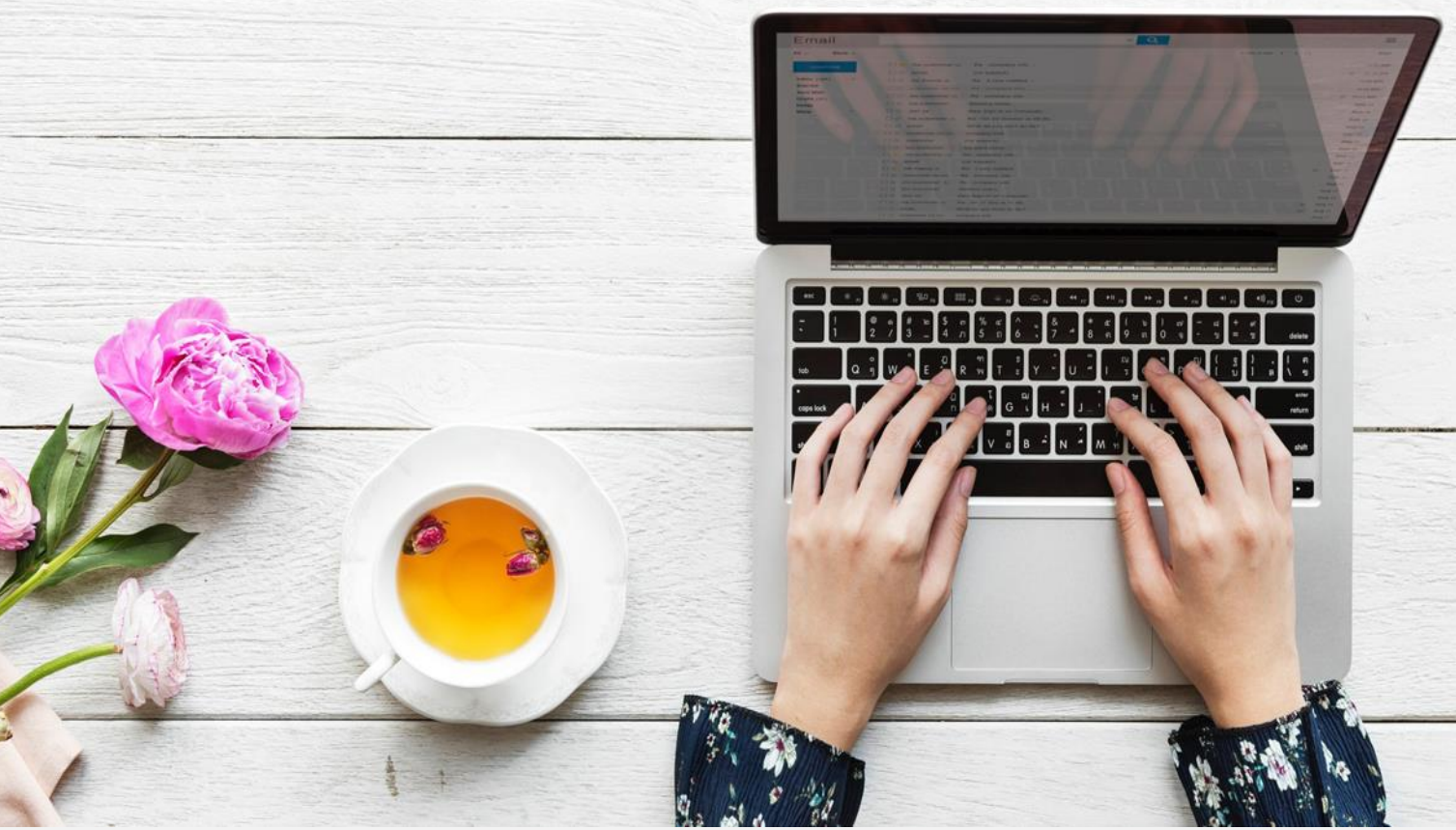


Organizacija kao Organizam



SADRŽAJ

Organizacija kao Organizam	1
Uvod.....	3
Alat - OkO	4
1. Telo organizacije kao organizam	5
1.1 Profitna orijentacija	6
1.2 Priručnik – handbook	7
1.3 Kompenzacije i beneficije.....	8
2. Um organizacije kao organizam	11
2.1 Evaluacija i feedback	12
2.2 Brifinzi	13
2.3 Regrutacija i selekcija.....	14
3. Srce organizacije kao organizam	18
3.1 Edukacija.....	19
2.4 Talent Menadžment	21
2.5 Well-being	22
4. Duh organizacije kao organizam.....	25
4.1 Vizija i vrednosti	26
4.2 Employer branding	27
4.3 Uloge i opisi poslova	29
zaključak - OKO	31
O nama	32



UVOD

Kroz decenije u odeljenju za ljudske resurse mogla se primetiti promena, mogao se osetiti uspeh, padovi i rizici kojima su bile izložene organizacije, ali najviše ljudi. U želji da se podele odlične prakse zapisivale smo i učile od različitih HR-ova, od svih koji su želeli da podele znanje.

Interesovalo nas je šta pravi najveću razliku i koji je prvi korak sa čime bi trebalo da se krene put promene u HR-u. Radeći dve decenije kao HR-ovi, pa onda kao konsultanti i treneri razumele smo da su operativni poslovi najpotrebniji u HR-u, ali bez edukativnih programa nismo naišle nikada na uspeh u organizacijama. Spajanjem ove dve oblasti, operative i edukacije, zaključile smo da organizacije prave najveće uspehe.

Ovaj priručnik sadrži suštinu prakse, iskustva, naučenih lekcija, implementacije i postignuća.

Program možete posmatrati kao svoj i organizacioni proces. On se zove **Organizacija kao Organizam** ili skraćeno **OkO**.

ALAT - OKO

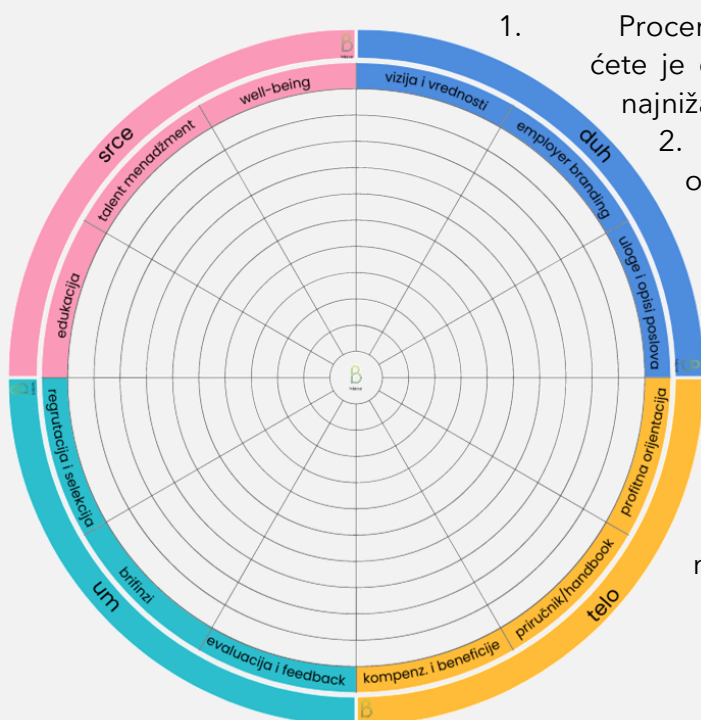
U ovom konceptu metaforički posmatramo organizaciju kao jedan organizam. Svaki sistem ima sličnosti sa živim bićima u pogledu funkcionisanja i razvoja. Organizacije imaju sisteme za hranjenje, reprodukciju, rast i razvoj kao i mehanizme za prilagođavanje okruženju. Takođe, organizacije imaju unutrašnje strukture i odnose. Uzajamno su povezani i utiču jedan na drugog. Ova metafora se često koristi u poslovnoj literaturi i pomaže da se razumeju i analiziraju procesi unutar organizacije.

Svrha ovakvog koncepta pruža uvid da se organizacija adekvatno izbalansira.

Kako on radi?

Da bi se koristili alatom potrebno je da razumete šta svaki deo organizma predstavlja u organizaciji. Potom, pristupa se „merenju“ i lociranju ključnih izazova. Alat je vizuelno prikazan ispod.

Napravite svoj točak OkO-a na papiru, kao na slici, identifikujete gde ste trenutno i gde bi treba da budete.



1. Procenite trenutno stanje svake oblasti tako što ćete je oceniti na skali od 1-10, pri čemu je 1 najniža, a 10 najviša ocena.
2. Nacrtajte liniju od centra kruga do ivice odgovarajućeg segmenta, označavajući trenutno stanje svake oblasti.
3. Identifikujte koje oblasti treba poboljšati tako što ćete pogledati segmente koji imaju najniže ocene.
4. Napravite plan za poboljšanje identifikovanih oblasti. Ovo može uključivati postavljanje ciljeva i koraka akcije za svaku oblast.
5. Sprovedite plan i pratite napredak.

1. TELO ORGANIZACIJE KAO ORGANIZAM

U konceptu organizacije kao organizam, postoje četiri ključna pojma koja pomažu u razumevanju kako organizacija funkcioniše. Prvi pojam, Telo organizacije, predstavlja strukturu, osnovne delove i mehanizme koji omogućavaju organizaciji da funkcioniše, kao što su profitna orijentacija, priručnik za zaposlene i beneficije i kompenzacije. Kroz perspektivu HR-a, Telo organizacije može se posmatrati na sledeći način:

Struktura organizacije: U okviru Tela organizacije, struktura je raspored organizacionih jedinica, odnosi među njima i hijerarhija. HR igra ključnu ulogu u oblikovanju strukture kako bi podržao poslovne ciljeve i strategije, kreirajući različite timove, odeljenja i uloge.

Zaposleni: Zaposleni su ključni deo Tela organizacije, jer oni predstavljaju radnu snagu koja pokreće organizaciju. HR upravlja procesima zapošljavanja, uključujući regrutaciju, selekciju, zapošljavanje, obuku i razvoj zaposlenih. HR takođe brine o zadovoljstvu zaposlenih, motivaciji, zadržavanju talenata i dobrobiti zaposlenih.

Uređen način motivisanja - Motivacija zaposlenih: Adekvatne kompenzacije i benefiti pomažu u motivaciji zaposlenih, što doprinosi većoj produktivnosti i boljim rezultatima. Uloga HR-a je da osigura konkurentne i pravične kompenzacije koje će privući i zadržati talente u organizaciji.

Upravljanje troškovima: HR ima odgovornost da upravlja troškovima kompenzacija i benefita kako bi osigurao održivost i konkurentnost organizacije. Dobra strategija kompenzacije i benefita mora da balansira između privlačnosti za zaposlene i finansijske održivosti organizacije.

