svoje veštine i znanja***. IT industrija se stalno razvija, a nove tehnologije i programski jezici se pojavljuju velikom brzinom.

Stoga se HR tim u IT industriji suočava sa izazovom stvaranja radnog okruženja koje promoviše mogućnost za stalno učenje i razvoj zaposlenih.

Još jedan izazov je ***nedostatak obučenih IT profesionalaca na tržištu ali i velika konkurencija među kompanijama***, što otežava HR-u da privuče i zadrži vrhunske talente. Ovo vrši pritisak na HR da ponudi konkurentne pakete kompenzacija, pruži mogućnost za rast i stvori pozitivno radno okruženje koje podržava dobrobit i ambicije zaposlenih.

Još izazova došlo je zajedno sa pandemijom COVIDA 19 koja je promenila mnogo toga u načinu poslovanja u svim industrijama. Kao odgovor na pandemiju, mnoge IT kompanije morale su da pređu na aranžmane rada na daljinu i da usvoje nove tehnologije koje to podržavaju. Ovo je stvorilo prilike ali i izazove za ljudske resurse. Zaposlenima je rad od kuće omogućio veću fleksibilnost i autonomiju u radu. Međutim, ovo je takođe stvorilo ***izazove u pogledu upravljanja i podrške udaljenim timovima, obezbeđivanja bezbednosti podataka i održavanja kohezije tima***.

Pandemija je stvorila stres i neizvesnost kod ljudi, što je direktno vodilo do sagorevanja i problema sa mentalnim zdravljem. HR je imao izazov ***da implementira nove programe i inicijative za podršku dobrobiti zaposlenih i njihovog mentalnog zdravlja***.

Pandemija je stvorila izazove i u pogledu privlačenja talenata, s jedne strane mnoge IT kompanije morale da smanje zapošljavanje usled ekonomske neizvesnosti a sa druge veliki broj programera više nije bio teritorijalno ograničen na kompanije blizu mesta stanovanja. Ipak, HR je morao da pronađe nove načine da privuče i zadrži vrhunske talente.

Strategije za prevazilaženje izazova

Evo nekoliko primera strategija i proaktivnih mera koje HR može primeniti kako bi se suočio sa izazovom **kontinuiranog učenja** i razvoja veština u IT industriji:

Obezbedite budžet obuku i razvoj

HR može promovisati kulturu kontinuiranog učenja obezbeđujući resurse za obuku i razvoj. Ovo može uključivati omogućavanje zaposlenima da pristupe platformama za online učenje, programima tehničke sertifikacije i mentorskim ili trenerskim programima.

Razvijte individualne razvojne planove za zaposlene

HR tim može da radi sa zaposlenima na razvoju individualnih razvojnih planova koji su u skladu sa njihovim veštinama i interesovanjima. Ovo može pomoći zaposlenima da shvate kako se njihova uloga uklapa u širu sliku i stvore osećaj svrhe i motivacije da nastave da uče i razvijaju nove veštine.

Ponudite fleksibilne radne aranžmane

Rad na daljinu i/ili fleksibilno radno vreme, omogućava zaposlenima da uravnoteže svoj posao i privatne obaveze, a da i dalje budu u mogućnosti da se usavršavaju i razvijaju.

Ostvarite partnerstva sa spoljnim organizacijama

HR tim može da bude spona u saradnji kompanije sa spoljnim organizacijama, kao što su univerziteti, profesionalna udruženja ili industrijske grupe, kako bi obezbedio pristup relevantnim resursima za obuku i razvoj. Ovo takođe može pomoći organizaciji da bude u toku sa najnovijim trendovima u industriji i najboljim praksama ali i da ima pristup top talentima na izvoru njihovog nastajanja. IT kompanije često saradnju sa fakultetima definišu kroz pružanje stručnih praksi za studente, stipendiranje najboljih i sl.

Obezbedite podsticaje za učenje

Nuđenje bonusa ili unapređenja za dobijanje određenih tehničkih sertifikata ili završetak programa obuke takođe može da bude dobar podsticaj za učenje.

Na primer, kompanija u IT industriji može ponuditi „budžet za učenje“ koji zaposleni mogu da koriste za prisustvovanje konferencijama, kupovinu knjiga ili onlajn kurseva ili pohađanje sesija obuke. Pored toga, kompanija bi mogla kreirati „program tehničkog mentorstva“ koji uparuje zaposlene sa iskusnijim mentorima koji ih mogu voditi u razvoju karijere i davati povratne informacije o njihovom radu. Ove vrste inicijativa mogu pomoći u stvaranju kulture kontinuiranog učenja i razvoja, što je od suštinskog značaja za uspeh u IT industriji koja se brzo razvija i menja.

Kada govorimo o **izazovu privlačenja i zadržavanja top talenata** tu možemo primeniti sledeće strategije: takođe ponuditi fleksibilne radno vreme, pružiti dodatne mogućnosti za profesionalni razvoj, kreirati konkurentni paket kompenzacija i beneficija i stvariti snažan brend poželjnog poslodavca.

Za prevazilaženje izazova koje sa sobom nosi **rad na daljinu** HR tim može podržati dobrobit i razvoj zaposlenih u virtuelnom radnom okruženju primenom sledećih strategija:

Promovišite redovnu komunikaciju između zaposlenih i menadžera obezbeđujući virtuelne kanale za saradnju. Ovo može pomoći da se smanji osećaj izolacije i podrži osećaj zajednice u udaljenom radnom okruženju.

Obezbedite resurse za mentalno zdravlje i dobrobit zaposlenih. To mogu biti virtuelne usluge savetovanja, programi za upravljanje stresom, obezbeđivanje psihološkog savetovanja i koučinga.

Podstaknite ravnotežu između posla i privatnog života. To se može postići postavljanjem jasnih očekivanja oko radnog vremena, pružanjem podrške zaposlenima da nauče kako da upravljaju svojim poslom i prioritetima kao i razumevanjem individualnih potreba zaposlenih.

3.ORGANIZACIONI DIZAJN – org.sturktura

Organizacioni dizajn jedne kompanije obuhvata strukturu, procedure, kulturu, politike i prakse koje kompanija koristi za organizovanje i upravljanje svojim resursima i aktivnostima.

Struktura organizacije se definiše kroz hijerarhiju, raspored odeljenja, timova i radnih grupa, kao i kroz način na koji se informacije prenose i komuniciraju unutar organizacije.

Kulturu organizacije definišu vrednosti, verovanja i način razmišljanja njenih zaposlenih, kao i način na koji se donose odluke i usmerava organizacija prema ciljevima.

Politike i prakse poslovanja uključuju smernice za upravljanje ljudskim resursima, poput načina regrutovanja, obuke, procene performansi, beneficija i kompenzacija, kao i pravila o ponašanju i etici zaposlenih.

Procedure obuhvataju one koji se koriste za upravljanje poslovnim aktivnostima, kao što su planiranje, upravljanje projektima, upravljanje kvalitetom i definisanje različitih pravilnika o radu.

Sve ove komponente organizacionog dizajna su usko povezane i međusobno zavisne.

Osnovni cilj organizacionog dizajna jeste stvaranje efikasne, efektivne i inovativne organizacije koja je sposobna da se prilagođava i menja u skladu sa promenama u okruženju i poslovnim zahtevima.

Vrste organizacionih struktura

Postoji nekoliko vrsta različitih organizacionih struktura koje se sreću u kompanijama. Najčešće organizacione strukture u IT industriji su:

1. Funkcionalna organizaciona struktura: Ova struktura organizuje ljude po funkcijama ili odeljenjima/timovima, kao što su developerski timovi, QA timovi, R&D timovi, dizajn timovi itd. Svaki tim ima specifičan set odgovornosti i radi prilično nezavisno od drugih timova. Ova struktura je često uspešna u manjim IT kompanijama, ali u većim može dovesti do nedostatka saradnje i koordinacije između timova.
2. Projektna organizaciona struktura: Ova struktura organizuje ljude u projektnim timovima, koji su privremeni i osmišljeni da realizuju specifične projekte. Timovi se formiraju u skladu sa projektom i raspuštaju se nakon što se projekat završi. Ova struktura može biti uspešna u kompanijama koje se bave pružanjem IT usluga za eksternog naručioca posla.
3. Matrična organizaciona struktura: Ova struktura kombinuje elemente funkcionalne i projektno organizacione strukture. Zaposleni su organizovani po funkcionalnom principu, ali takođe rade na projektima kada je potrebno. Ova struktura je najčešća u velikim IT kompanijama, jer omogućava fleksibilnost i efikasnost u upravljanju projektima, ali takođe može dovesti do konfuzije i sukoba oko nadležnosti.

4. Mrežna organizaciona struktura: Ova struktura se fokusira na spoljne saradnje i partnerstva sa drugim kompanijama, sa ciljem da se kombinuju resursi i veštine radi postizanja zajedničkog cilja. Ova struktura je česta u IT industriji, posebno u razvoju softvera, gde se različiti timovi i kompanije udružuju kako bi stvorili kompleksne proizvode.

Iako IT kompanije mogu koristiti različite organizacione strukture, često se kombinuju različiti elementi i pristupi kako bi se postigla najbolja moguća struktura za određenu kompaniju i njene ciljeve.

4. MISIJA, VIZIJA, VREDNOSTI – kompanijska kultura (org.dizajn)

Drugi deo organizacionog dizajna predstavlja definisanje kulture i identiteta jedne kompanije.

U tom cilju, važno je definisati misiju, viziju i kompanijske vrednosti.

Vizija i misija su dva ključna elementa jedne kompanije, koji su važni za definisanje identiteta, svrhe i ciljeva organizacije. Iako se često koriste zajedno, postoji razlika između tih pojmova.

Misija je kratka, jasna i precizna izjava koja definiše svrhu organizacije i šta ona pokušava da postigne. Ova izjava treba da uključuje informacije o tome šta kompanija radi, kome služi, na koji način služi i na koji način se razlikuje od drugih organizacija u istom sektoru. Misija kompanije je osnovna svrha postojanja organizacije i ona pruža okvir za sve aktivnosti koje organizacija preduzima.

Vizija, sa druge strane, je dugoročni cilj koji kompanija želi da postigne u budućnosti. Ova izjava opisuje željeno stanje kompanije u budućnosti, često u roku od pet ili deset godina, a može uključivati elemente poput tržišnog položaja, proizvoda, usluga, finansijskog uspeha ili bilo koje druge oblasti na koju organizacija želi da se fokusira.