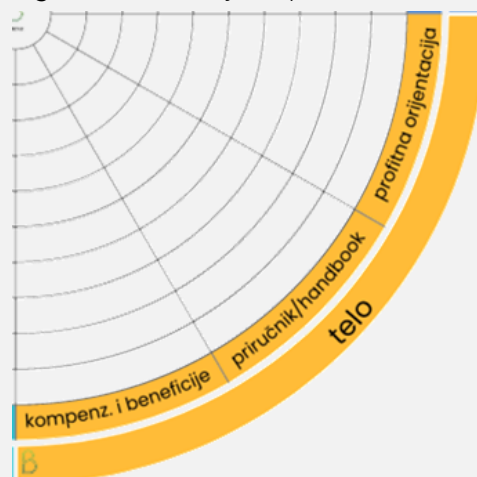
Fizički resursi: HR menadžeri treba da budu svesni fizičkih resursa koje organizacija koristi, uključujući radno okruženje, opremu i alate koji su na raspolaganju zaposlenima kako bi obavljali svoje poslove.

Priručnik za zaposlene: HR je odgovoran za razvoj i implementaciju pravila i procedure koje se odnose na upravljanje ljudima unutar sistema. Ova pravila i procedure često utiču na način na koji se rad obavlja unutar organizacije, kao i na kulturu i interakcije među zaposlenima.

Upravljanje ovim elementima kroz perspektivu HR-a omogućava stvaranje uspešne, održive i konkurentne organizacije.

Koji elementi pripadaju telu:

1. Profitna orijentacija HR-a
2. Priručnik za zaposlene
3. Kompenzacija i beneficije



1.1 Profitna orijentacija

Uloga HR-a se promenila tokom vremena i danas ima snažniju profitnu orijentaciju. Ova orijentacija podrazumeva da HR funkcija aktivno doprinosi ostvarenju poslovnih ciljeva i profitabilnosti organizacije. HR ima nekoliko ključnih karakteristika:

Strateški partner: Aktivno učestvuju u donošenju odluka i planiranju. HR kao strateški partner igra ključnu ulogu u povezivanju ljudskih resursa sa strateškim ciljevima organizacije, doprinoseći dugoročnom uspehu i konkurentske prednosti na tržištu. HR je odgovoran za planiranje radne snage kako bi osigurao da organizacija ima prave talente na pravim pozicijama. Strateško upravljanje ljudskim resursima podrazumeva predviđanje trenutnih i budućih potreba za radnom snagom, kao i identifikovanje ključnih veština koje će biti potrebne za postizanje organizacijskih ciljeva. Kroz strateški pristup regrutaciji i saradnji sa svim odeljenjima u sistemu, HR može privući visokokvalitetne zaposlene koji će doprineti uspehu organizacije na duži rok. Radom na razvoju zaposlenih osiguravaju da su oni u mogućnosti da se prilagode promenama u okruženju i uspešno obavljaju svoje zadatke. To uključuje obuku, mentorstvo, kao i planiranje karijere za zaposlene.

Mera performansi: HR sa profitnom orijentacijom koristi metrike i pokazatelje performansi kako bi pratio učinak zaposlenih i efikasnost svojih programa i inicijativa. Ove informacije pomažu organizaciji da bolje razume svoje snage i slabosti, kao i da identifikuje oblasti za poboljšanje.

Razvoj talenata: HR menadžeri rade na razvoju talenata unutar organizacije, pružajući obuku, mentorstvo i mogućnosti za napredovanje. Ovo omogućava organizaciji da poveća svoju produktivnost i inovativnost, što direktno utiče na profitabilnost.

Upravljanje troškovima: HR menadžeri imaju odgovornost da kontrolišu troškove povezane sa zaposlenima, uključujući plate, benefite, obuke i zapošljavanje. Upravljanje ovim troškovima na efikasan način može značajno uticati na profitabilnost organizacije.

Organizacioni razvoj: Budžet koji je vezan za organizacioni razvoj pokriva troškove povezane sa promenama u organizacijskoj strukturi, kao što su restrukturiranje, spajanje ili akvizicije, te troškove vezane za poboljšanje kulture i angažovanja zaposlenih.

Unapređenje organizacione kulture: HR menadžeri sa profitnom orijentacijom razumeju važnost zdrave organizacione kulture za uspeh i profitabilnost organizacije. Oni rade na promovisanju kulture koja podstiče saradnju, inovacije i angažovanje zaposlenih.

HR budžeti su finansijski planovi koji se odnose na ljudske resurse i koji pokrivaju različite aspekte upravljanja zaposlenima unutar organizacije. HR budžeti obično uključuju sledeće stavke:

1. *Regrutacija i selekcija.* Oglašavanje otvorenih pozicija na različitim platformama, kao što su društvene mreže i specijalizovani sajtovi za zapošljavanje. Troškovi angažovanja eksternih agencija za regrutaciju koje pomažu u pronalaženju kandidata za određene pozicije. Troškovi softvera i tehnologije za upravljanje regrutacijom ili aplikacija za praćenje kandidata, kao i troškovi održavanja i ažuriranja ovih sistema. Troškovi vremena utrošenog na proces regrutacije od strane HR tima i menadžera, uključujući pregled prijava, razgovore s kandidatima, selekciju, provere referenci i pregovore o ponudama za posao. Troškovi procene -

testiranje kandidata, kao što su testovi ličnosti, psihometrijska testiranja, testovi veština i simulacije poslovnih situacija. Troškovi putovanja i smeštaja, ako su potrebni za proces selekcije. Troškovi obuke i integracije u sistem, amortizacija i trošak materijale, kao i vreme menadžera ili mentora.

Da biste izračunali ukupne troškove regrutacije i selekcije, sve gore navedene stavke treba objediniti. Zatim, možete izračunati prosečne troškove regrutacije po zaposlenom tako što ćete ukupne troškove podeliti s brojem zaposlenih koji su regrutovani tokom određenog vremenskog perioda. Ovo će vam pomoći da razumete koliko košta angažovanje novih zaposlenih i da li postoje područja u kojima možete optimizovati troškove ili poboljšati efikasnost procesa regrutacije.

2. *Plate i beneficije*: budžet pokriva troškove plata zaposlenih, bonusa, beneficija (poput zdravstvenog osiguranja, penzijskih planova i ostalih dodataka) i drugih oblika kompenzacije.
3. *Obuka i razvoj*: budžet obuhvata troškove obuke i razvoja zaposlenih, uključujući interne i eksterne programe obuke, seminare, konferencije i sertifikacije. Troškove: kupovine ili izrade internih programa obuke, kao i troškove plaćanja instruktora, predavača ili trenera; troškovi materijala kao što su priručnici, prezentacije, video materijali i drugi resursi potrebni za obuku; troškovi prostora i opreme, iznajmljivanja ili održavanja prostora za obuku, kao i troškovi nabavke i održavanja opreme potrebne za obuku (kao što su računari, projektorska oprema, itd.); troškovi povezani s putovanjima i smeštajem zaposlenih ili trenera, ako su potrebni za obuku; troškovi vremena koje zaposleni provode na obuci umesto obavljanja redovnih poslovnih zadataka; troškovi povezani s planiranjem, organizacijom, praćenjem i evaluacijom programa obuke, uključujući vreme HR tima i drugih menadžera.
4. *Upravljanje talentima*: budžet pokriva troškove povezane sa identifikacijom, razvojem i zadržavanjem ključnih talenata, kao što su programi mentorstva, nagrade za radne rezultate i planovi za razvoj karijere.
5. *Zdravlje i sigurnost na radu*: budžet pokriva troškove povezane sa zdravljem i sigurnošću zaposlenih, kao što su preventivni programi, osiguranje od povreda na radu i troškovi zaštite na radu.
6. *Administracija i usklađenost*: budžet obuhvata troškove administracije HR-a, kao što su troškovi softvera za upravljanje ljudskim resursima, pravne usluge i troškovi usklađenosti sa zakonodavstvom i propisima u oblasti ljudskih resursa.

Profitna orijentacija HR-a znači da HR funkcija aktivno doprinosi ostvarenju poslovnih ciljeva i povećanju profitabilnosti organizacije.

1.2 Priručnik - handbook

U kompaniji, **priručnik** opisuje standarde, pravila, procedure i kodirani rečnik organizacije koje se od zaposlenih očekuje da poštuju dok rade za organizaciju. Takođe može uključivati informacije o kulturi kompanije, vrednostima i očekivanjima od ponašanja zaposlenih. **Priručnik kompanije se često daje novim zaposlenima kao deo njihove orijentacije i koristi se kao referentni vodič tokom njihovog zaposlenja.** Uglavnom pokriva teme kao što su kodekse oblačenja i ponašanja, prisustvo, beneficije i druge bitne informacije koje zaposleni treba da znaju. Takođe često uključuje informacije o misiji, viziji i strategiji

kompanije kako bi pomogli zaposlenima da shvate svoju ulogu u postizanju ciljeva kompanije. Priručnik se dobija prvog dana zaposlenja, tokom orijentacije.

Pomoć za centriranje¹ kompletne organizacije su priručnici. Kad bi hteli da prekopiramo priručnike iz uspešnih kompanija, treba da uzmemo u razmatranje jedinstvenu radnu snagu i podneblje na kome radi ta organizacija. Čak i ako su ciljne grupe iste, treba da postoji jedinstveniji način rada. **Priručnici u mnogo čemu zavise prvenstveno od vlasnika organizacija, zatim od strategija i vrednosti.**

Svaka organizacija treba da ima priručnik/handbook predefinisanog ponašanja, set standarda po kojima želi da se radi. Standardi ponašanja za zaposlene bi trebalo da su jasno objašnjenja, razumljiva svima. Takođe, pravni delovi koji se tiču zaposlenih treba da su jasno predloženi.

Standardi se razlikuju u različitim društvenim sredinama i podložna su promenama. Time svaka organizacija koja želi da napravi jedinstveniji pristup, treba da isprati slobodu koju želi da promoviše u svom sistemu.

Ako kompanija ne bi imala priručnik, to bi moglo dovesti do brojnih problema. Bez jasnog i sveobuhvatnog skupa pravila i procedura, zaposleni možda neće znati šta se od njih očekuje i možda neće razumeti svoja prava i odgovornosti kao zaposleni. Ovo može dovesti do zabune i nesporazuma, što može rezultirati lošim učinkom, niskim moralom i velikom fluktuacijom.

Pored toga, bez priručnika, menadžerima može biti teško da dosledno i pošteno sprovede pravila i procedure kompanije. Možda nemaju jasno razumevanje šta je dozvoljeno, a šta zabranjeno, što može dovesti do nedoslednih ili proizvoljnih odluka. Ovo može stvoriti nedostatak poverenja i poštovanja među zaposlenima, a takođe može dovesti do pravnih problema ako se pravila kompanije ne poštuju ispravno.

Priručnik treba da bude usklađen radnom okruženju i kompaniji kako bi se osiguralo da je prilagođen specifičnim potrebama i pravilima organizacije. Ovo će pomoći da se osigura da je **priručnik relevantan i koristan za zaposlene i da je u skladu sa svim relevantnim zakonima i propisima.**

1.3 Kompenzacije i beneficije

Kompenzacije su važan deo ljudskih resursa, jer se direktno odnose na finansijsku naknadu koju zaposleni primaju za svoj rad. HR odgovornosti u vezi sa kompenzacijama uključuju dizajniranje, implementaciju i upravljanje kompenzacijskim programima i politikama koje se odnose na direktne finansijske naknade. Ključni aspekti kompenzacija:

Analiza radnih mesta: sprovodi se analiza radnih mesta kako bi utvrdili osnovni zadaci, odgovornosti, veštine i kvalifikacije potrebne za obavljanje posla. Ove informacije su važne za određivanje odgovarajuće kompenzacije za svaku poziciju.

¹ Centriranje organizacije je proces usmeravanja svih akcija poslovanja prema ostvarivanju zajedničke vizije i ciljeva, s naglaskom na dnevnoj disciplini, koheziji, efikasnosti i saradnji unutar organizacije.

Istraživanje tržišta: HR tim prati tržište kako bi utvrdio tržišne stope kompenzacije za slične poslove u sličnim organizacijama i industrijama. To pomaže kreiranju konkurentskih kompenzacijskih paketa za privlačenje i zadržavanje talenta.

Struktura plata: HR odgovara za izradu strukture plata, koja definiše platne razrede i raspon plata za različite nivoe radnih mesta u organizaciji. Struktura plata treba da bude pravična, konkurentna i transparentna kako bi se osiguralo zadovoljstvo zaposlenih i usklađenost sa zakonodavstvom.

Programi varijabilne kompenzacije: HR timovi mogu razviti programe varijabilne kompenzacije, kao što su bonusi, provizije i učešće u dobiti, kako bi zaposlenima pružili dodatne finansijske podsticaje za postizanje ciljeva i unapređenje poslovanja.

Revizija i usklađivanje kompenzacija: HR tim redovno pregleda i prilagođava kompenzacijske politike i prakse kako bi osigurao da su i dalje konkurentne i pravične, kao i da su u skladu sa promenama u zakonodavstvu ili tržišnim uslovima.

Komunikacija i transparentnost: HR tim mora jasno komunicirati kompenzacijske politike i prakse zaposlenima kako bi imali razumevanje i poverenje u kompenzacijski sistem. To uključuje obrazovanje zaposlenih o različitim aspektima kompenzacije, kao što su:

- Osnovna plata: Redovna i fiksna isplata koju zaposleni prima u obliku zarade ili plate.
- Varijabilna plata: Isplate koje zavise od postignutih rezultata, kao što su bonusi, provizije, učešće u dobiti ili nagrade za postignute ciljeve.
- Prekovremeni rad: Dodatna naknada za rad izvan redovnog radnog vremena.

Beneficije su sledeći važan deo upravljanja ljudskim resursima (HR) u organizacijama, jer se odnose na indirektno naknade koje zaposleni dobijaju kao deo svog ukupnog nagrađivanja. HR tim je odgovoran za dizajniranje, implementaciju i upravljanje programima beneficija koji su konkurentni, pravični i usklađeni sa zakonodavstvom. Ključnih aspekata beneficija u okviru HR funkcije:

Zdravstveno osiguranje: HR tim odabire, pregovara i upravlja planovima zdravstvenog osiguranja koji pokrivaju troškove lečenja i lečenje njihovih porodica. Takođe, odgovaraju za obaveštavanje zaposlenih o dostupnim opcijama, pokriću i postupcima za prijavljivanje.

Penzioni planovi: HR tim razvija, implementira i upravlja penzionim planovima, kao što su fondovi štednje za starost, doprinosi penzioni planovi ili drugi planovi koji omogućavaju zaposlenima da štede za penziju. Tim takođe obaveštava zaposlene o planovima i pruža im informacije o načinu na koji mogu uplaćivati doprinose.

Odmor i plaćeni dani: HR tim osmišljava i sprovodi politike o plaćenom odsustvu, kao što su godišnji odmor, bolovanje, porodijsko odsustvo i druge vrste plaćenog odsustva. Takođe, prate upotrebu plaćenih dana zaposlenih i obezbeđuju poštovanje zakonskih propisa.

Obuka i razvoj: HR tim identifikuje potrebe za obukom i razvojem zaposlenih i organizuje obuke, radionice, konferencije, sertifikacije i druge prilike za profesionalni razvoj. Takođe, prate efikasnost obuka i razvojnih programa kako bi se osiguralo da se postižu željeni rezultati.

Fleksibilnost rada: HR tim razvija politike i prakse koje omogućavaju fleksibilnost u radnom vremenu i mestu rada, kao što su fleksibilno radno vreme, rad na daljinu ili deljenje radnog

vremena. Takođe, prate kako fleksibilnost rada utiče na zadovoljstvo zaposlenih i produktivnost.

Ostale beneficije: HR tim može dizajnirati i upravljati različitim dodatnim beneficijama, kao što su popusti na proizvode ili usluge kompanije, besplatan prevoz, radnička kantina, radnički krediti, programi putovanja i ostale slične pogodnosti..

Organizacije često kombinuju kompenzacije i beneficije kako bi kreirale konkurentske pakete nagrađivanja, koji će zadržati postojeće zaposlene i privući nove talente. Različite organizacije mogu ponuditi različite vrste kompenzacija i beneficija u zavisnosti od svojih ciljeva, budžeta i industrije u kojoj posluju.

Primer upotrebe alata, određivanje trenutnog i željenog stanja



2. UM ORGANIZACIJE KAO ORGANIZAM

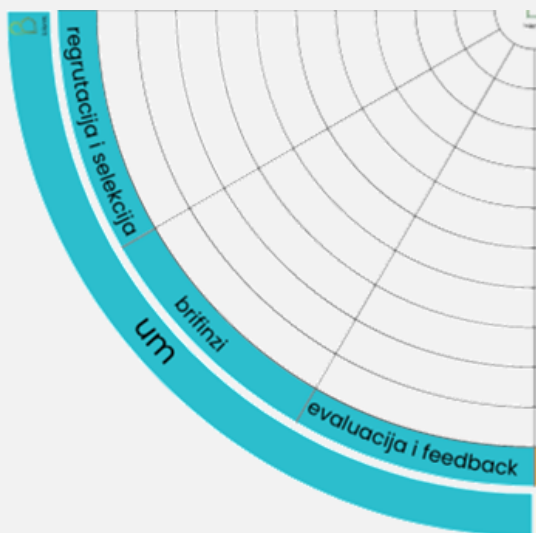
Kroz perspektivu HR-a, "um" organizacije predstavlja intelektualni kapital koji se sastoji od znanja, informacija i veština. U ovom kontekstu, brifinzi, evaluacije, povratne informacije (*feedback*), regrutacija i selekcija su ključni elementi koji doprinose "umu" organizacije na sledeći način:

Evaluacije i feedback: su procesi kojima se procenjuju rezultati, performanse i ponašanje zaposlenih. Ovi procesi omogućavaju HR-u da identifikuje oblasti za poboljšanje, pruža podršku i resurse za rast i razvoj zaposlenih i unapređuje organizacionu efikasnost. Feedback takođe doprinosi "umu" organizacije jer podstiče kontinuirano učenje i razvoj zaposlenih.

Brifinzi: su kratke forme sastanaka ili prezentacije tokom kojih se zaposlenima pružaju informacije, uputstva ili smernice u vezi sa određenim projektima, zadacima ili ciljevima. Brifinzi doprinose "umu" organizacije tako što unapređuju komunikaciju, razumevanje i koordinaciju među zaposlenima, što povećava efikasnost i efektivnost u radu.

Regrutacija i selekcija: su procesi kojima se identifikuju, privlače i odabiraju kandidati za radna mesta u organizaciji. HR menadžeri koriste svoje znanje i veštine kako bi osigurali da se pravi kandidati odaberu za odgovarajuće pozicije, čime se povećava intelektualni kapital i efikasnost organizacije. Ovi procesi doprinose "umu" organizacije jer obezbeđuju neophodne talente i veštine za ostvarenje poslovnih ciljeva.

Svi ovi elementi zajedno omogućavaju organizaciji da stvori, očuva i primeni znanje i veštine kako bi ostvarila svoje ciljeve i poboljšala konkurentske prednosti na tržištu.



2.1 Evaluacija i feedback

Evaluacije služe kompanijama da ocene radne performanse svojih zaposlenih. Ova ocena se koristi za određivanje plate, napredovanja, obuka i razvoj radnika, kao i za donošenje odluka o eventualnom otpuštanju radnika. Evaluacije takođe pomažu kompanijama da identifikuju jače i slabije strane svog tima.

Evaluacije zaposlenih se prave na osnovu vizije i vrednosti organizacije i to tako što ih pretočimo u ponašanje. Na taj način ćemo videti da li se vrednosti i vizija prate. Ovo bi bila osnovna evaluacija za sve u sistemu.

Evaluacije i feedback, kao deo "uma" organizacije, imaju značajan uticaj na uspeh i razvoj organizacija na sledeće načine:

Identifikacija snaga i slabosti: pomažu u identifikaciji snaga i slabosti zaposlenih i timova. Na osnovu dobijenih informacija, HR i menadžeri mogu prepoznati oblasti koje zahtevaju dodatnu podršku, obuku ili razvoj, što doprinosi jačanju "uma" organizacije.

Personalizovani razvojni planovi: omogućavaju kreiranje personalizovanih planova za razvoj zaposlenih. Kroz prilagođene razvojne planove, zaposleni mogu raditi na unapređenju svojih veština i znanja, što direktno utiče na povećanje intelektualnog kapitala organizacije.

Povećanje angažovanja i motivacije zaposlenih: mogu poboljšati angažovanje i motivaciju zaposlenih. Kada zaposleni razumeju svoje ciljeve i očekivanja, i kada im se pruža prilika za razvoj, verovatno će biti više posvećeni i motivisani za rad.

Unapređenje performansi: doprinose poboljšanju performansi zaposlenih i timova kroz identifikaciju i rešavanje problema, postavljanje jasnih ciljeva i pružanje podrške za razvoj. Kao rezultat, organizacija može ostvariti bolje poslovne rezultate i povećati svoju konkurentnost.

Bolja komunikacija i saradnja: promovišu otvorenu i transparentnu komunikaciju među zaposlenima, menadžerima i HR-om. Ovo poboljšava saradnju i razumevanje, što može dovesti do bolje koordinacije i efikasnijeg rada.

Kontinuirano učenje i inovacija: podstiču kontinuirano učenje i inovacije unutar organizacije. Kroz procese povratne informacije, zaposleni dobijaju priliku da razmene ideje, iskustva i znanje, što može doprineti razvoju novih ideja, procesa i rešenja.

Ukupno gledano, evaluacije i feedback u okviru "uma" organizacije igraju ključnu ulogu u identifikaciji snaga i slabosti, razvoju zaposlenih, povećanju angažovanja i motivacije, unapređenju performansi, boljoj komunikaciji i saradnji, te kontinuiranom učenju i inovacijama.

Postoji nekoliko koraka koji se mogu slediti kako bi se napravila efikasna evaluacija radne performanse:

1. Definisanje ciljeva evaluacije: Prvo je važno jasno definisati ciljeve evaluacije, kao što su ocenjivanje radne performanse, da li ispunjava sve stavke radnog mesta, da li ispunjava sve potrebne veštine, identifikacija problema i jačih strana, planiranje razvoja radnika, itd.