Ukratko, misija definiše svrhu postojanja organizacije i daje smernice za dnevne operacije, dok vizija opisuje željeno buduće stanje organizacije. Misija odgovara na pitanje "šta radimo", dok vizija odgovara na pitanje "gde želimo da budemo".

Evo nekoliko primera dobro definisanih misija i vizija u IT kompanijama:

Google

- Misija: Organizovati svetske informacije i učiniti ih univerzalno dostupnim i korisnim.
- Vizija: Pružiti najbolje iskustvo pretrage na svetu.

Amazon

- Misija: Pružiti najbolje kupovno iskustvo na internetu.
- Vizija: Postati najtransparentnija kompanija na svetu, stvoriti najbolju radnu kulturu i biti najinovativnija kompanija.

Tesla

- Misija: Ubrzati prelazak na održivu energiju.

- Vizija: Stvoriti održivu budućnost za planetu i ljudska bića, stvarajući bezbedna, ekološki prihvatljiva i pristupačna vozila koja se pokreću električnom energijom.

Ove misije i vizije su jasne, koncizne i pružaju smernice za sve aktivnosti koje ove kompanije preduzimaju. Osim toga, one su inspirativne, motivišuće i jasno definišu svrhu i ciljeve organizacije.

Kompanijske vrednosti pomažu da kompanija definiše svoj identitet koji je različit od ostalih kompanija u industriji. Takođe vrednosti pomažu u daljem brendiranju kompanije a imaju i ključnu ulogu kao smernice prilikom donošenja odluka na svim nivoima.

Dobro definisane vrednosti treba da budu trajne, jasno iskomunicirane i da se primenjuju kroz svakodnevno poslovanje. To znači da je potrebno definisati i indikatore vrednosti na nivou svakodnevnog ponašanja kako bi vrednosti zaista mogle da „zažive“ unutar kompanije.

Kada kompanije proklamuju određene vrednosti, ali ih ne podržavaju u praksi, to može negativno uticati na zaposlene i dovesti do nedostatka poverenja i motivacije. Ako zaposleni osećaju da su kompanijske vrednosti samo reči na papiru, a da se u stvarnosti ne primenjuju, mogu se osećati iznevereno, nesigurno i nezadovoljno u svom radnom okruženju.

Ovakvo ponašanje dovodi do toga da zaposleni počnu da sumnjaju u nameru i integritet menadžmenta, a to može dovesti do smanjenja produktivnosti, rasta fluktuacije zaposlenih i pada kvaliteta rada. Osim toga, kada se kompanijske vrednosti ne primenjuju u praksi, to može dovesti do gubitka ugleda i poverenja kompanije kod klijenata i drugih zainteresovanih strana.

Zato je važno da kompanije ne samo definišu svoje vrednosti, već da i aktivno rade na podršci i primeni tih vrednosti u svakodnevnom radu. Kada zaposleni vide da se kompanijske vrednosti primenjuju u praksi, to može imati pozitivan uticaj na njihovo ponašanje i motivaciju, kao i na ukupnu kulturu i uspeh kompanije.

Definisanje kompanijskih vrednosti može biti dug i složen proces koji zahteva uključivanje zaposlenih, menadžmenta i liderstva u organizaciji. Ovde su neke smernice za definisanje kompanijskih vrednosti:

1. Uključite zaposlene: Definisanje kompanijskih vrednosti treba da bude proces koji uključuje zaposlene na svim nivoima organizacije. Ovo pomaže da se osigura da vrednosti odražavaju stavove i uverenja svih zaposlenih, a ne samo menadžmenta.
2. Razmislite o postojećim vrednostima: Razmislite o vrednostima koje već postoje u organizaciji. Koje su vrednosti već sastavni deo kulture organizacije, a koje bi trebalo ojačati? Koje vrednosti su najvažnije za vašu organizaciju?
3. Razgovarajte sa krajnjim korisnicima: To će vam pomoći da saznate šta oni očekuju od vaše kompanije i koje vrednosti su im važne.
4. Budite autentični: Vaše vrednosti treba da budu autentične i odražavaju vašu organizaciju. Nemojte pokušavati da se prilagodite trendovima u industriji ili da kopirate vrednosti drugih kompanija.
5. Definišite jasno: Važno je da vrednosti budu lako razumljive i da se lako pamte.

6. Primena vrednosti: Vrednosti treba da budu primenjive i merljive. Razmislite o tome kako ćete meriti uspeh u primeni vaših vrednosti i kako ćete podsticati i nagrađivati ponašanje koje je u skladu sa vrednostima. Vrednosti treba da budu integrisane u kulturu organizacije. To znači da se treba fokusirati na njihovu primenu u svakodnevnom radu i donošenju odluka, kao i na to da se vrednosti promovišu u komunikaciji i radu sa zaposlenima i klijentima.

Kombinacija ovih smernica i prilagođavanje njihovog primenjivanja potrebama vaše organizacije mogu pomoći u definisanju vrednosti koje odražavaju stavove i ciljeve vaše organizacije.

Evo nekoliko primera kompanijskih vrednosti i strategija koje se primenjuju kako bi se te vrednosti podržale među zaposlenima:

Google - "Do the right thing" i "Focus on the user": Google teži da svojim korisnicima obezbedi najbolje moguće iskustvo, a jedan od načina na koji to postiže je kroz vrednost "Focus on the user". Takođe, njihova vrednost "Do the right thing" podrazumeva da kompanija donosi odluke koje su etične i moralne. Google primenjuje strategije poput etičkih treninga i edukacije zaposlenih kako bi se ove vrednosti održale u životu u svakodnevnom radu.

Amazon - "Customer obsession" i "Bias for action": Amazon je fokusiran na svoje kupce i ima vrednost "Customer obsession" koja se primenjuje kroz svaki deo poslovanja. Takođe, vrednost "Bias for action" podrazumeva da Amazon teži da brzo i efikasno rešava probleme svojih kupaca. Strategije poput internih hackathona i inovacionih programa podstiču zaposlene da se fokusiraju na svoje kupce i da preduzimaju akciju kako bi poboljšali iskustvo kupaca.

Uloga HR tima u definisanju vrednosti

Iako HR tim ne može samostalno definisati vrednosti, misiju i viziju, može doprineti njihovom definisanju kroz organizovanje brainstorming sesija i radionica na tu temu u saradnji sa vlasnicima, direktorima i top menadžmentom. Takođe, poželjno je da i ostali zaposleni budu uključeni u definisanje kompanijskih vrednosti jer to pomaže stvaranju osećaja pripadnosti i povećanju motivacije kod zaposlenih jer se i njihove ideje i vrednosti uzimaju u obzir prilikom definisanja identiteta kompanije.

Takođe, HR tim ima zadatak i da vrednosti budu jasno definisane i razumljive svim zaposlenima, kako bi se mogli ponašati u skladu sa njima.

HR tim, dalje, ima odgovornost da se tako definisane vrednosti kompanije integrišu u sve HR procese, kao što su procesi regrutacije i selekcije, onboarding i evaluacija performansi.

HR ima i ulogu da prati uspešnost u implementaciji misije, vizije i vrednosti kompanije na svim ostalim poljima i procesima kako bi se osiguralo da se održavaju tokom vremena. To uključuje praćenje napretka u postizanju ciljeva koji su u skladu sa vizijom, kao i praćenje kulture i ponašanja zaposlenih.

5.POLITIKE POSLOVANJA, PROCESI, OPISI POSLOVA (org.dizajn)

Treći segment organizacionog dizajna predstavljaju različite politike poslovanja, procesi i procedure i opisi poslova.

Najčešće politike poslovanja i prakse upravljanja koje srećemo u IT kompanijama:

Politika fleksibilnog radnog vremena.

Mnoge IT kompanije omogućavaju svojim zaposlenima *fleksibilno radno vreme*, što znači da mogu raditi od kuće, raditi kraće ili duže sate, ili čak kreirati svoj raspored rada. Ova politika pomaže zaposlenima da usklade svoje poslovne i privatne obaveze i može dovesti do veće produktivnosti i zadovoljstva zaposlenih.

Praksa agilnog razvoja softvera

Agile metodologija se koristi u razvoju softvera kako bi se omogućio brz i efikasan razvoj, sa fokusom na klijenta, saradnju tima, fleksibilnost i brzo donošenje odluka. Veoma često je agilnost jedna od osnovnih karateristika IT kompanija pa i HR funkcija ima obavezu da funkcioniše u skladu sa principima agilne metodologije.

Politika održivog poslovanja

Mnoge IT kompanije danas sprovode *politiku održivog poslovanja*, što podrazumeva upotrebu obnovljivih izvora energije, recikliranje, smanjenje otpada i druge mere koje smanjuju negativan uticaj na životnu sredinu.

Praksa stalnog obrazovanja i razvoja zaposlenih

IT industrija se brzo razvija i menja, stoga mnoge IT kompanije imaju *politiku stalnog obrazovanja i razvoja* svojih zaposlenih, koja uključuje podršku za pohađanje kurseva, konferencija i drugih oblika edukacije.

Praksa transparentnosti

Mnoge IT kompanije sprovode *praksu transparentnosti* u svom poslovanju, koja uključuje otvorenu komunikaciju sa zaposlenima o ciljevima, planovima i odlukama koje se donose na nivou kompanije. Često politika transparentnosti u IT kompanijama ide i dotle da plate zaposlenih budu transparentne. Ova praksa transparentnosti može pomoći u izgradnji poverenja i lojalnosti zaposlenih.

Uloga HR tima ogleda se u definisanju ovih politika zajedno sa menadžmentom a zatim i u praćenju implementacije, analizi benefita koje donosi njihova primena ili otklanjanju potencijalnih problema.

PROCESI I PROCEDURE

Kada govorimo o procesima i procedurama koje su deo organizacionog dizajna tu mislimo na sve procedure koje pomažu da kompanija funkcioniše u skladu sa ciljevima, misijom i vizijom.

Najznačajnijih HR procesi u IT kompanijama su već pomenuti : *Regrutacija i selekcija, Onboarding, Evaluacija performansi, Planiranje nasleđivanja (sukcesora), Razvoj zaposlenih, Upravljanje promenama i Upravljanje talentima*

Svaki od ovih procesa zahteva i postojanje adekvatnih dokumentovanih procedura za njihovo sprovođenje. Za regrutaciju i selekciju to su na primer Procedura o zapošljavanju, Procedura o načinu selekcije, definisanje opisa posla i sl.