2. Biranje metode evaluacije: Odaberite metodu evaluacije koja najbolje odgovara ciljevima evaluacije i kontekstu vaše kompanije. To može biti samo-evaluacija (self-evaluation), evaluacija kolega (peer evaluation), evaluacija nadređenog (supervisor evaluation), 360 evaluacija (360-degree evaluation), ili kombinacija ovih metoda.
3. Izgradnja kriterijuma: Izgradite kriterijume za ocenjivanje radne performanse koji se odnose na ciljeve evaluacije. Kriterijumi bi trebali biti precizni, merljivi i objektivni.
4. Priprema materijala: Pripremite sve potrebne materijale za evaluaciju, poput upitnika, testova, kriterijuma, standarda, pravilnika, procedura itd.
5. Sprovođenje evaluacije: Podelite evaluaciju liderima, uključite objašnjenje evaluacije kroz priručnik i prezentaciju, odredite rokove i kada se ponavlja, prosledite kriterijume i materijale koje ste pripremili.
6. Analiza rezultata: Analizirajte rezultate evaluacije i identifikujte jače i slabije strane radne performanse zaposlenog. Takođe pronađite šablon.
7. Donošenje odluke: Na temelju rezultata evaluacije, donesite odluke o plati, napredovanju, obuci i razvoju radnika, kao i o eventualnom otpuštanju radnika.
8. Prikazivanje rezultata: Podelite rezultate evaluacije sa zaposlenima, kao i planove za njihov razvoj i napredak. Razgovor sa zaposlenim je ključan jer služi da se usmeri ka viziji.

Evaluacije se uvek rade 1:1 sa zaposlenim na kojoj god da su poziciji. Jedino ko može da bude uključen pored nadređenog i zaposlenog u evaluacije je HR. Inače ih rade menadžeri.

Važno je napomenuti da razgovor o evaluaciji treba da bude **dvosmerni dijalog** gde i zaposleni i nadređeni imaju priliku da se izraze i postignu zajednički dogovor. To takođe treba da bude konstruktivan razgovor sa poštovanjem, usmeren na usavršavanje i profesionalni razvoj zaposlenog.

Feedback u organizacijama služi kao alat za poboljšanje učinka. Pružajući im **instant** informacije o tome kako se njihov rad vidi od strane nadređenih i kolega. On pomaže zaposlenom da razume svoje jače i slabije strane odmah, te da planira kako će se razvijati i napredovati.

Pružanje feedbacka može poboljšati motivaciju i zadovoljstvo zaposlenog, jer im daje jasan uvid u svoj rad i planove za njihov razvoj i napredak.

2.2 Brifinzi

Brifinzi, kao deo "uma" organizacije, doprinose organizacijama na nekoliko načina:

Poboljšana komunikacija: omogućavaju bolju komunikaciju informacija, ciljeva i očekivanja među zaposlenima. Kroz brifinge, menadžeri i HR mogu efikasno preneti važne poruke i smernice, što pomaže zaposlenima da bolje razumeju svoje uloge i odgovornosti.

Usklađenost i koordinacija: doprinose koordinaciji timova i pojedinaca unutar organizacije. Kroz ovakve sastanke, zaposleni mogu razumeti ciljeve i prioritete kompanije, što im omogućava da bolje usklade svoje napore kako bi postigli zajedničke ciljeve.

Razvoj veština i znanja: često uključuju prezentacije, radionice ili obuke koje imaju za cilj unapređenje znanja i veština zaposlenih. Takođe, brifinzi pružaju priliku za razmenu iskustava i najboljih praksi među kolegama, što doprinosi kontinuiranom učenju i razvoju "uma" organizacije.

Identifikacija problema i rešavanje: pružaju platformu za diskusiju o izazovima, problemima i mogućim rešenjima. Kroz otvorenu komunikaciju, zaposleni mogu razmeniti ideje i mišljenja, što može dovesti do efikasnijeg rešavanja problema i unapređenja poslovnih procesa.

Ojačavanje timskog rada: pružaju priliku za interakciju i saradnju među zaposlenima, što može poboljšati timsku atmosferu i ojačati odnose unutar timova. Ovo doprinosi jačanju međusobnog poverenja, razumevanja i podrške, što može pozitivno uticati na produktivnost i angažovanost zaposlenih.

Praćenje napretka: omogućavaju menadžerima i HR-u da prate napredak projekata, zadatka ili inicijativa. Ovo pruža priliku za pravovremeno reagovanje i prilagođavanje, što može pomoći organizaciji da ostvari svoje ciljeve.

Ukupno gledano, brifinzi u okviru centriranja organizacije igraju ključnu ulogu u unapređenju komunikacije, koordinacije, razvoja veština, rešavanja problema, timskog rada i praćenja napretka. Svi ovi aspekti zajedno doprinose boljem funkcionisanju organizacije, što direktno utiče i na profit organizacije.

Brifing sastanci su kratka timska okupljanja, online ili uživo, na kome se informacije dele i kako bi se oni informisali, podsetili, usaglasili i centralizovali sa akcijama. **Svrha brifing sastanka je da** je da se osigura da su svi na istoj strani i da razumeju svoje uloge, odgovornosti i opšte ciljeve. Pruža ažurirane informacije o tekućim projektima, dele se važne informacije i razgovara o nedoumicama koje treba rešiti.

Ovaj sastanak je brz, fokusiran, stand up vrsta sastanka u trajanju od 5-7 minuta.

2.3 Rekrutacija i selekcija

Prvi kontakt između kompanije i novog zaposlenog obično se dešava tokom procesa zapošljavanja i selekcije. Ovaj kontakt može imati nekoliko oblika kao što su:

- 1) Web sajt: Web stranica kompanije može biti jedna od prvih kontaktnih tačaka za nove zaposlene, jer će mnogi ljudi koji traže posao posetiti sajt kompanije kako bi saznali više o kompaniji i njenim mogućnostima za posao. Sajt može biti važan alat za regrutovanje i privlačenje novih zaposlenih, jer pruža o proizvodima i uslugama kompanije, čime se firma bavi i sa kim radi.
- 2) Inicijalna prijava: Ovo je prva tačka kontakta, gde kandidat popunjava prijavni formular, podnosi biografiju i propratno pismo.
- 3) Intervju: Kandidat može biti pozvan da dođe na lični ili online, gde može razgovarati sa HR-om i saznati više o mogućnosti za posao.
- 4) Selekcija: Nakon procesa intervjuja, kompanija može izabrati kandidata i dati ponudu za posao.

- 5) Zvanična ponuda: Pre dolaska u organizaciju i potpisivanja ugovora potrebno je kandidatima poslati zvaničnu ponudu u kojoj su navedeni uslovi i odredbe zapošljavanja, uključujući tačan naziv posla, platu i datum početka.
- 6) Prihvatanje: kandidat može prihvatiti ponudu za posao, a kompanija će nastaviti sa procesom i potrebnom papirologijom.

Vredi napomenuti da je **prvi kontakt** između kompanije i zaposlenog ključan, jer on **postavlja ton** daljeg odnosa i važno je ostaviti dobar prvi utisak, kao i pružiti jasne i tačne informacije kandidatu.

Vredi napomenuti da se proces i koraci mogu razlikovati od kompanije do kompanije i od posla do posla, u zavisnosti od specifičnih potreba kompanije i prirode posla.

Blog Sare Đulčić (Balance tim za zapošljavanje):

Posmatrajući HR procese, ova dva termina idu zajedno. Ali, da li postoji razlika između njih, ili ipak ne? Razlika postoji i ona je u procesu koji prolazi osoba koja zadužena za zapošljavanje ljudi u organizacijama. Termin „regrutacija“ i „selekcija“ se obično koriste tokom procesa zapošljavanja i mogu se čak i zameniti jedan sa drugim. Iako se oba termina mogu koristiti za postizanje istog krajnjeg cilja – pronalaženje i dovođenje visoko kvalifikovanih pojedinaca u tim – vrlo često se različito definišu.

Regrutovanje se odnosi na proces pronalaženja potencijalnih kandidata. Većinu vremena, regruteri dolaze do kandidata kroz različite kanale: online portale, lične kontakte i mreže. Iako regrutovanje može izgledati kao jednostavan proces, zapravo nije. Oni bi trebalo da imaju dovoljno relevantnih informacija o samoj poziciji i kompaniji, da dobro razumeju sama očekivanja radnog mesta, kao i kakav je idealni kandidat, odn. Koje sposobnosti, veštine, iskustva ima. Nije svaki kanal ili društvena mreža pogodna za objavljivanje svih radnih mesta. Ponekad su to oglasne table na fakultetima, nekada u novinama, nekada preko mesnih zajednica, opštine ... Zaista skoro nikada ne bude isti način gde se i kako pronalaze kandidati.

Čime se sve služe regruteri:

- Reklamama
- Preporukama zaposlenih
- Regrutskim bazama
- Promocijama i transferima
- Regruterskim mrežama /saradnjama sa drugim kućama, regruterima itd.
- Regruterskim događajima i umrežavanjem baza

Da bi znali gde, kada i kako da pronađu kandidate regruteri treba da:

1. *izanaliziraju zahteve posla i samo radno mesto – od odgovornosti do zadataka, pa i idealnog kandidata – njegove sposobnosti, potrebne veštine i iskustvo; zatim, gde i kako, sa kime bi radio; razumevanje tematike posla i sl.*
2. *naprave dovoljno jasan i precizan oglas koji privlači adekvatne kandidate.*
3. *urade analizu adekvatnih kanala i vremena objave oglasa.*
4. *pronađu alternativne kanale privlačenja zainteresovanih kandidata.*
5. *umeju da upravljaju aplikacijama koje popunjavaju kandidati.*
6. *znaju kako da pregledaju i zaključuju na osnovu primljenih biografija.*
7. *urade proveru referenci.*

Selekcija, s druge strane, ima za cilj da se pronađe kandidat koji u najvećoj meri odgovara zahtevima radnog mesta odn. Kandidat koji se najbolje uklapa u zahteve radnog mesta, i to po vrednostima, kompetencijama, sposobnostima, potencijalu, motivaciji, kvalifikacijama... Proces selekcije najčešće ima nekoliko koraka:

1. Predselekcija - čitanje Cvijeva i donošenje prve odluke o kandidatima
2. Testiranje - znanja, sposobnosti, ličnosti, kompetencija... sa ciljem boljeg upoznavanja kandidata koji su prošli u ovaj krug
3. Intervjui bazirani na kompetencijama - uključuje dublje i detaljnije gledanje na kandidate i u ovom procesu može da doći i do finalnog kruga, tačnije odabira kandidata.
4. Finalni intervju

Čime se sve služimo kroz selekciju:

- Preliminarni intervju
- Psihometrijski testovi
- Testovi veština
- Testovi uklapanja u tim i organizacionu kulturu
- Intervjui bazirani na kompetencijama sa menadžmentom i timom
- Reference i slične provere.