Zatim imamo i Onboarding proceduru, Model kompetencija, Proceduru za evaluaciju performansi, Proceduru za sprovođenje obuke i dr.

Sve procedure imaju za cilj da olakšaju poslovanje a nikako da ga zakomplikuju pa je ključno da se prilikom definisanje određenih procedura uvek vodimo ovom devizom.

Opis posla

Opisi poslova su izuzetno važni u IT industriji jer pomažu u definiranju uloge i odgovornosti zaposlenih na određenoj poziciji. Oni daju odgovor na pitanje „ŠTA“ zaposleni treba da radi kako bi bio uspešan na određenoj poziciji. Iako se opisi poslova mogu brzo menjati usled dinamičnog okruženja i česte promene zahteva klijenta i tržišta, opisi poslova pružaju smernice o očekivanjima i potrebama za određenu ulogu.

Opisi poslova imaju višestruku ulogu u upravljanju ljudskim resursima:

1. Opisi poslova pomaže zaposlenima **jasnije razumevanje uloge** i omogućava jasno definisanje zaduženja, ciljeva i očekivanja za određenu poziciju. S druge strane opisi poslova pomažu i menadžmentu u **komunikaciji očekivanja i potreba**.
2. Pružaju osnovu **za privlačenje i identifikaciju kvalifikovanih kandidata**. Jasnije definisane odgovornosti i veštine potrebne za određenu poziciju olakšavaju process regrutacije i usklađivanje profila kandidata s potrebama kompanije.
3. Opisi poslova **pomažu planiranje razvoja karijere** jer omogućavaju razumevanje vertikalnih i horizontalnih putanja razvoja unutar kompanije. Na osnovu tih opisa, zaposleni razumeju šta im je potrebno kako bi napredovali na sledeću poziciju.
4. Opisi poslova služe i kao osnova za **ocenu performansi** zaposlenih. Definisane odgovornosti i očekivanja pomažu u uspostavljanju jasnih kriterijuma za procenu uspeha i identifikaciju snaga i zona za razvoj.

OPIS POSLA sadrži opis aktivnosti i zaduženja na određenoj poziciji, definisane odgovornosti i ovlašćenja kao i potrebno obrazovanje i minimalno radno iskustvo za određenu poziciju.

6.MODEL KOMPETENCIJA I KARIJERNI PUT

Još jedan segment organizacionog dizajna predstavlja izrada modela kompetencija i definisanje karijerne putanje (career path-a). Ovi dokumenti imaju za cilj da u IT kompaniji podrže neke od najvažnijih HR procesa koje smo naveli: ocena performansi, upravljanje talentima, razvoj zaposlenih i planiranje nasleđivanja.

Kompetencije predstavljaju kombinaciju znanja, veština, sposobnosti, stavova i ponašanja koje pojedinac poseduje i primenjuje u određenom kontekstu a koje su potrebne za uspešno obavljanje posla.

Znanje se odnosi na teorijsko ili praktično razumevanje određene oblasti. To može uključivati stručno znanje, tehničko znanje, opšte znanje ili znanje o specifičnim procesima i metodama.

Veštine su praktične sposobnosti koje omogućavaju osobi da izvršava određene zadatke ili obavlja određene aktivnosti. To mogu biti veštine komunikacije, pregovaranja, upravljanja projektima, rukovanja alatima ili softverskim programima, liderstva i slično.

Sposobnosti se odnose na prirodne talente, sklonosti ili kapacitete pojedinca. To mogu biti sposobnosti u analizi, kreativnom razmišljanju, brzom učenju, prilagodljivosti, timskom radu i slično.

Stavovi se odnose na uverenja, vrednosti i motivaciju osobe. To može obuhvatati pozitivan stav prema timskom radu, otvorenost za učenje, proaktivnost, etičko razmišljanje i slično.

Ponašanje se odnosi na način na koji osoba reaguje u određenim situacijama. To može obuhvatati komunikacione veštine, ponašanje u stresnim situacijama, sposobnost upravljanja vremenom, upravljanje konfliktima, empatiju, fleksibilnost i slično.

Model kompetencija predstavlja sistem u kome su definisane sve kompetencije za sva radna mesta unutar jedne organizacije. HR igra važnu ulogu u izradi modela kompetencija a taj posao možemo podeliti na nekoliko ključnih koraka.

Prvi korak bi bio **identifikovanje bazičnih kompetencija** tj. osnovnih kompetencija koje treba da poseduju svi zaposleni. To su najčešće kompetencije koje proizilaze iz već definisanih kompanijskih vrednosti. Primer: Ako je utvrđena vrednost otvorena komunikacija, kompetencija može biti „osoba otvoreno i iskreno komunicira sa kolegama“ ili „efikasno izražava svoje mišljenje i prenosi informacije“

Drugi korak bi bio **identifikovanje ključnih kompetencija** koje su potrebne za uspešno obavljanje određenog posla. To može uključivati tehničke veštine, meke veštine (soft skills), liderske veštine ili posebna znanja. U identifikovanju kompetencija pomoći će detaljna analiza opisa poslova. HR tim na ovom poslu sarađuje sa tim liderima i menadžerima. Ako opisi poslova daju odgovor na pitanje „ŠTA?“ zaposleni treba da radi, kompetencije daju odgovor na pitanje „KAKO?“ tj. koje znanje/veštine treba da poseduje i primenjuje kako bi bio uspešan u svom poslu.

Zatim je potrebno **definisati opis kompetencija**. HR tim učestvuje u kreiranju jasnih opisa kompetencija za svaku ulogu, što uključuje specifične veštine, znanja i osobine koje su potrebne za uspešno obavljanje posla ali i **nivo** na kome te kompetencije treba da budu za određene pozicije. Ovi opisi pomažu u usklađivanju očekivanja poslodavca i zaposlenih i garantuju kvalitetnu ocenu performansi.

Primer: Kompetencija: Expertsko poznavanje JAVA programskog jezika

Opis kompetencije: Expertsko poznavanje JAVA-e podrazumeva visok nivo znanja, i iskustva u korišćenju ovog programskog jezika. Osoba koja poseduje ovu kompetenciju u stanju je da primenjuje napredne koncepte, kreira visokokvalitetan kod, koristiti razvojne alate i biblioteke, rešava kompleksne tehničke probleme i prilagođava se brzim promenama u tehničkom okruženju. Svoje znanje ume da prenese drugima.

Kada je izrađen model kompetencija pristupa se **procena kompetencija**. HR tim u tome sarađuje sa tim liderima i može procenjivati kompetencije u cilju utvrđivanja trenutnog nivoa kompetencija u odnosu na željeni definisani nivo kompetencije. To može uključivati razgovore, testiranja ili samoprocene kako bi se identifikovala snage i zone za razvoj.

HR tim, dalje, sarađuje sa tim liderima i zaposlenima u **izradi planova razvoja kompetencija**. To može uključivati pružanje prilika za obuku, mentorstvo, učestvovanje u projektima ili drugim aktivnostima koje podržavaju razvoj potrebnih kompetencija.

HR tim ima i zadatak da **prati napredak zaposlenih** u razvoju kompetencija i sprovodi periodične evaluacije kako bi merio postignuće i utvrdio delotvornost strategija razvoja kompetencija. Na osnovu tih informacija, HR prilagođava planove i pruža dalju podršku za razvoj zaposlenih.

Važnu ulogu u razvoju zaposlenih ima i izgradnja njihovih karijernih puteva.

Karijerni put (career path) je koncept koji se odnosi na planiranje i napredovanje u karijeri pojedinca tokom vremena. To je put kojim osoba prolazi u svom profesionalnom razvoju, obuhvatajući različite uloge, odgovornosti, pozicije i sticanje novih veština i iskustava. Karijerne putanje definiše sam poslodavac (primer: novice – junior – medior – senior). Mapa karijernih putanja treba da bude dostupna svim zaposlenima. Ona može da sadrži i detaljno definisane kompetencije na svakoj poziciji.

Karijerni put može biti linearni, (hijerarhijski) napredak unutar jedne discipline ili struke, ili može biti više fleksibilan i multidisciplinaran. Neki ljudi preferiraju vertikalno napredovanje, fokusirajući se na postizanje viših pozicija unutar jedne funkcionalne celine, dok drugi preferiraju horizontalno napredovanje, gde stižu različita iskustva u različitim područjima.

Važno je da zaposleni aktivno učestvuje u vođenju svog karijernog puta, postavlja ciljeve, traži prilike za učenje i napredak i preuzima odgovornost za svoj profesionalni razvoj.

7. REGRUTACIJA

Regrutacija je proces pronalaženja i privlačenja kvalifikovanih kandidata za određeno radno mesto, dok je selekcija proces procenjivanja i odabira najboljih kandidata za posao.

Pre nego što pristupimo regrutaciji potrebno je da imamo jasno definisane kriterijume za odabir kandidata tj. da definišemo idealnog kandidata za željenu poziciju. To podrazumeva da znamo kakvo znanje, iskustvo, veštine ali i lične osobine osoba treba da poseduje. Da bismo to znali koristimo i opise posla, model kompetencija i kompanijske vrednosti.

S druge strane važno je i šta naša kompanija ima da ponudi tj. kakav imidž ima kao poslodavac i kakve uslove rada nudimo. Što smo bolje pozicionirani kao željeni poslodavac to ćemo imati veći uspeh u procesu regrutacije.

U IT kompanijama se veliki akcenat stavlja na procenu tehničkih veština iako su jako važne i interpersonalne veštine. Zbog toga vrlo često sam proces podrazumeva da kandidati dobijaju određene tehničke testove već u fazi regrutacije ali i psihometrijske testove koji pomažu da se razumeju osobine nečije ličnosti.

Kanali za regrutaciju

Kada se traže IT stručnjaci, postoji nekoliko kanala za regrutaciju koji su se pokazali kao najefikasniji:

1. Lični kontakti: Jedan od najboljih načina za pronalaženje kvalitetnih IT kandidata je kroz lične kontakte i preporuke. Kada koristite kanal lične preporuke za regrutaciju

imate i opciju da kroz to dodatno motivišete već postojeće zaposlene i da im na primer ponudite određeni bonus u slučaju da kandidat kog su oni preporučili bude izabran za tu poziciju i/ili pokaže zadovoljavajuće rezultate u određenom periodu.

Često se IT stručnjaci okupljaju na stručnim skupovima, konferencijama ili meetup-ima, gde se mogu upoznati sa drugim profesionalcima i graditi svoju mrežu pa je i to prilika za lični kontakt.

2. LinkedIn: LinkedIn je platforma koja je veoma popularna među IT stručnjacima, pa je idealna za pronalaženje kandidata za posao u IT sektoru. LinkedIn omogućava objavljivanje oglasa za posao, kao i direktno kontaktiranje kandidata koji odgovaraju vašim potrebama. Imajte u vidu da IT stručnjaci dobijaju dosta ponuda u inbox na LinkedIn-u pa se potrudite da, ako izaberete headhuntung, vaša ponuda bude koncizna, konkretna i interesantna.

3. Online oglasi: Online oglasi na sajtovima za traženje posla su takođe popularni kanal za regrutaciju IT stručnjaka. Najbolji sajtovi za ovu vrstu oglasa su obično specijalizovani za IT poslove, poput HelloWorld-a, Infostud, IT poslovi, StartIt itd.

Takođe oglase za posao možete plasirati i putem sajta vaše kompanije kao i putem društvenih mreža.

4. Freelance platforme: Ako vam je potrebna pomoć na projektima ili kratkoročni angažman, možete koristiti platforme za pronalaženje freelancer-a, poput Upwork ili Freelancer. Ove platforme omogućavaju kontaktiranje sa velikim brojem kandidata iz celog sveta, što je pogodno za traženje stručnjaka za specifične tehnologije ili specijalizovane projekte.
5. Specijalizovane agencije za zapošljavanje: Konačno, možete koristiti usluge specijalizovanih agencija za zapošljavanje u IT sektoru. Ove agencije imaju veliku bazu podataka stručnjaka za IT, tako da će vam pomoći da pronađete kvalitetne kandidate za posao.

Intervju može spadati i u deo regrutacije i u deo selekcije, u zavisnosti od toga u kojoj fazi procesa se primenjuje.

U fazi regrutacije, intervju se obično koristi kao način da se dodatno upoznaju potencijalni kandidati i utvrdi da li ispunjavaju osnovne kriterijume za poziciju koja se nudi. Ovaj intervju se naziva "screening" intervju.

Uloga HR tima u procesu regrutacije se proširuje i na vođenje evidencije o kandidatima i kreiranje baza podataka a sve u cilju analize tih podataka kako bismo mogli da zaključimo koji vid oglašavanja nam daje najbolje kandidate ili koja metoda testiranja nam se pokazala kao najpouzdanija. Ovo često radi deo HR tima koji se bavi analitikom ljudskih resursa (people analytics).

Data-driven politika

IT kompanije često imaju i „data driven“ politiku poslovanja. Kada kažemo da je neka kompanija „data driven“ to znači da ta kompanija donosi odluke na osnovu podataka koje prikuplja. To podrazumeva da se u organizaciji posebna pažnja posvećuje sakupljanju, analizi i tumačenju podataka kako bi se podržali procesi donošenja odluka. U takvim kompanijama postoji uvek i odeljenja analize ljudskih resursa (people analytics) u okviru HR tima.

Kada je kompanija data driven, odluke se ne donose na osnovu instinkta ili pretpostavki, već na osnovu činjenica koje su dobijene iz analize podataka.

Postoji mnogo alata i softvera koji se koriste za prikupljanje i analizu podataka u HR-u. Evo nekoliko primera:

Google Analytics se uglavnom koristi za praćenje aktivnosti na veb lokacijama, ali se takođe može koristiti za praćenje kandidata koji apliciraju na vaše pozicije. Google Analytics može dati uvid u to kako kandidati pronalaze vaše pozicije, koje stranice na vašem sajtu posećuju, i koliko vremena provode na svakoj stranici.

LinkedIn Recruiter je alat koji je dizajniran posebno za regrutere i HR profesionalce. Omogućava vam da pretražujete LinkedIn bazu podataka kako biste pronašli kandidate koji odgovaraju vašim kriterijumima pretrage.

Trello alat za upravljanje projektima koji omogućava vam da kreirate kanban tablu za praćenje kandidata kroz proces selekcije. Ovo može biti korisno za praćenje različitih faza selekcije kandidata, kao i za deljenje informacija o kandidatima sa drugim članovima tima.

Takođe postoji još puno različitih softvera za upravljanje ljudskim resursima koji omogućavaju praćenje podataka o kandidatima, zaposlenima, obuci i drugim aspektima HR procesa. Često pružaju i opcije za upravljanje performansama zaposlenih, kao i za planiranje sukcesora i razvoj talenata.

8. SELEKCIJA

Kao što nam je u procesu regrutacije važno da imamo definisanu proceduru tako je u procesu selekcije važno da definišemo proceduru za selekciju. U HR -u to obično bude jedna definisana procedura za regrutaciju i selekciju koja sadrži detaljno definisane sve korake. Sama selekcija može sadržati jedan ili više krugova intervjuisanja, testiranja i sl. ali je važno da se unapred definiše i ko će da učestvuje u procesu, ko donosi konačnu odluku o izboru kandidata i sl.

U fazi selekcije je važno da jednake kriterijume primenimo na svakog kandidata pod jednakim uslovima.

Kao jedan od bitnijih načina za utvrđivanje da li kandidat ima potrebne veštine, znanja i sposobnosti za konkretnu poziciju, koristi se intervju. Intervju se obično sprovodi nakon što su kandidati prošli prvu fazu predselekcije koja može uključivati testove znanja, veština i psihološke testove.

Intervjue koji se koriste u procesu selekcije prema načinu intervjuisanja možemo podeliti na:

1. Strukturirani - ovaj intervju se sprovodi prema unapred određenom planu pitanja koja se postavljaju svim kandidatima u istom redosledu. Ovaj tip intervju omogućava objektivnije ocenjivanje kandidata.
2. Nestrukturirani - ovaj intervju se obično sprovodi na slobodniji način, bez unapred određenog plana pitanja. Ovaj tip intervju omogućava više fleksibilnosti, ali može dovesti do manje objektivnog ocenjivanja kandidata.

3. Polustrukturiran – ovaj intervju kombinuje elemente prethodna dva tipa. Polustrukturirani intervju podrazumeva da postoje unapred definisana pitanja ali da intervjuer može od njih da odstupa u skladu sa tim kako teče razgovor a sve u cilju boljeg razumevanja kandidata i ispitivanja njegovih kompetencija.
4. Grupni - ovaj intervju uključuje više kandidata i obično se koristi za procenu njihovih veština timskog rada i komunikacije.

A prema tome šta procenjujemo možemo ga podeliti na:

5. Tehnički - ovaj intervju se koristi za procenu tehničkih veština kandidata, u zavisnosti od zahteva posla. Obično uključuje testiranje znanja i sposobnosti kandidata za korišćenje određenih softverskih alata i programskih jezika.
6. Intervju baziran na kompetencijama – gde je fokus na proceni specifičnih znanja, veština i ponašanja kandidata.

Svaki od ovih tipova intervju ima svoje prednosti i mane, i odabir odgovarajućeg tipa intervju zavisi od specifičnih zahteva posla i kompanije.

Najčešće se u IT kompanijama posle tehničkog intervju koristi strukturirani ili polustrukturirani intervju baziran na kompetencijama.

Intervju baziran na kompetencijama je intervju u kojem se kandidati ocenjuju na osnovu toga da li poseduju određene kompetencije koje su neophodne za uspešno obavljanje posla.

Tim za zapošljavanje

U IT kompanijama se obično formira tim za zapošljavanje koji uključuje:

1. Rekrutera iz HR tima koji vodi proces regrutacije, komunicira sa kandidatima, organizuje intervju i koordinira sa ostalim članovima tima.
2. Tehnički intervjuer - To su najčešće članovi tima ili stručnjaci iz odgovarajuće struke koji procenjuju tehničke veštine i kompetencije kandidata. Oni postavljaju tehnička pitanja i ocenjuju odgovore i performanse.
3. Uključeni su menadžeri ili tim lideri koji će raditi sa novozaposlenim kandidatom ili koji će mu biti nadređeni na planiranoj poziciji. Oni imaju perspektivu tima koji će raditi s novim članom i mogu doneti odluku o zapošljavanju na osnovu usklađenosti kandidatovih veština s potrebama tima i organizacije.
4. HR tim pruža podršku i stručnost u procesu zapošljavanja. Obično jedan od intervju vodi upravo HR menadžer.

HR je tu da da svoje mišljenje o ne-tehničkim kompetencijama, obično je to neko sa formalnim obrazovanjem psihologa ko ima zadatak i da tumači psihometrijske testove. HR dalje može biti angažovan u pregovorima o uslovima zaposlenja, a u svakom slučaju je zadužen da koordinira celim procesom od prepoznavanja potreba za novim zapošljavanjem pa do potpisivanja ugovora sa novim kolegom.

Nakon što su svi krugovi selekcije sprovedeni, tim za regrutaciju razmatra rezultate intervju, ocene kandidata i donose konačnu odluku o zapošljavanju. Ova odluka se zasniva na usklađenosti kandidatovih kompetencija, iskustva i potreba organizacije za određenim profilom zaposlenja.

Preporuka je da u proces selekcije uvek bude uključen tim lider potencijalnog novog zaposlenog kao i da se njemu dozvoli da u slučaju neslaganja oko izbora, on donese konačnu odluku. Ova preporuka postoji iz razloga što će upravo taj tim lider imati zadatak da sarađuje sa novim kolegom a kako ga prima u svoj tim biće i odgovoran za razvoj njegove karijere i rezultat njegovog rada. Takođe, on najbolje poznaje i prilike u ostatku tima.

Važno je napomenuti da struktura tima za donošenje odluka može varirati između različitih IT kompanija.

9.INTERVJU BAZIRAN NA KOMPETENCIJAMA

Intervju baziran na kompetencijama je intervju u kome se kandidati ocenjuju na osnovu toga da li poseduju određene kompetencije koje su neophodne za uspešno obavljanje posla.

Umesto tradicionalnih pitanja koja se odnose na opšte informacije o kandidatu, stavlja se naglasak na stvarne situacije iz prošlosti kako bi se procenilo kako je kandidat koristio određene kompetencije u praksi. Vrlo često ovaj intervju sardži i hipotetička pitanja koja su vezana za neku buduću situaciju.