Ako bi napravili tabelu da uporedili regrutaciju i selekciju, ona bi mogla da izgleda ovako:

	Regrutacija	Selekcija
Značenje	Prikupljanje veće baze kandidata	Odabir najadekvatnijeg kandidata
Pristup	Traže što veću različitost kako bi se napravio što adekvatniji izbor za radno mesto.	Smanjuje se izbor, svodi se na ključne stvari za konkretno radno mesto.
Cilj	Pronalaženje većeg broja kandidata kako bi se napravio širi izvor.	Izbor najadekvatnijeg kandidata i odbijanje ostalih.
Glavni faktori	Adekvatno oglašavanje kako bi se došlo do izbora.	Odabir kandidata.
Sekvence	Prvi deo	Drugi deo
Proces	Obaveštenje kroz različite medije o slobodnom radnom mestu. Sastavljanje obrasca za prijave ili aplikacione forme. Prikupljanje što većeg broja odgovarajućih biografija. Pri-selektovanje.	Prolaženje kroz odabrane kandidate. Podnošenje testova, evolucionih formi, izveštaja sa intervjuja.
Odnos prema organizaciji	Regruter govori o otvorenim radnim mestima i ne postoji još uvek direktan odnos između kandidata organizacije.	Kandidati već imaju komunikaciju sa organizacijom.
Finansijski pogled	Ekonomičnost Jedan od HR KPI	Jedan od HR KPI Može postati profitni centar

Bilo bi dobro da sada napravite svoj krug OkO-a na papiru i da identifikujete trenutno i željeno stanje.

- 1) Identifikujte oblasti organizacije.
- 2) Nacrtajte krug i podelite ga na jednake segmente, po jedan za svaku oblast fokusa. Označite svaki segment odgovarajućom površinom.
- 3) Procenite trenutno stanje svake oblasti tako što ćete je oceniti na skali od 1-10, pri čemu je 1 najniža, a 10 najviša ocena.
- 4) Nacrtajte liniju od centra kruga do ivice odgovarajućeg segmenta, označavajući trenutno stanje svake oblasti.
- 5) Identifikujte koje oblasti treba poboljšati tako što ćete pogledati segmente koji imaju najniže ocene.
- 6) Napravite plan za poboljšanje identifikovanih oblasti. Ovo može uključivati postavljanje ciljeva i koraka akcije za svaku oblast.
- 7) Sprovedite plan i pratite napredak.



3. SRCE ORGANIZACIJE KAO ORGANIZAM

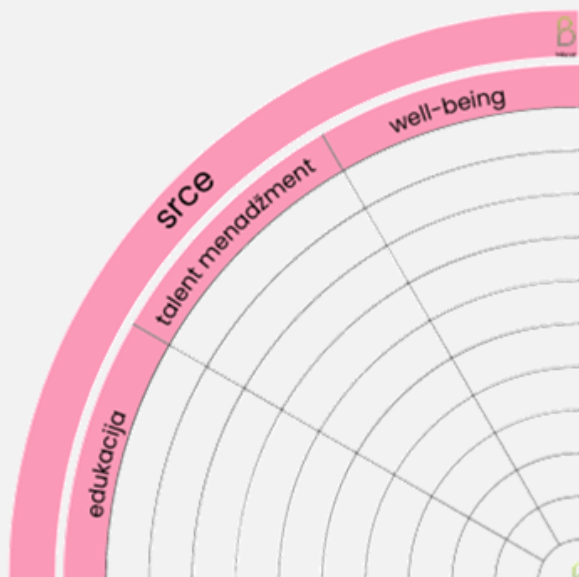
Kroz perspektivu HR-a, "srce" organizacije predstavlja emocionalni i socijalni aspekti koji utiču na dobrobit, zadovoljstvo i angažovanost zaposlenih. Najveći doprinos jačanju "srca" organizacije imaju:

Edukacija: je osnovni mehanizam za razvoj znanja i veština zaposlenih. Kroz obuke, radionice i mentorske programe, HR osigurava da zaposleni imaju priliku da uče i usavršavaju svoje sposobnosti. Ovo povećava samopouzdanje i zadovoljstvo zaposlenih, što doprinosi pozitivnom radnom okruženju i jačanju "srca" organizacije.

Talent menadžment: uključuje identifikaciju, razvoj i zadržavanje najtalentovanijih zaposlenih. Kroz strateški pristup upravljanju talentima, HR može osigurati da organizacija pruža podršku i resurse potrebne za razvoj zaposlenih, što doprinosi većem zadovoljstvu i angažovanju. Talent menadžment takođe obuhvata priznavanje i nagrađivanje zaposlenih za njihov rad, što povećava motivaciju i lojalnost.

Well-being: se odnosi na fizičko, emocionalno i socijalno blagostanje zaposlenih. HR igra ključnu ulogu u promociji well-being-a kroz različite inicijative, kao što su fleksibilni radni uslovi, promocija ravnoteže između posla i privatnog života, podrška mentalnom zdravlju i promocija zdravog načina života. Briga o dobrobiti zaposlenih doprinosi stvaranju pozitivne radne atmosfere, što utiče na "srce" organizacije.

Svi ovi elementi zajedno omogućavaju organizaciji da stvori i održava pozitivno i podržavajuće radno okruženje, što doprinosi zadovoljstvu, angažovanju i lojalnosti zaposlenih, te konačno utiče na uspeh i razvoj organizacije.



3.1 Edukacija

Kroz perspektivu HR-a, edukacija kao deo "srca" organizacije igra ulogu u razvoju i održavanju emocionalnog i socijalnog aspekta radnog okruženja. Edukacija može doprineti "srcu" organizacije na sledeće načine:

Oснаživanje zaposlenih: zaposleni stiču nove veštine i znanja, što poboljšava njihovo samopouzdanje i osnažuje ih da ostvare svoj potencijal. Kada zaposleni osećaju da imaju podršku organizacije u ličnom razvoju, povećava se njihovo zadovoljstvo i angažovanje.

Razvoj međuljudskih veština: programi često obuhvataju treninge za razvoj međuljudskih veština, kao što su komunikacija, rešavanje konflikata i timski rad. Ove veštine doprinose izgradnji pozitivnih međuljudskih odnosa i jačanju "srca" organizacije.

Inkluzivnost i raznolikost: može pomoći u podizanju svesti o inkluzivnosti i raznolikosti, podstičući zaposlene da prihvate i poštuju različite perspektive i kulture. Ovo doprinosi stvaranju inkluzivnog i poštovanja punog radnog okruženja, što ima pozitivan uticaj na "srce" organizacije.

Jačanje korporativne kulture: može poslužiti kao alat za prenošenje vrednosti, misije i vizije organizacije zaposlenima. Kroz edukativne programe, zaposleni bolje razumeju šta organizacija predstavlja i kako mogu doprineti njenim ciljevima. Ovo pomaže u jačanju korporativne kulture i održavanju "srca" organizacije.

Stvaranje zajedništva i podrške: kroz različite treninge i radionice, pruža priliku zaposlenima da se upoznaju, razmene iskustva i ideje, i podržavaju jedni druge u razvoju. Ovo jača osećaj zajedništva i kolegijalnosti među zaposlenima, čime se poboljšava "srce" organizacije.

Novi zaposleni mogu doneti i prednosti i izazove za kompaniju i njene postojeće zaposlene. S jedne strane, novi zaposleni mogu doneti nove ideje, sveže perspektive i povećanu različitost na radnom mestu, što može dovesti do poboljšanja učinka i inovacija. S druge strane, novo zaposleni takođe mogu doneti stres i poremećaj na radnom mestu, jer mogu zahtevati dodatnu obuku, nadzor i resurse.

Da bi se smanjio nivo izazova važno je imati dobro strukturisan proces uključivanja u sistem i da se obezbedi podrška kao i resursi koji će pomoći novim zaposlenima da uspeju, kako bi se smanjio stres. Pored toga, važno je da pripremiti i predstaviti postojećim zaposlenima potrebnu podršku novo-zaposlenima, komunicirati jasno očekivanja od njih, podeliti informacije koje su zvanične o novo-zaposlenima koji dolaze, sa ciljem da budu otvoreni i podržavaju novo-zaposlene u procesu onbordovanja i da rade zajedno na uspostavljanju pozitivnog radnog odnosa.

Nakon što se zaposleni zaposli i započne svoj put u novom sistemu, postoji nekoliko faza procesa edukacije:

1. Onboarding: Faza koja obično uključuje orijentaciju i obuku kako bi se pomoglo novom zaposlenom da se upozna sa politikom, procedurama i kulturom kompanije.
 - a. Orijentacija je proces koji je osmišljen da pomogne novim zaposlenima da se prilagode svom novom radnom okruženju, razumeju kulturu, politike i procedure kompanije i da se upoznaju sa proizvodima, uslugama i

- celokupnim poslovanjem kompanije. Orijentacija se obično sprovodi tokom faze uključivanja na početku, što je period neposredno nakon datuma zapošljavanja zaposlenog.
- b. Potom ide Onboarding trening koji se sastoji iz više radionica na različite teme.
 - c. U onboarding je uključena obuka na radu, koja traje od dve nedelje do mesec dana.
2. Probni period: Neke organizacije imaju probni period tokom kojeg se procenjuje učinak zaposlenog kako bi se utvrdilo da li odgovaraju kompaniji.
 3. Evaluacija probnog perioda: Ovaj proces se koristi za procenu radnog učinka zaposlenog i pružanje povratnih informacija kako bi im se pomoglo da se poboljšaju.
 4. Razvoj karijere: Organizacija može ponuditi mogućnosti zaposlenima da rastu i napreduju unutar kompanije kroz dodatnu obuku, mentorstvo ili druge programe razvoja.

Emocionalni aspekt procesa uključivanja se često zanemaruje, ali je jednako važan kao i praktični deo. Započinjanje novog posla može biti uzbudljivo, ali i stresno vreme za novo zaposlene, a od suštinskog je značaja da se pozabavite njihovim emocionalnim potrebama tokom procesa uključivanja. Jedan od načina da se pozabavite emotivnim aspektom uključivanja je stvaranje prijatnog i inkluzivnog okruženja za nove zaposlene. Ovo može uključivati stvari kao što su osiguravanje da se novi zaposleni upoznaju sa svojim kolegama, pružanje mogućnosti za socijalizaciju i osiguravanje da se novi zaposleni osećaju ugodno i podržano. Drugi način bavljenja emotivnim aspektom uključivanja u sistem je pružanje podrške i resursa koji će pomoći novim zaposlenima da se izbore sa stresom i neizvesnošću pri započinjanju novog posla. Ovo može uključivati stvari kao što je omogućavanje pristupa programu well-being-a zaposlenima, nuđenje mentorstva ili podučavanja ili pružanje redovnih prijava kod menadžera ili predstavnika ljudskih resursa.

Izgradnja osećaja pripadnosti je potrebna svima u organizaciji. Često za nju koristimo tim building. Svrha i cilj tim buildinga su unapređenje timskog rada i saradnje među zaposlenima unutar organizacije. Krajnji cilj je stvaranje jačeg, kohezivnijeg tima koji može efikasnije raditi zajedno na postizanju ciljeva organizacije.