Za sprovođenje intervju baziranog na kompetencijama važno je da prvo identifikujemo koje su ključne kompetencije potrebne za određeno radno mesto. Tu nam naravno pomaže model kompetencija koji detaljno opisuje potrebne veštine, znanja, iskustva i ponašanja koja su važna za određenu poziciju. Zatim na osnovu identifikovanih kompetencija pripremimo niz pitanja koja će omogućiti kandidatu da pokaže svoje veštine i iskustvo a nama da prepoznamo da li i na koji način kandidat koristi svoja znanja i veštine. Ova pitanja obično traže primere konkretnih situacija iz prošlosti i nazivaju se *bihejvioralna*.

Primer: "Možete li opisati situaciju kada ste uspešno rešili konflikt na radnom mestu?" ili „Dajte mi neki primer kada su vaše organizacione sposobnosti bili presudne za dobar rezultat“. Takođe, možemo postavljati i *hipotetička* pitanja koja su fokusirana na neku zamišljenu situaciju u budućnosti.

Primer: „Šta biste uradili u slučaju da ne možete da ispoštujete rok usled velike količine posla?“ ili „Kada biste zamislili idealnog šefa, kakve osobine bi on trebalo da ima?“

Osim bihejvioralnih i hipotetičkih pitanja, postoje i druge vrste pitanja koje možemo koristiti prilikom intervjuisanja kako bismo podstakli razgovor i dobili informacije važne za procenu.

Pitanja koja podstiču razgovor nazivaju se otvorena pitanja.

Otvorena pitanja su ona pitanja koja počinju sa „Kako?“, „Šta?“, „Koliko?“, „Na koji način?“ „Kada?“ a *zatvorena* pitanja su pitanja koja počinju sa „Da li možeš?“ „Da li znaš?“. „Hoćeš li?“ i sl. Zovu se *zatvorena* jer na njih može da se odgovori sa DA ili NE i na taj način se komunikacija prekida. Nasuprot njima na otvorena pitanja ne može da se odgovori sa DA ili NE već sagovornik mora da pruži nešto duži odgovor.

Takođe kada postavljate pitanja imajte u vidu da postoje i *usmerena* i *neusmerena* pitanja. Usmerena sagovornika navode na temu a neusmerena ne. Pravilnim korišćenjem obe vrste pitanja možete da vodite razgovor u smeru u kome želite.

Primer usmerenog pitanja: „Šta mislite o poslovnoj politici transparentnosti?“

Primer neusmerenog pitanja: „Šta smatrate da je najvažnije za uspešno poslovanje?“

Važno je da svako pitanje bude kreirano tako da odgovor na njega daje informaciju o tome da li kandidat poseduje ili ne tražene kompetencije i na kom nivou.

Intervjuer procenjuje odgovore kandidata na osnovu toga koliko su uspešno demonstrirali tražene kompetencije. *Ključna je analiza kako je kandidat primenio svoje veštine u određenim situacijama tj. kako je rešavao probleme i kako se nosio s izazovima.*

U zavisnosti od odgovora kandidata, intervjuer može postaviti dodatna pitanja kako bi dobio dublje razumevanje.

Da bi neko bio dobar intervjuer važno je da poseduje razvijene komunikacione veštine. Osim veštine postavljanja pitanja potrebno je da ima i razvijenu veštinu aktivnog slušanja.

Aktivno slušanje podrazumeva da je intervjuer fokusiran na kandidata i da ima želju da ga razume. Da biste bili dobar slušalac potrebno je da sagovornika ne prekidate i da ne pretpostavljate već da uvek postavljate potpitanja ako vam nešto nije u potpunosti jasno.

Na intervjuu baziranom na kompetencijama ne postoje pogrešni odgovori pa je važno pripremiti kandidata na jedan opušten razgovor koji ima za cilj bolje upoznavanje.

10.ORIJENTACIJA I ONBOARDING

ORIJENTACIJA

Orijentacija zaposlenog u IT kompanijama je proces koji počinje nakon što je osoba primljena na radno mesto, a ima za cilj da zaposlenom pruži sve potrebne informacije i resurse kako bi se što brže integrisao u radnu sredinu. Orijentacija ima nekoliko važnih elemenata:

Upoznavanje sa organizacijom

Orijentacija počinje upoznavanjem novozaposlenog sa samom organizacijom. To uključuje predstavljanje misije, vizije, ciljeva i vrednosti kompanije. To podrazumeva i davanje informacija o organizacionoj strukturi kompanije, hijerarhiji i timovima. Takođe upoznavanje sa organizacijom podrazumeva davanje informacija o tome gde se šta nalazi u prostoru, kome se za šta može obratiti i slično.

Osnovne politike i procedure

Novozaposleni treba da bude upoznat sa osnovnim politikama i procedurama koje važe u kompaniji. To može uključivati informacije o radnom vremenu, politikama o odsustvu, sigurnosti na radu i sl.

Tehnološka infrastruktura

Dalje, orijentacija uključuje i upoznavanje novozaposlenog sa tehnološkom infrastrukturom kompanije. To može uključivati korišćenje specifičnih softverskih alata, sistema za upravljanje projektima, internih komunikacijskih platformi i drugih resursa koji su važni za obavljanje posla.

Tim i kolege

Orijentacija ima za cilj i da se novi zaposleni upozna sa kolegama. Zbog toga se na početku organizuju sastanci s članovima tima, predstavljanje, upoznavanje s mentorom i sa ostalim zaposlenima.

Obuka

Orijentacija ponekad uključuje i obuku novog zaposlenog u vidu treninga ili radionica kada je važno da zaposleni odmah na početku stekne nova znanja.

S druge strane, **onboarding** se odnosi na sveobuhvatniji proces uključivanja novozaposlenih u organizaciju. To je kontinuirani proces koji traje duži vremenski period i obuhvata više faza.

1. Dublje upoznavanje kulture organizacije: Onboarding pruža novozaposlenom dublji uvid u vrijednosti, ciljeve, kulturu i misiju organizacije. Cilj je da se novozaposleni oseća povezano s kompanijskom kulturom i da razume kako njegov rad doprinosi širem cilju a taj osećaj povezanosti ne može da se postigne kroz inicijalnu orijentaciju.
2. Razvoj: Onboarding obično uključuje dugoročne planove za razvoj veština novozaposlenog. To može obuhvatiti pružanje specifičnih treninga ili mentorskih programa kako bi novozaposleni napredovao.
3. Kontinuirana podrška: Onboarding pruža kontinuiranu podršku novozaposlenom tokom prvih meseci ili čak godine rada. To podrazumeva redovne sastanke s mentorom, HR-om, proveru napretka, povratne informacije o radu i priliku za postavljanje pitanja ili izražavanje zabrinutosti.

Dakle, onboarding je širi pojam koji se odnosi na dugoročni proces uključivanja novozaposlenih u organizaciju, dok je orijentacija fokusirana na početnu fazu upoznavanja s organizacijom i osnovnim informacijama.

11. OBUKA I MENTORSTVO

Obuka zaposlenih je važan proces koji omogućava zaposlenima da steknu potrebna znanja, veštine i kompetencije kako bi bili dobri u svom poslu.

Uloga HR u obuci zaposlenih je višestruka. Na prvom mestu HR tim ima zadatak da *identifikuje potrebu za obukom*. Zbog toga je važno da blisko sarađuje sa menadžerima i tim liderima i da zajedno sa njima analizira snage i zone za razvoj zaposlenih.

Rezultate takve analize HR tim koristi kako bi *razvio adekvatan plan obuke*. Istražuju se dostupni resursi, razmatraju se eksterni treninzi i osmišljavaju se strategije za implementaciju obuke. Takođe, HR tim vodi računa o tome da obuka bude prilagođena individualnim potrebama zaposlenog.

Kada je razvijen plan obuke HR tim ima zadatak i u *koordinaciji obuke*. Zadužen je za organizaciju trening sesija, kontaktiranje eksternih trenera i obrazovnih institucija, rezervaciju prostorora i pribavljanje svih potrebnih resursa za obuku.

Nakon završetka obuke, HR tim *sprovodi evaluaciju* kako bi procenio njen uspeh. Mogu se koristiti ankete ili intervjui sa zaposlenima kako bi se prikupile povratne informacije o obuci. Na osnovu tih informacija, HR tim može doneti zaključke o efikasnosti obuke i preduzeti korake za dalje poboljšanje programa obuke.

MENTORSTVO

Mentorstvo igra ključnu ulogu u IT sektoru iz nekoliko važnih razloga. Na prvom mestu jer je to odličan način za *prenošenje znanja* i iskustva sa starijih kolega na mlađe.

Mentorstvo pruža i *priliku za razvoj karijere* zaposlenih. Mentori mogu pomoći mentijima u postavljanju ciljeva, identifikaciji zona za unapređenje i pružanju smernica kako bi postigli uspeh u svojim karijerama. Mentori takođe mogu pružiti povratne informacije i podršku u različitim fazama razvoja karijere. Osim u prenošenju znanja, mentorstvo pomaže zaposlenima *da izgrade samopouzdanje* u svoje veštine i sposobnosti.

Sistem mentorstva možemo posmatrati i kao važan faktor u *zadržavanju talenata* u IT sektoru. Kroz mentorstvo, zaposleni osećaju podršku i brigu o njihovom razvoju. Ovo može povećati zadovoljstvo i smanjiti stopu odlaska, što je posebno važno u industriji gde je konkurencija za talente jaka.

Odlike dobrog mentorskog programa

Mentorske programe kreira mentor uz saradnju sa HR timom.

Dobri mentorski programi imaju **jasno definisane ciljeve** koji su usklađeni sa potrebama mentora i mentija. Ovi ciljevi mogu obuhvatiti razvoj specifičnih veština ili podršku u postizanju karijernih ciljeva.

Veoma je važno i pravilno **uparivanje mentora i mentija**. Uparivanje se vrši na osnovu kompatibilnosti znanja, interesovanja ali i osobina ličnosti. Uspešno uparivanje olakšava razmenu znanja.

Mentorski program treba da ima **strukturirani plan sastanaka** između mentora i mentija. Redovni sastanci omogućavaju kontinuiranu komunikaciju, praćenje napretka, postavljanje ciljeva i pružanje podrške. Na tim sastancima mentiji dobijaju **konstruktivne povratne informacije**. Mentor bi trebalo da bude dostupan za pitanja, pružanje smernica i deljenje svojih iskustava u unapred dogovoreno vreme.