Aktivnosti tim buildinga treba da budu prilagođene specifičnim potrebama i ciljevima organizacije i treba da budu usklađene sa ukupnom strategijom kompanije. Pored toga, važno je da **aktivnosti tim buildinga imaju jasnu svrhu i cilj**, kao što su poboljšanje komunikacije, veštine rešavanja problema ili timski rad, i treba da budu dizajnirane da pomognu zaposlenima da steknu specifične veštine ili znanja.

Posebna edukacija je za nivoe srednjeg i višeg menadžmenta. **Ako organizacije nemaju adekvatnu obuku za srednji menadžment profesionalni razvoj organizacije staje.** Mnoge organizacije rizikuju da gube ključne i perspektivne lidere zbog toga što se ne ulaže u njihov profesionalni razvoj.

Postati dobar lider i upravljati svim resursima ima svoj proces. Srednji menadžment je često suočen da preuzme sada i odmah stvari pod svoju kontrolu, a to menadžerima stvara pritisak i neprijatnost između onoga što žele i onoga što umeju. Kolaps ta dva daje destruktivne rezultate, na tržištu su poznati kao efekti „**sagorevanja**“ na poslu, agresivnog

ili pasivnog ponašanja itd. Rezultati na poslu se uvek očekuju, pa makar žrtvovali i svoj privatni život.

Biti lider nije stvar urođenog talenta, nego strukturnog učenja i razvoj veština.

Najveća prednost odličnog srednjeg menadžmenta je fokus, fleksibilnost, empatija, lako povezivanje detalja i šire slike.

Smanjiti pritisak srednjeg menadžmenta je značajno za održavanje strateškog puta i razvoja narednih generacija. Međutim, oni su **efikasni isključivo ako su obučeni**. Edukacija srednjeg menadžmenta ima nekoliko nivoa i sigurno spada u jednu od ključnih edukacija u organizacijama.

2.4 Talent Menadžment

Upravljanje talentima je proces identifikacije, razvoja, zadržavanja talentovanih i sposobnih zaposlenih unutar organizacije. Cilj upravljanja talentima je da obezbedi da organizacija ima prave ljude u pravim ulogama u pravo vreme za postizanje svojih strateških ciljeva.

Talent menadžment je ključ koji otvara vrata na to na šta se organizacija fokusira za privlačenje, razvoj, motivisanje i zadržavanje visokokvalifikovanih zaposlenih u organizaciji. Talent menadžment je bitan za organizaciju kao organizam iz nekoliko razloga:

1. Poboljšanje poslovnih rezultata
2. Razvoj liderstva
3. Unapređenje angažovanja zaposlenih
4. Razvoj veština i kompetencija
5. Kontinuitet u ključnim funkcijama organizacije
6. Jačanje korporativne kulture

Postoji nekoliko koraka koji su uključeni u implementaciju programa upravljanja talentima unutar kompanije:

1. Identifikovanje ključnih talenata:
2. Rekrutovanje i zapošljavanje talenata
3. Razvoj i obuka zaposlenih
4. Upravljanje učinkom
5. Zadržavanje talenata
6. Planirano preuzimanje poslova - identifikovanje potencijalnih nasljednika i njihovo razvijanje da budu spremni da stupe u ključne uloge kada je to potrebno.

Uspešnost talent menadžmenta zavisi od mnogih faktora, uključujući vrstu industrije, veličinu organizacije i organizacionu kulturu. Međutim, postoje neke kompanije koje se često ističu kao dobri primeri talent menadžmenta. Jedan od tih primera je Google.

Google je poznat po svom inovativnom pristupu talent menadžmentu, koji se ogleda u sledećim aspektima:

1. *Rigorozan proces selekcije: Google primenjuje vrlo stroge kriterijume pri zapošljavanju, kako bi privukao najtalentovanije ljude. Kandidati prolaze kroz više*

rundi intervjua, rešavanja zadataka i analize podataka kako bi se utvrdilo da li su pravi izbor za kompaniju.

2. Fokus na razvoju zaposlenih: Google nudi razne programe obuke i razvoja, kako bi zaposleni mogli da unapređuju svoje veštine i ostvaruju svoj puni potencijal. Takođe, kompanija promoviše internu mobilnost i podstiče zaposlene da prelaze na nove pozicije unutar organizacije.
3. Radno okruženje koje podstiče inovacije: Google je poznat po svom kreativnom radnom prostoru i fleksibilnim uslovima rada, koji omogućavaju zaposlenima da se osećaju opušteno i slobodno da eksperimentišu s novim idejama.
4. Performanse i povratne informacije: Google redovno prati radne uspešnosti zaposlenih i pruža konstruktivne povratne informacije kako bi im pomogao da se razvijaju i rastu. Ovaj sistem ocenjivanja je dizajniran da bude transparentan i objektivn, kako bi zaposleni znali gde stoje u kompaniji.
5. Atraktivni paket beneficija: Google nudi širok spektar beneficija svojim zaposlenima, uključujući zdravstveno osiguranje, vreme za odmor, obroke, sportske aktivnosti, i druge pogodnosti koje doprinose zadovoljstvu i lojalnosti zaposlenih.

Iako je Google sjajan primer talent menadžmenta, važno je napomenuti da ono što funkcioniše za jednu organizaciju ne mora nužno da funkcioniše za drugu. Svaka kompanija treba da prilagodi svoj pristup talent menadžmentu prema svojim specifičnim potrebama i ciljevima.

2.5 Well-being

Kroz perspektivu HR-a, well-being kao deo "srca" organizacije odnosi se na fizičko, emocionalno i socijalno blagostanje zaposlenih. Well-being doprinosi "srcu" organizacije na sledeće načine:

Sreća i zadovoljstvo zaposlenih: Briga o dobrobiti zaposlenih pokazuje da organizacija ceni svoje zaposlene i želi da im pruži podršku u postizanju ravnoteže između posla i privatnog života. Ovo poboljšava zadovoljstvo zaposlenih, što ima direktan uticaj na "srce" organizacije.

Angažovanost i produktivnost: Kada zaposleni osećaju da im je obezbeđena podrška za njihov well-being, verovatnije je da će biti angažovani i produktivni na poslu. Angažovani zaposleni su ključni za uspeh organizacije i za jačanje "srca" organizacije.

Smanjenje stresa i izgaranja: HR inicijative koje se fokusiraju na well-being mogu pomoći u smanjenju stresa i izgaranja među zaposlenima. Kroz programe koji promovišu mentalno zdravlje, relaksaciju i upravljanje stresom, zaposleni su bolje opremljeni za suočavanje sa radnim izazovima, što doprinosi "srcu" organizacije.

Poboljšanje međuljudskih odnosa: Briga o dobrobiti zaposlenih podstiče pozitivnu radnu atmosferu i doprinosi poboljšanju međuljudskih odnosa. Kroz well-being programe, zaposleni razvijaju veštine koje im pomažu da bolje komuniciraju i sarađuju s kolegama, što ima pozitivan uticaj na "srce" organizacije.

Privlačenje i zadržavanje talenata: Organizacije koje se ističu u brizi o well-beingu zaposlenih privlače i zadržavaju talente. Kandidati su skloniji da se priključe i ostanu u organizacijama koje brinu o njihovom blagostanju, što doprinosi "srcu" organizacije.

Kroz ovu perspektivu, well-being kao deo "srca" organizacije igra ključnu ulogu u poboljšanju sreće i zadovoljstva zaposlenih, povećanju angažovanosti i produktivnosti, smanjenju stresa i sagorevanja, poboljšanju međuljudskih odnosa i privlačenju i zadržavanju talenata. Svi ovi elementi zajedno doprinose emocionalnom i socijalnom aspektu radnog okruženja, što utiče na uspeh i razvoj čitavog sistema.

Well-beinga program u kompaniji odnosi se na inicijative i strategije koje organizacija postavlja da promoviše fizičko, mentalno i emocionalno zdravlje svojih zaposlenih. **Cilj ovih programa je stvaranje pozitivnog i zdravog radnog okruženja koje podržava dobrobit svih zaposlenih i pomaže im da rade najbolje što mogu.**

Neki primeri well-being programa koje kompanija može da primeni uključuju:

- Programi eksterne pomoći zaposlenima: Oni pružaju zaposlenima poverljivo savetovanje i podršku za lične probleme ili probleme vezane za posao.
 - o Podrška za mentalno zdravlje: Usluge savetovanja i radionice o upravljanju stresom i svesti o mentalnom zdravlju. Angažuje se eksterna kompanija koja ima psihoterapeute i coacheve koji mogu stručnije da pomognu ljudima.
- Zdravstveni i wellness programi: Oni mogu uključivati stvari kao što su časovi fitnesa na licu mesta, opcije zdrave hrane i programi za odvikavanje od pušenja.
- Fleksibilno radno vreme: Omogućavanje zaposlenima da imaju fleksibilno radno vreme kako bi uravnotežili svoj posao i lični život.
- Politika odmora: Ponuditi zaposlenima više dana odmora ili ih ohrabriti da uzmu slobodne dane da se opuste i energizuju.
- Programi balansiranja privatnog i poslovnog dela života: Ovi programi se fokusiraju na pomoć zaposlenima da upravljaju zahtevima svog posla i ličnog života na način koji je održiv i koristan za njihovo opšte blagostanje.
- Programi različitosti, jednakosti i inkluzije: Promovisanje inkluzivnog radnog okruženja može podržati dobrobit i pomoći zaposlenima da se osećaju cenjeno i poštovano.

Programi za well-being su dizajnirani da podrže opšte zdravlje i dobrobit zaposlenih i mogu dovesti do produktivnije, angažovanije i zadovoljnije radne snage.

Najbolji primeri well-being programa u organizacijama često dolaze iz kompanija koje su prepoznate po svom fokusu na zdravlje i zadovoljstvo zaposlenih. Jedan takav primer je SAS Institute, globalna softverska kompanija sa sedištem u Sjedinjenim Američkim Državama.

SAS Institute je poznat po svom sveobuhvatnom well-being programu, koji se fokusira na fizičko, emocionalno, mentalno i socijalno zdravlje zaposlenih. Evo nekoliko ključnih elemenata njihovog programa:

Fizičko zdravlje: SAS nudi besplatnu teretanu na kampusu, fitnes programe, bazene i sportske terene za zaposlene. Takođe, kompanija organizuje timsku sportske aktivnosti kako bi podstakla zaposlene na zdrav način života i međusobnu saradnju.

Emocionalno i mentalno zdravlje: SAS pruža zaposlenima pristup programima za smanjenje stresa, kao što su meditacija, masaža i radionice za upravljanje stresom. Takođe, kompanija ima licencirane savetnike koji pružaju emocionalnu podršku zaposlenima.

Socijalno zdravlje: Kompanija promoviše održavanje ravnoteže između posla i privatnog života, nudeći fleksibilno radno vreme, mogućnost rada od kuće i program za plaćeno odsustvo zbog roditeljstva. Takođe, SAS organizuje razne društvene događaje kako bi zaposleni imali priliku da se međusobno povežu i razvijaju odnose.

Profesionalni razvoj: SAS pruža obuku i razvojne programe zaposlenima kako bi unapredili svoje veštine i ostvarili svoje karijerne ciljeve. Ovaj aspekt well-being programa podržava zadovoljstvo zaposlenih i pomaže im da ostvare svoj puni potencijal.

Beneficije i nagrađivanje: SAS nudi konkurentan paket beneficija, uključujući zdravstveno osiguranje, penzijski plan, vreme za odmor, obroke na kampusu i druge pogodnosti koje podržavaju dobrobit zaposlenih.

Najuspešniji well-being programi su oni koji su integrisani u organizaciju i podržavaju sve aspekte zdravlja i zadovoljstva zaposlenih.

Bilo bi dobro da sada napravite svoj krug OkO-a na papiru i da skeniranjem identifikujete gde ste trenutno i gde bi voleli da budete. Samo deo kruga koji smo obradili do sada, poslednji deo prolazimo odmah iza.

- 1) Identifikujte oblasti organizacije.
- 2) Nacrtajte krug i podelite ga na jednake segmente, po jedan za svaku oblast fokusa. Označite svaki segment odgovarajućom površinom.
- 3) Procenite trenutno stanje svake oblasti tako što ćete je oceniti na skali od 1-10, pri čemu je 1 najniža, a 10 najviša ocena.
- 4) Nacrtajte liniju od centra kruga do ivice odgovarajućeg segmenta, označavajući trenutno stanje svake oblasti.
- 5) Identifikujte koje oblasti treba poboljšati tako što ćete pogledati segmente koji imaju najniže ocene.
- 6) Napravite plan za poboljšanje identifikovanih oblasti. Ovo može uključivati postavljanje ciljeva i koraka akcije za svaku oblast.
- 7) Sprovedite plan i pratite napredak.



4. DUH ORGANIZACIJE KAO ORGANIZAM

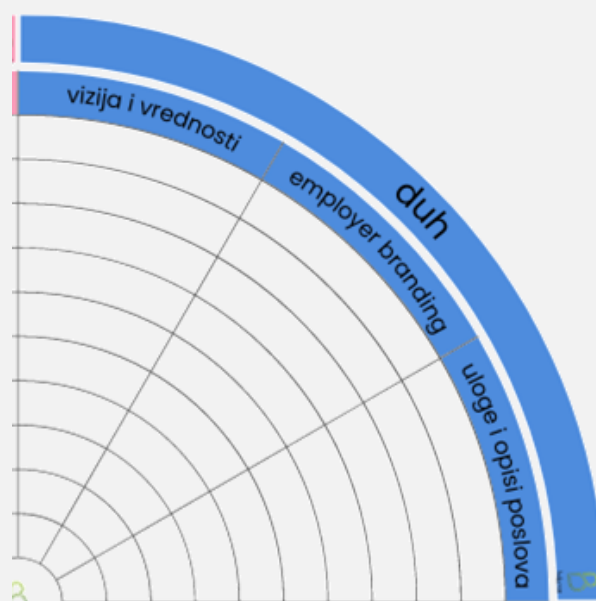
Kroz perspektivu HR-a, "Duh organizacije" predstavlja esenciju organizacije, ono što je čini jedinstvenom i posebnom u odnosu na druge organizacije. Duh organizacije obuhvata viziju i vrednosti, employer branding, kao i opise poslova i uloga u organizaciji. Evo kako svaki od ovih elemenata doprinosi duhu organizacije:

Vizija i vrednosti: organizacije definišu njene ciljeve, ambicije i načela koja vode njen rad. HR igra ključnu ulogu u komuniciranju i promovisanju ovih vrednosti među zaposlenima kako bi osigurali da svi razumeju i žive u skladu s njima. Ovo jača duh organizacije i pomaže u izgradnji jedinstvene korporativne kulture.

Employer branding: predstavlja reputaciju organizacije kao poželjnog poslodavca. HR aktivno radi na kreiranju i održavanju pozitivnog imidža organizacije kako bi privukli i zadržali talente. Kroz uspešan employer branding, HR doprinosi stvaranju duha organizacije koji privlači kandidate i jača lojalnost zaposlenih.

Opisi poslova i uloga u organizaciji: HR je odgovoran za definisanje i održavanje opisa poslova i uloga u organizaciji. Ovi opisi pomažu zaposlenima da razumeju svoje odgovornosti, očekivanja i načine na koje doprinose organizaciji. Jasan i dobro definisan opis poslova i uloga podržava duh organizacije, jer zaposleni bolje razumeju svoju ulogu i kako se uklapaju u veću sliku.

Kroz ovu perspektivu, duh organizacije kao deo koncepta organizacije kao organizma predstavlja jedinstven identitet organizacije koji je ugrađen u njenim vrednostima, viziji, reputaciji kao poslodavca i strukturi poslova i uloga. HR igra ključnu ulogu u oblikovanju i održavanju ovog duha, čime doprinosi kvalitetu radnog okruženja, zadovoljstvu zaposlenih i dugoročnom uspehu organizacije.



4.1 Vizija i vrednosti

Kroz perspektivu HR-a, vizija i vrednosti organizacije predstavljaju temeljne principe i ciljeve koji usmeravaju rad i ponašanje zaposlenih unutar organizacije. Vizija i vrednosti igraju ključnu ulogu u oblikovanju kulture i identiteta organizacije. Evo kako HR može da doprinese ovim aspektima:

Definisanje i usklađivanje vrednosti: igra važnu ulogu u definisanju i usklađivanju vrednosti organizacije, učestvujući u kreiranju i reviziji vrednosti koje odražavaju ciljeve i identitet organizacije. HR osigurava da vrednosti budu relevantne, dosledne i u skladu s vizijom organizacije.

Komunikacija vizije i vrednosti: odgovoran je za komuniciranje vizije i vrednosti zaposlenima, kako bi svi razumeli ciljeve organizacije i kako njihov rad doprinosi tim ciljevima. HR može koristiti različite kanale komunikacije, kao što su sastanci, obuke i interni događaji, kako bi održao viziju i vrednosti prisutnima među zaposlenima.

Integracija vizije i vrednosti u prakse: treba da osigura da vizija i vrednosti organizacije budu integralni deo svakodnevnih praksi i politika, uključujući procese selekcije, obuke, procene učinka i razvoj karijere. Ovo pomaže u izgradnji kulture koja podržava viziju i vrednosti organizacije.

Podrška liderima: podržava lidere organizacije u življenju i promovisanju vizije i vrednosti. HR može pružiti obuku i savete liderima kako bi ih osposobio da budu ambasadori vizije i vrednosti, i kako bi osigurao da oni vode svoje timove u skladu s tim principima.

Praćenje i ocena: zadužen je za praćenje i ocenu uticaja vizije i vrednosti na organizaciju, kako bi osigurao da one i dalje podržavaju ciljeve i identitet organizacije. HR može sprovoditi ankete među zaposlenima, analizirati podatke o zadovoljstvu zaposlenih i uspehu organizacije kako bi procenio usklađenost i efikasnost vizije i vrednosti.

Kroz ovu perspektivu, vizija i vrednosti organizacije kao organizam predstavljaju temeljne principe koji usmeravaju rad i ponašanje zaposlenih unutar organizacije. HR igra ključnu ulogu u oblikovanju, komuniciranju, integraciji i podršci ovih principa, čime doprinosi uspehu i razvoju organizacije.

Viziju kompanije obično kreira njen vlasnik i leaderski tim, u zavisnosti od kompanije i njene strukture ovaj tim treba da je na najvišem nivo u firmi. Zovemo ga uglavnom C level menadžment, viši ili top menadžment. Takođe je vredno napomenuti da se vizija kompanije može razvijati tokom vremena kako kompanija raste i menja se. Rukovodeći tim treba periodično pregledati viziju i izvršiti sva neophodna prilagođavanja kako bi osigurao da ona ostane relevantna i usklađena sa trenutnim ciljevima i težnjama kompanije.

Vrednosti su važne za zaposlene jer pružaju osećaj pravca i svrhe za organizaciju. Oni pomažu da se definiše kultura kompanije i **daju okvir za donošenje odluka**. Kada zaposleni dele iste vrednosti, veća je verovatnoća da će zajedno efikasno raditi na zajedničkom cilju.

Vrednosti takođe pomažu zaposlenima da razumeju šta se od njih očekuje u pogledu ponašanja i učinka. Oni pružaju smernice o tome kako se snaći u etičkim dilemama i donositi odluke koje su u skladu sa misijom kompanije. Kada zaposleni razumeju i prihvate

vrednosti kompanije, veća je verovatnoća da će se osećati pripadnost i posvećenost poslu. Kada osete da su deo nečega većeg od njih samih, veća je verovatnoća da će biti motivisaniji i uložiti veći trud u uspeh kompanije.

Definisanje vrednosti u kompaniji može biti proces u više koraka. Evo nekoliko koraka koji mogu biti od pomoći:

1. Počnite sa širokom vizijom: Identifikujte opšte ciljeve kompanije, pa onda ciljeve odeljenja i razmislite o vrednostima koje su u skladu sa tim ciljevima. Na primer, ako je vizija kompanije da bude lider u održivosti, vrednosti kao što su inovacija, odgovornost i poštovanje životne sredine mogu biti važne.
2. Uključite top menadžment tim u proces: **Sve kreće sa vrha, kako se menadžeri ponašaju tako će se ponašati i zaposleni. Pored vlasnika bitno je da su vrednosti usklađene sa top menadžment timom. Oni su prvi tim koji treba da živi vrednosti i onda će se one lakše spustiti na sve zaposlene.**
3. Suzite vrednosti: Nakon prikupljanja podataka, pregledajte odgovore i potražite zajedničke teme. Suzite listu vrednosti na broj kojim se može lakše upravljati, obično između 3 i 5 vrednosti koje najbolje predstavljaju kompaniju.
4. Definišite vrednosti: Kada su vrednosti izabrane, važno je da ih definišete na način koji je jasan, koncizan i na koji se može primeniti. Koristite jednostavne fraze koje se lako pamte i koje tačno prenose značenje vrednosti. Bitno je da se vrednosti razumeju na nivou ponašanja, da zaposleni dobiju ideju kako izgleda ponašanje koje je u skladu sa vrednostima.
5. Prenesite vrednosti: Jasno prenesite vrednosti svim zaposlenima i uverite se da razumeju kako su u skladu sa misijom i ciljevima kompanije. Obezbedite obuku i resurse kako biste pomogli zaposlenima da shvate kako da žive vrednosti u svom radu.
6. Ugradite vrednosti: Učinite vrednosti delom kulture kompanije tako što ćete ih uključiti u donošenje odluka, evaluaciju, treninge i programe nagrađivanja zaposlenih. Držite zaposlene i lidere odgovornim za život vrednosti.
7. Pregledajte i osvežite: periodično pregledajte i osvežavajte vrednosti kako biste bili sigurni da su i dalje relevantne i usklađene sa vizijom kompanije. Vrednosti se obično revidiraju nakon 3-5 godina.