Sastanci između mentora i mentija imaju za cilj **praćenje i evaluaciju napretka**. Tada se utvrđuje da li su postavljeni ciljevi postignuti i u kojoj meri, kako bi se identifikovale prepreke i pružila dodatna podrška ukoliko je potrebno. Praćenje i evaluacija pomažu u tome da se poboljša i kvalitet mentorskog programa ali i rezultat koji ostvaruje zaposleni pod mentorstvom.

12. RAZVOJ ZAPOSLENIH – individualni razvojni planovi, feedback

Razvoj zaposlenih u IT kompanijama se sprovodi na različite načine. To može biti kroz internu ili eksternu obuku, mentorski i timski rad ali i kroz projektne zadatke kada se zaposlenima delegiraju zadaci koji im omogućavaju da se unapređuju i poboljšavaju svoje veštine.

IT industrija je bila među prvim industrijama koje su uvele individualne razvojne planove kao alat za razvoj.

Individualne razvojne planove kreira tim lider uz dogovor sa zaposlenim i uz podršku HR-a.

Individualni razvojni planovi za zaposlene (IRP) pružaju strukturu i podršku za razvoj. Ovi planovi su fokusirani na individualne potrebe i ciljeve svakog zaposlenog i osmišljeni su da im pomognu da ostvare svoj pun potencijal u karijeri. Važno je napomenuti da osim što IRP treba da bude usaglašen sa potrebama zaposlenog, treba da bude u skladu i sa strateškim ciljevima kompanije.

IRP obično počinje postavljanjem ciljeva razvoja. Ovi ciljevi mogu biti usmereni na sticanje novih vještina, poboljšanje postojećih vještina, napredovanje u karijeri ili razvoj određenih kompetencija. *Ciljevi bi trebalo da budu jasni, merljivi i dostižni.*

Nakon postavljanja ciljeva, sledeći korak je identifikovanje aktivnosti i resursa koji će zaposlenima pomoći da ostvare ciljeve. To može uključivati internu ili eksternu obuku, mentorski program, rad na posebnim projektima ili preuzimanje odgovornosti koje će im omogućiti da razviju određene vještine.

Redovno praćenje napretka ključno je za uspeh IRP-a. To se postiže kroz sastanke između zaposlenih i njihovih nadređenih kako bi se razgovaralo o postignućima, izazovima i prilagođavanju plana ako je potrebno. Ova evaluacija omogućava i priliku za pružanje povratnih informacija.

Individualni razvojni planovi treba da budu fleksibilni i prilagodljivi, jer se potrebe zaposlenih i zahtevi posla mogu vremenom promeniti. Podložni su ažuriranju i prilagođavanju kako bi podržali promene u okruženju i ciljevima zaposlenih.

Zašto su IRP dobri za zaposlene u IT kompanijama?

IRP omogućava zaposlenima da se fokusiraju na **razvoj specifičnih vještina** koje su ključne za njihovu ulogu u kompaniji. To može uključivati tehničke vještine, softversko inženjerstvo, upravljanje projektima, komunikacione vještine i druge relevantne kompetencije.

Pružanje mogućnosti za lični razvoj i napredak zaposlenima pokazuje da ih organizacija vrednuje i podržava. To može povećati njihovu **motivaciju i angažovanost** na radnom mestu.

Individualni razvojni planovi mogu biti efikasan način **zadržavanja talenata**. Kada organizacija pruža podršku zaposlenima za rast i razvoj, oni će se osećati cenjenim i na neki način vezanim za kompaniju. To smanjuje rizik od odlaska ključnih talenata i pomaže u izgradnji stabilnog i stručnog tima.

Najznačajnu ulogu imaju upravo u promovisanju **kulture kontinuiranog učenja**.

Kada se ostvari jedan kreira se drugi, tako da stalno imamo cilj kome težimo kada je razvoj u pitanju. Obično se definišu na godišnjem nivou sa unapred dogovorenim periodičnim sistemom praćenja i evaluacije. Za razliku od mentorstva gde je mentor ima zadatak da nauči mentija i da mu prenese svoje iskustvo, kod IRP-a zaposleni sam ima odgovornost za svoj profesionalni razvoj jer se ciljevi IRP-a prave na osnovu onoga što on želi.

Neizmjerno važno u razvoju zaposlenih je svakako dobro dat feedback.

Feedback nam pruža dragocene povratne informacije koje nam pomažu da razumemo svoje snage i slabosti, identifikujemo oblasti za poboljšanje i razvijemo svoje veštine. Kroz feedback bolje razumemo očekivanja drugih ljudi i kompanije. Kvalitetno dat feedback zaposlenima pomaže da unaprede komunikaciju tj. pospešuje otvorenu komunikaciju i razmenu mišljenja unutar organizacije pa kroz davanje i primanje feedback-a možemo poboljšati i međuljudske odnose, izraditi poverenje, ojačati samopouzdanje i razumeti tuđe perspektive.

Feedback je razvojni alat upravo iz razloga što nam redovno dobijanje povratnih informacija omogućava da pratimo sopstveni napredak. To nam omogućava da ostanemo fleksibilni, prilagodljivi i sposobni da se nosimo s promenama i izazovima.

Uloga HR tima je da unutar kompanije podržava i pospešuje feedback kulturu. HR tim to radi kroz širenje svesti o značaju feedback-a tako što organizuje obuke i radionice na tu temu. Često je upravo uloga HR tima da edukuje tim lidere i menadžere o tome kako se pravilno daje i prima konstruktivan feedback kao i da predlaže i definiše strukturu i dinamiku razmene povratnih informacija. Kada pričamo o razvoju zaposlenih tu je najvažniji upravo feedback koji se razmenjuje u razgovorima „1 na 1“.

Osim toga postoji i feedback koji je potreban organizaciji pa HR tim ima zadatak da implementira i alate za upravljanje feedbackom kao što su anonimne ankete, sistemi za praćenje i beleženje povratnih informacija ili platforme za davanje povratnih informacija. Ovi alati olakšavaju proces pružanja povratnih informacija, čineći ga transparentnim i lakim za upotrebu.

13.FEEDBACK

Kada pričamo o feedback-u kao menadžerskom alatu na prvom treba da razumemo koji je cilj davanja feedback-a. U razvoju zaposlenih u IT kompanijama feedback ima za cilj da zaposleni uvidom u to kako drugi percipiraju njegovo ponašanje ili ocenjuju rezultat njegovog rada dobije priliku da popravi svoj rad i ponašanje kako bi ostvario željeni rezultat. Razvoj feedback kulture u IT kompanijama je jedan od veoma važnih zadataka HR tima i menadžementa.

Svako ko se bavi HR-om, ili je na bilo kojoj drugoj poziciji koja podrazumeva rad sa ljudima i njihov razvoj treba da ima veštinu davanja konstruktivnog feedback-a.

Iako ljudi načelno ne vole kada im se kaže da nešto nisu uradili kako treba pa zbog toga i izbegavaju da drugima kažu šta nije u redu ipak je to neminovnost i postoje određena pravila koja olakšavaju davanje feedback-a.

1. Prilikom davanja feedback-a fokusirajte se na ponašanje a ne na osobu! Ovo je veoma važno jer tako razvijamo profesionalni odnos sa ljudima i ukazujemo im da su oni kao osobe uvek u redu a da njihovo ponašanje može biti korisno/ispravno u datom kontekstu ili nekorisno/pogrešno. Ljudi NISU POGREŠNI, greška se dešava u ponašanju a jedino oni imaju moć da svoje ponašanje promene.

2. Budite veoma konkretni i specifični u opisu ponašanja i rada na koji dajete feedback. Ako nekome kažete „ovaj kod nije dobar“ to nije adekvatan feedback jer mu ne pruža dovoljno korisnih informacija o tome šta tačno nije dobro, kako bi znao i šta tačno da promeni.
3. Dajte povratnu informaciju iz prvog lica tj iz „Ja“ i opišite šta ste primetili, čuli, videli, doživeli. Fokusirajte se na činjenice. Imajte u vidu da vam treba čulni opis a nikako interpretacija.
Primer: Primetio sam da si u toku sastanka više puta prekinuo kolegu iz drugog tima (čulni opis), koji je bio cilj toga? Loš primer: Primetio sam da ne poštuješ kolegu iz drugog tima (interpretacija koja može dovesti do sukoba).
4. Feedback treba da bude dat blagovremeno tj. što je pre moguće kako se neželjeno ponašanje ne bi nepotrebno ponavljalo još neko vreme. Time što date blagovremeni feedback takođe pokazujete i da vam je ta tema važna.
5. Objasnite uvek zašto dajete taj feedback tj. zbog čega je to važno.
6. Kada dajete razvojni feedback tj. feedback koji je usmeren na nešto što nije dobro, uvek to radite u četiri oka. Kada dajete feedback kojim zaposlenog hvalite to može biti i pred drugima ali i tada važe ista ostala pravila.
7. Kako je cilj feedback-a promena ponašanja uvek taj razgovor završite sa fokusom na to kako bi u budućnosti moglo da izgleda željeno ponašanje.

Davanje feedback je dvosmerna komunikacija u kojoj je veoma važno da budete pažljiv slušalac. ***Uvek imajte u vidu cilj a to je da osoba sa tog razgovora izađe sa jasnijom slikom šta tačno u svom radu treba da promeni kako bi ostvarila bolje rezultate a šta treba da zadrži jer je dobro.*** Zato je važno da budete pozitivni i da ne osuđujete.

Ako bismo sumirali, feedback obuhvata sledeća 4 aspekta:

Koje ponašanje sam primetio/la? Opisati ga kroz činjenice.

Kakav rezultat ima to ponašanje ili kako se zbog toga osećam?

Poziv na razmatranje alternativnog ponašanja za buduće situacije.

Objašnjenje zbog čega ti nudim ovaj feedback.

14. OCENJIVANJE PERFORMANSI

Ocenjivanje performansi je važan proces u IT industriji jer omogućava identifikaciju uspešnih i manje uspešnih zaposlenih i kroz razgovore o napretku između menadžera i zaposlenih podstiče razvoj. Pruža osnovu za održavanje visokog nivoa performansi i podršku prilikom donošenju odluka o napredovanju i nagrađivanju. To pomaže kompanijama da zadrže talentovane i motivisane zaposlene, postignu visok kvalitet rada i ostanu konkurentne na tržištu.

U IT industriji, kao efikasan pristup u ocenjivanju performansi pokazao se agilni pristup. Agilni pristup fokusira se na kontinuirano davanje povratnih informacija, kontinuirano postavljanje ciljeva i redovno praćenje napretka. U okviru agilnog pristupa, neki od načina ocenjivanja koji su pokazali dobre rezultate uključuju:

1. OKR (Objective and Key Results): OKR je metoda postavljanja ciljeva koja se sve više koristi u IT industriji. Ciljevi se postavljaju na nivou organizacije, tima i pojedinca, a zatim se prati napredak i postignuti rezultati. Ova metoda omogućava transparentnost, fokus na merljive rezultate i kontinuirano prilagođavanje ciljeva u skladu sa promenama.
2. Kontinuirani feedback: Ocenjivanje performansi se vrši kroz kontinuirano davanje povratnih informacija između zaposlenih, timova i lidera. Ovo omogućava brzu korekciju, podršku u razvoju i prilagođavanje ciljeva u realnom vremenu. Kontinuirani feedback podstiče saradnju, komunikaciju i agilnost u organizaciji.
3. 360-stepeni povratne informacije: Ova metoda uključuje prikupljanje povratnih informacija o performansama zaposlenog od kolega, nadređenih, podređenih i saradnika. Ocenjivanje se vrši iz više perspektiva kako bi se dobio sveobuhvatan uvid u performanse zaposlenog. Ovo podstiče timski rad, međusobno učenje i razvoj.
4. Pair Programming Evaluation (Ocenjivanje kodiranja u paru): U IT kompanijama gde se primenjuje metodologija kodiranja u paru, ocenjivanje performansi može uključivati procenu kvaliteta rada tokom zajedničkog programiranja. Ovo može obuhvatiti ocenjivanje saradnje, produktivnosti i kvaliteta koda koji je zajednički razvijen.

Osim agilnog pristupa ocenjivanju performansi postoje i drugi načini koji se primenjuju.

- Tradicionalan pristup (baziran na godišnjim ili polugodišnjim procenama koje se daju na osnovu merenja ostvarenja ciljeva)
- Ocenjivanje putem ključnih indikatora performansi (KPI-ovi): Ovaj pristup se fokusira na praćenje ključnih indikatora performansi (KPI-ovi) koji su u direktnoj vezi sa postignućem ciljeva organizacije ili tima. Ocenjivanje se vrši na osnovu kvantitativnih rezultata i merljivih dostignuća.
- SAM (Self-Assessment Method): Metoda samoprocene podrazumeva da zaposleni sami procene svoje performanse na osnovu unapred definisanih kriterijuma i ciljeva. Ova metoda omogućava zaposlenima da sami reflektuju o svom radu i pruže svoje viđenje o svom učinku.

Ocenjivanje kvaliteta nečijeg koda može biti izazovno, ali postoje neki pristupi koji mogu pomoći u tome. Iako je ocenjivanje kvaliteta koda odgovornost tim lidera pomenaćemo nekoliko načina za ocenjivanje:

1. Pregled koda (Code Review): Pregled koda je proces u kojem drugi programeri ili stručnjaci pregledaju napisani kod i pružaju povratne informacije o njegovom kvalitetu. Pregled se može vršiti kroz manuelni pregled koda ili korišćenjem alata za statičku analizu koda. Ovaj pristup omogućava identifikovanje grešaka, nepravilnosti u kodiranju, nepoštovanje standarda i pružanje sugestija za poboljšanje.
2. Testiranje koda (Code Testing): Testiranje koda je proces testiranja kako bi se proverila funkcionalnost, tačnost i pouzdanost napisanog koda. Ovaj pristup uključuje izvršavanje različitih vrsta testova, kao što su jedinični testovi, integracioni testovi ili testovi performansi. Rezultati testiranja mogu pružiti uvid u kvalitet koda i identifikovati moguće greške ili nedostatke.
3. Merenje kvaliteta koda (Code Metrics): Merenje kvaliteta koda uključuje korišćenje različitih metrika za ocenjivanje koda, kao što su kompleksnost koda, broj linija koda, vreme izvršavanja ili broj grešaka. Postoje alati za statičku analizu koda koji mogu

generisati izveštaje o ovim metrikama. Ove metrike mogu poslužiti kao indikatori kvaliteta koda.

4. Poštovanje najboljih praksi (Best Practices): Ocena kvaliteta koda može uključivati procenu poštovanja najboljih praksi i standarda kodiranja. To može obuhvatiti pravilnu upotrebu jezika, konzistentno formatiranje koda, primenu dizajn uzoraka i dobro organizovane strukture projekta.

Važno je napomenuti da ocena kvaliteta koda nije samo zasnovana na tehničkim aspektima, već takođe može obuhvatiti i druge faktore kao što su efikasnost, čitljivost, skalabilnost i održivost koda. Kombinacija različitih pristupa ocenjivanju, uključujući pregled koda, testiranje i merenje kvaliteta, može pružiti celovitu sliku o kvalitetu napisanog koda.

Svaka IT kompanija ima svoje specifičnosti i prilagođava načine ocenjivanja svojim potrebama i svojoj kulturi. Uglavnom se kao efikasna strategija za ocenu pokazala kombinacija više metoda i prilagođavanje pristupa specifičnostima timovima i uloga, pa je na HR timu odgovornost da u saradnji sa menadžmentom izabere najbolji model.

Takođe HR tim ima zadatak i da osim definisanja sistema ocenjivanja, prati i nadgleda proces, pruža podršku menadžerima da se osposobe za kvalitetno ocenjivanje, prati razvoj zaposlenih kako bi mogao da predloži strategije za unapređenje i naravno učestvuje u donošenju odluka o unapređivanju, bonusima i drugim oblicima nagrađivanja.

15.KOMPENZACIJE I BENEFICIJE

Dobro kreiran paket kompenzacija i beneficija ima za cilja da pozitivno utiče na povećanje motivacije i angažovanosti zaposlenih, smanjenje fluktuacije i zadržavanje talenata. Takođe ima pozitivan uticaj na privlačenje talenata i kreiranje brenda poslodavca.

Razlika između kompenzacija i beneficija je u njihovoj prirodi i vrsti nadoknade koju pružaju zaposlenima.

Kompenzacije možemo podeliti u 3 grupe: **direktna finansijska davanja** (plate i bonusi), **indirektna finansijska davanja** (deonice, udeo u vlasništvu kompanije, udeo u profitu i sl) i **nefinansijske kompenzacije** (razne vrste nagrada, pohvale, službeni automobil, dodela sertifikata i sl). Kompenzacije su vezane za pojedinca i njegov konkretan učinak.

Beneficije s druge strane, možemo podeliti prema oblastima u kojima se pružaju zaposlenima, pa tako imamo beneficije u vezi sa odsustvovanjem sa posla, beneficije vezano za porodičan život zaposlenih, vezane za radni prostor itd. Za razliku od kompenzacija beneficije nisu vezane za pojedinca već ih kompanija dodeljuje svim zaposlenima ili određenoj grupi bez obzira na učinak.

Ukupan paket kompenzacija i beneficija (TC – Total compensation) sadrži više elemenata koje možemo prikazati na sledeći način:

$$TC = (BP + AP + IP) + (WP + PP) + (OA + OG) + (PI + QL)$$

BP = (Base Pay) Osnovna plata

AP = (Augmented Pay) Uvećana plata – može biti redovna ali nije zagarantovana. Tu spada plaćen prekovremeni rad, udeo u dobiti, deonice i jednokratni bonusi.

IP = (Indirect Pay) Indirektna plaćanja. Penzino i zdravstveno osiguranje, životno osiguranje, pomoć pri kreditiranju, naknade za nezaposlenost.

Ove prve tri komponente grupišemo zajedno jer predstavljaju davanje novca „za“ zaposlenog ili „u korist“ zaposlenog.

WP = (Works Pay) Davanja u opremi koja je potrebna za obavljanje posla. Računar, dodatni monitor, mobilni telefon, službeni automobili ili posebni stolovi i stolice, rasveta i sl.

PP = (Perks Pay) Dodatne beneficije koje dobijaju svi zaposleni zato što su zaposleni baš u toj kompaniji. Primer mogu da budu popusti na kupovinu određenih usluga, vrtić za decu zaposlenih, teretana u kompaniji, mogućnost popusta u određenim restoranima ili sportskim centrima, popust na ulaznice za bioskop, pozorište ili utakmice i sl.

Ova dva elementa možemo grupisati zajedno jer predstavljaju opšte beneficije koje zaposlenima pružaju osećaj da su kompaniji značajni i vredni i utiču na stvaranje osećaja zajedništva u kompaniji.

OA = (Opportunity for Advancement) Mogućnost unapređenja i povećanja odgovornosti.

OG = (Opportunity for Growth) Mogućnost napredovanja i profesionalnog usavršavanja. Kako zaposleni svoje stečeno znanje mogu preneti u bilo koju drugu kompaniju ovaj element počinje imati veći značaj od samog napredovanja unutar kompanije.

PI = (Psychic Income) Psihički dodatak. Tu spadaju emocionalne nagrade koje zaposlenima pruža smislen rad, adekvatno liderstvo, blagovremeni feedback, osećaj uključenosti u proces odlučivanja i pohvale.

QL = (Quality of Life) Kvalitet života. Predstavlja odnos posla i privatnog života. Tu spadaju blizina posla, lokacija kompanije, dužina radnog vremena, broj slobodnih dana, fizičko i mentalno zdravlje zaposlenih.

Uloga HR-a u vezi sa kompenzacijama i beneficijama u IT kompanijama je veoma važna.

HR timovi imaju zadatak da *prate tržište rada*, posebno u IT industriji, kako bi razumeli trenutne trendove i standarde kompenzacije i beneficija. Oni analiziraju podatke o platama, paketima beneficija i drugim elementima kompenzacije kako bi osigurali da kompanija bude konkurentna i atraktivna za IT talente. Osim analize HR timovi su odgovorni i za razvoj politika kompenzacije i beneficija u skladu s ciljevima kompanije. Oni *uspostavljaju strukturu plata, bonusa, opcije za deonicu, kao i pakete beneficija* koji mogu uključivati zdravstveno osiguranje, penzijske planove, fleksibilne radne aranžmane i druge povlastice. Paketi kompenzacija i beneficija treba da budu prilagođeni individualnim potrebama zaposlenih tako da HR često sa zaposlenima pregovara o platama ili pruža fleksibilnost u radnim aranžmanima kako bi se zadovoljile potrebe.

HR tim *rukovodi administracijom kompenzacija i beneficija*. Oni takođe sarađuju s drugim internim timovima i eksternim partnerima kako bi osigurali pravilnu administraciju i ispunjavanje zakonskih normi.

Uloga HR-a se posebno ogleda u *komunikaciji i edukaciji zaposlenih o kompenzacijama i beneficijama*. Oni pružaju informacije o politikama, pravilima i prednostima kako bi zaposleni

imali jasno razumevanje onoga što im je na raspolaganju. Takođe, pružaju podršku zaposlenima i u korišćenju beneficija.

Na kraju HR timovi redovno *prate zadovoljstvo zaposlenih* u vezi s kompenzacijama i beneficijama. Oni sprovode ankete, vode razgovore i prate povratne informacije kako bi razumeli kako ponuđene komp. i benef. utiču na zadovoljstvo i motivaciju.

16. PRATEĆI PROCESI (planiranje resursa i sukcesora, retencija i privlačenje)

Prateći procesi u upravljanju ljudskim resursima su oni koji podržavaju i dopunjuju glavne procese. Ovi procesi obuhvataju:

Planiranje ljudskih resursa/zapošljavanja

Proces obuhvata procenu budućih potreba za radnom snagom na osnovu poslovnih ciljeva organizacije, analizu trenutnog stanja radne snage i identifikaciju načina za popunjavanje budućih potreba. Podrazumeva planiranje broja zaposlenih, procenu veština i kompetencija koje će biti potrebne, kao i planiranje potrebnih koraka za privlačenje i zadržavanje potrebne radne snage.

Finansijska administracija

Ovaj proces uključuje administraciju u vezi obračuna plata, i poreza, administriranje programa beneficija i izvršavanje drugih aspekata vezanih za kompenzaciju.

Upravljanje radnim odnosima

Ovaj proces se bavi održavanjem pozitivnih radnih odnosa između organizacije i zaposlenih, kao i između zaposlenih međusobno. To može uključivati uspostavljanje i primenu politika i procedura, primenu zakona o radu, rešavanje radnih sporova, odnosom između zaposlenih i poslodavca i drugim aspektima radnih odnosa.

Administracija kadrovske dokumentacije

Ovaj proces može uključivati vođenje evidencije o zapošljavanju, dokumentaciju o platama, ugovore o radu, prijave i izveštaje o odsustvu, kao i bazu podataka o zaposlenima.

Ovi prateći procesi su važni za podršku i uspeh glavnih procesa u upravljanju ljudskim resursima. Oni doprinose efikasnom i organizovanom funkcionisanju HR funkcije u organizaciji.

U ovoj lekciji ćemo se detaljnije baviti još planiranjem sukcesora i razvojem strategije za privlačenje i zadržavanje top talenata.

Planiranje sukcesora

Uloga HR-a u planiranju sukcesora je da identifikuje, razvija i pripremi potencijalne naslednike za ključne pozicije unutar organizacije. Ovo je važan proces koji omogućava

kontinuitet i stabilnost u organizaciji, posebno kada se suočava s promenama u liderstvu ili odlascima ključnih zaposlenih.

U IT kompanijama, HR ima sledeće zadatke u planiranju sukcesora:

Na prvom mestu HR tim ima zadatak da u saradnji s rukovodiocima **identifikuje koje su to ključne pozicije** u organizaciji koje zahtevaju kontinuitet i stručnost. To mogu biti pozicije na rukovodećem nivou, tehnološki stručnjaci ali i drugi ključni članovi tima koji imaju značajan uticaj na poslovanje.

Zatim HR tim **identifikuje potencijalne sukcesore tj. naslednike** putem procene veština, potencijala za razvoj i motivacije zaposlenih.

Sledeći korak je da zajedno s rukovodiocima i potencijalnim naslednicima HR tim **kreira individualne razvojne planove** kako bi razvili potrebne veštine i kompetencije za buduće uloge. To može uključivati organizovanje mentorskih programa, posebnih obuka, rotaciju poslova i druge prilike za učenje i razvoj.

Na kraju HR tim ima i zadatak da zajedno sa menadžerom **prati napredak sukcesora** i da obezbedi nesmetano preuzimanje uloge.

Važno je napomenuti da u IT kompanijama može postojati visoka konkurencija za talentirane IT stručnjake, stoga je HR timu potrebno pažljivo planiranje i strategija za privlačenje, zadržavanje i razvoj tih talenata.

Strategije za privlačenje i zadržavanje top talenata mogu uključivati privlačan kompenzacioni paket, pozitivnu korporativnu kulturu, omogućavanje izazovnih projekata i napredovanja, fleksibilno radno vreme i načelo izgradnja brenda poslodavca.

Da bi HR tim mogao da razvije adekvatnu strategiju potrebno je da razume potrebe top talenata.

Šta je trenutno najčešći motivacioni pokretač za zaposlene u IT kompanijama?

U IT kompanijama, najčešći motivacioni pokretač za zaposlene je obično **pružanje izazovnih projekata** i zadataka koji pružaju priliku za kreativnost i inovacije. Zaposleni u IT sektoru često su visoko obrazovani i imaju veliko interesovanje za tehnologiju, tako da im je važno da rade na projektima koji su uzbudljivi i koji zahtevaju primenu njihovih znanja i veština.

Pored toga, u IT kompanijama su često važni i drugi motivacioni faktori kao što su **fleksibilno radno vreme, rad od kuće, mogućnost napredovanja u karijeri, prilike za učenje i razvoj, rad u stimulativnoj i kreativnoj radnoj sredini, kao i adekvatna finansijska naknada.**

Takođe, važno je napomenuti da se motivacioni faktori razlikuju od zaposlenog do zaposlenog. Zato je ključno da menadžment kompanije prati želje i potrebe svojih zaposlenih i prilagođava svoje strategije motivisanja i nagrađivanja kako bi zadovoljio potrebe svakog zaposlenog pojedinačno i podstakao ih na rad i ostvarenje ciljeva.

Na tom putu ključni su razgovori 1 na 1 sa zaposlenima koje obavlja tim lider i/ili HR kako bi upoznali zaposlene i razumeli šta su njihovi motivacioni faktori.

17.ODNOS SA ZAPOSLENIMA

Kada imamo u vidu kompleksnu ulogu HR-a možemo da zaključimo da je s jedne strane potrebno da funkcija ljudskih resursa podrži i omogući ostvarivanje poslovnih ciljeva a sa druge da zadovolji kompleksne individualne potrebe zaposlenih. Cilj HR tima je konstatno poboljšanje zadovoljstva zaposlenih pa je iz tog razloga od presudnog značaja građenje i održavanje odnosa sa zaposlenima.

Građenje odnosa podrazumeva uspostavljanje kvalitetne komunikacije i pozitivnog radnog okruženja kroz definisanje različitih procesa i politika poslovanja kao i osiguravanje da se te politike i procesi primenjuju.

Na prvom mestu je svakako odgovornost za **razvoj kvalitetne kulture komunikacije**. To uključuje razvoj otvorene i efikasne komunikacije između zaposlenih na svim nivoima ali i komunikaciju između kompanije i zaposlenih.

HR tim je takođe i vrsta **služba za podršku**. Treba da bude dostupan zaposlenima u vezi sa pitanjima vezanim za zaposlenje, politikama, beneficijama, platama, radnim uslovima i drugim pitanjima koja se odnose na radnu sredinu.

Uloga HR tima je i da **upravlja konfliktima** unutar kompanije kao da i podučava menadžere i lidere o tome kao efikasno rešavati moguće konfliktne situacije. To može uključivati posredovanje u sukobima među zaposlenima, rešavanje pritužbi i pružanje podrške u rešavanju problema sa kolegama ili nadređenima.

HR tim ima ulogu u kreiranju i **održavanju pozitivne radne kulture** koja podržava angažovanje zaposlenih. To može uključivati promovisanje vrednosti organizacije, podržavanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života, organizovanje timskih aktivnosti i promovisanje konstantnog razvoja.

Takođe, HR ima odgovornost u **održavanju dobrih odnosa između zaposlenog i poslodavca**. To uključuje primenu zakona i propisa koji se odnose na radna prava, pružanje podrške u rešavanju radno pravnih pitanja, kao i promovisanje poštovanja, jednakosti i inkluzivnosti na radnom mestu.

Kako bi mogao kontinuirano da unapređuje „user experience“ zaposlenih, HR tim ima zadatak da konstantno **prati zadovoljstvo zaposlenih** i koristi prikupljene podatke za identifikovanje potencijalnih problema ili oblasti za poboljšanje. Ovo može uključivati sprovođenje anketa, intervjuja, fokus grupa ili drugih metoda istraživanja.. Na osnovu rezultata, HR tim dalje radi na implementaciji promena i inicijativa koje doprinose boljem zadovoljstvu zaposlenih.

Na kraju, HR tim ima zadatak i da u saradnji sa menadžmentom obezbedi **bezbednost i zdravlje na radu** svim zaposlenima što podrazumeva sprovođenje obuka o bezbednosti, upravljanje incidentima i praćenje usklađenosti sa propisima.

Upravljanje radnim odnosima uključuje praćenje i primenu zakona o radu i usklađenosti sa drugim zakonima kao i odlučivanje o individualnim pravima zaposlenih iz radnog odnosa. Takođe ova uloga obuhvata i odgovornost za **upravljanje procesima prilikom raskida radnog odnosa**. To uključuje pružanje podrške zaposlenima tokom tog procesa i osiguranje da se otkazi obavljaju na pravičan i transparentan način. HR tim se brine o tome da sve odluke donete o pravima zaposlenih budu **u skladu sa važećim zakonskim propisima**.

U nekim kompanijama je za deo vezan za primenu zakona zadužena posebna pravna služba ili eksterna advokatska kancelarija. Sve druge odgovornosti su iapk u delokrugu HR tima.

Sve ove odgovornosti HR tima u odnosu sa zaposlenima imaju za cilj stvaranje pozitivne i produktivne radne sredine, podršku zaposlenima u njihovom razvoju i angažovanju, kao i osiguranje usklađenosti sa zakonodavstvom i pravilima vezanim za radne odnose.