Važno je napomenuti da vrednosti nisu samo reči na papiru, one moraju biti ugrađene u kulturu i akcije kompanije. **Definisanje vrednosti je kontinuiran proces koji zahteva aktivno učešće i posvećenost svih nivoa organizacije.** Pored toga, vrednosti igraju važnu ulogu u privlačenju i zadržavanju zaposlenih. Ljudi žele da rade za kompanije čije su vrednosti u skladu sa njihovim. Kada su zaposleni ponosni na kompaniju u kojoj rade i njene vrednosti, veća je verovatnoća da će biti lojalni i ostati u kompaniji duže vreme.

4.2 Employer branding

Kroz perspektivu HR-a, employer branding predstavlja proces kreiranja i promovisanja imidža organizacije kao atraktivnog i poželjnog poslodavca, kako za postojeće zaposlene, tako i za potencijalne kandidate. Employer branding je ključan element u privlačenju i zadržavanju talenata, kao i u izgradnji lojalnosti i zadovoljstva zaposlenih. HR igra ključnu ulogu u oblikovanju i upravljanju employer brandingom kroz sledeće aktivnosti:

Razumevanje vrednosti organizacije: HR treba da razume jedinstvene vrednosti i karakteristike organizacije kako bi kreirao i promovisao autentičan i privlačan employer brand. To podrazumeva analizu organizacione kulture, radnih uslova, benefita, razvojnih mogućnosti i drugih faktora koji utiču na zadovoljstvo zaposlenih.

Istraživanje i analiza tržišta: HR treba da istraži tržište rada i konkurenciju kako bi razumeo šta potencijalni kandidati i zaposleni cene kod poslodavaca. To uključuje analizu trendova, potreba i očekivanja ciljanih demografskih grupa.

Definisanje i komuniciranje employer value proposition (EVP): HR treba da definiše i artikuliše jedinstvenu ponudu vrednosti koju organizacija pruža svojim zaposlenima. EVP treba da odražava vrednosti i karakteristike organizacije, kao i potrebe i očekivanja ciljanih kandidata. HR treba kontinuirano komunicirati EVP putem različitih kanala, kao što su oglasi za posao, društveni mediji, sajtovi za zapošljavanje, sajmovi poslova i interni događaji.

Izgradnja i održavanje pozitivne radne kulture: HR treba da radi na izgradnji i održavanju pozitivne radne kulture koja podržava employer brand. To uključuje razvijanje i primenu politika i praksi koje promovišu inkluziju, razvoj, saradnju, transparentnost i priznavanje zaposlenih.

Praćenje i merenje uspeha: HR treba da prati i meri uspeh employer branding strategije kroz različite metrike, kao što su broj kvalifikovanih kandidata, stopa zadržavanja zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih i reputacija organizacije na tržištu rada. HR treba kontinuirano poboljšavati strategiju employer brandinga na osnovu ovih uvida.

Jedan od najboljih primera employee branding programa u organizacijama dolazi iz kompanije Apple.

Apple je poznat po snažnom brendu i uspešnom employee branding programu. Neki od ključnih elemenata Apple-ovog programa uključuju:

- 1. Jasna i dosledna kompanijska kultura: Apple ima jasnu i prepoznatljivu korporativnu kulturu koja se zasniva na inovacijama, kreativnosti i izvrsnosti. Zaposleni u Apple-u dele zajedničke vrednosti i viziju, što doprinosi osećaju pripadnosti i identifikaciji sa brendom.*
- 2. Atraktivni benefiti i pogodnosti: Apple nudi konkurentan paket beneficija, uključujući zdravstveno osiguranje, fleksibilno radno vreme, obuke i razvojne programe, kao i finansijske povlastice poput akcija kompanije i popusta na proizvode.*
- 3. Prilike za rast i razvoj: Apple podstiče profesionalni razvoj zaposlenih kroz interne obuke, mentorstvo i mogućnosti za napredovanje unutar kompanije. To pomaže zaposlenima da razvijaju svoje veštine i karijere, što doprinosi zadovoljstvu i lojalnosti prema brendu.*
- 4. Prepoznavanje i nagrađivanje uspeha: Apple redovno prepoznaje i nagrađuje radne uspehe zaposlenih, što doprinosi motivaciji i osećaju vrednovanja. Ovo podstiče zaposlene da nastave da daju svoj maksimum u radu i ponosno predstavljaju brend.*
- 5. Snažna interna i eksterna komunikacija: Apple komunicira svoju korporativnu kulturu, vrednosti i benefite za zaposlene kroz razne kanale, uključujući društvene medije, sajt kompanije i unutrašnje komunikacione platforme. Ovo pomaže da se širi svest o Apple-u kao atraktivnom poslodavcu i stvara snažan brend za zaposlene.*

4.3 Uloge i opisi poslova

Kroz perspektivu HR-a, opisi poslova i uloge zaposlenih predstavljaju ključne komponente unutar organizacije kao organizam. Oni služe za definisanje odgovornosti, obaveza, veština i kompetencija potrebnih za svaku poziciju. HR ima ulogu u kreiranju i upravljanju opisima poslova i ulogama zaposlenih kroz sledeće aktivnosti:

Definisanje opisa poslova: Menadžer odeljenja treba da definiše opise poslova za sve pozicije kod sebe u timu/timovima, HR pomaže da se opis poslova standardizuju i da se definiše uloga unutar organizacije, uključujući osnovne zadatke, odgovornosti, izveštajne linije, kao i potrebne veštine, znanje i iskustvo. Ovi opisi poslova treba da budu jasni, precizni i u skladu s ciljevima i kulturom organizacije.

Ažuriranje opisa poslova: Kako se organizacija razvija i menja, HR treba kontinuirano ažurirati opise poslova kako bi odražavali aktuelne potrebe i prioritete organizacije. Ovo može uključivati reviziju opisa poslova, dodavanje novih uloga ili izmenu postojećih uloga kako bi se uskladile sa promenama u organizaciji.

Komunikacija i obuka: Menadžeri treba da osiguravaju da zaposleni razumeju svoje uloge i odgovornosti, kao i kako njihov rad doprinosi ciljevima organizacije. To može uključivati obuku i razvoj zaposlenih kako bi stekli potrebne veštine i kompetencije za obavljanje svojih uloga, kao i redovnu komunikaciju o promenama u opisima poslova i organizacionim ciljevima.

Upravljanje učinkom: Menadžeri u saradnji sa HR-om treba da koriste opise poslova i uloge zaposlenih kao osnovu za merenje i upravljanje učinkom zaposlenih. To uključuje definisanje ciljeva i očekivanja učinka, praćenje napretka zaposlenih u postizanju tih ciljeva, kao i pružanje povratnih informacija i podrške za unapređenje učinka.

Planiranje karijere i razvoj: Menadžeri u saradnji sa HR-om treba da koriste opise poslova i uloge zaposlenih kao osnovu za planiranje karijere i razvoj zaposlenih. To uključuje identifikaciju potencijalnih puteva karijere, razvojnih mogućnosti i planova za usavršavanje veština zaposlenih kako bi se osiguralo da organizacija ima prave talente na pravim pozicijama.

U konceptu organizacije kao organizam, opisi poslova i uloge zaposlenih predstavljaju temeljne strukture koje omogućava jasno komuniciranje šta se očekuje da se obavi.

Glavna razlika između uloga u kompaniji i opisa poslova je u tome što se uloge odnose na ukupne odgovornosti i očekivanja za određenu poziciju u organizaciji, dok opisi poslova pružaju detaljnije informacije o konkretnim zadacima i odgovornostima koje se od zaposlenog očekuje da obavlja u konkretnoj ulozi.

- Uloge su opšte odgovornosti i očekivanja za određenu poziciju u organizaciji. Oni definišu opštu svrhu pozicije, njene ključne ciljeve i šta se od zaposlenog očekuje da postigne u toj ulozi.
- Uloge su obično šireg obima i pružaju pregled na visokom nivou svrhe, ciljeva i odgovornosti pozicije. One pomažu da se definiše pozicija zaposlenog u organizaciji i kako se uklapaju u ukupnu strukturu.
- Uloge su ključni element strukture i strategije organizacije i pomažu da se obezbedi usklađenost između ciljeva kompanije i odgovornosti zaposlenih.

Opis posla:

- Opisi poslova pružaju detaljniji opis specifičnih zadataka, odgovornosti i očekivanja koja se od zaposlenog očekuje da obavlja u okviru određene uloge.
- Opisi poslova su konkretniji i operativniji i pružaju jasno razumevanje svakodnevnih aktivnosti i odgovornosti uloge.
- Opisi poslova takođe uključuju informacije o kvalifikacijama, veštinama i iskustvu potrebnim za tu ulogu i strukturu izveštavanja.
- Opisi poslova se često koriste kao alat za regrutovanje novih zaposlenih, jer pružaju jasno razumevanje kvalifikacija i veština potrebnih za tu ulogu.

Uloge definišu opštu svrhu i ciljeve pozicije u organizaciji, dok opisi poslova pružaju specifične informacije o zadacima i odgovornostima koje se od zaposlenog očekuje da obavlja u toj ulozi. Zajedno, uloge i opisi poslova pomažu da se osigura da zaposleni razumeju svoje odgovornosti i kako se uklapaju u opštu strukturu i strategiju organizacije.

U budućnosti će se više tražiti uloga u sistemu umesto opisa posla u jednoj organizaciji zbog nekoliko razloga:

- **Brz tempo tehnološkog razvoja:** Inovacije i nove tehnologije brzo menjaju način na koji radimo i posluje, što znači da se poslovi i industrije neprestano razvijaju. U takvom okruženju, važnost fleksibilnosti i prilagodljivosti raste, te će pojedinci morati biti sposobni obavljati različite zadatke i prelaziti između raznih uloga unutar šireg sistema.
- **Gig ekonomija i samo-zapošljavanje:** Sve više ljudi radi na privremenim, slobodnijim ili ugovornim poslovima umesto klasičnog zaposlenja na neodređeno vreme. To znači da će pojedinci morati naučiti kako se snalaziti u raznim ulogama i radnim okruženjima, a ne samo unutar jedne organizacije.
- **Interdisciplinarnost:** Sve više industrija zahteva interdisciplinarno znanje i veštine, što znači da će pojedinci morati razumeti kako njihove uloge i veštine doprinose širem sistemu. Umesto da se fokusiraju samo na svoje specifične poslove unutar jedne organizacije, oni će razmišljati o tome kako se njihov rad uklapa u širi kontekst.
- **Globalizacija i povezanost:** U sve povezanijem svetu, organizacije će morati sarađivati s drugima kako bi ostale konkurentne. To znači da će biti potrebno da pojedinci budu sposobni da rade u različitim ulogama i okruženjima, kako bi se prilagodili promenjivim potrebama i trendovima.
- **Obrazovanje i kontinuirao učenje:** Budući da se poslovi i industrije neprestano menjaju, biće potrebno da pojedinci budu posvećeni celo-životnom učenju i usavršavanju svojih veština. Ovaj pristup zahteva razumevanje šireg sistema i uloge pojedinca unutar njega, umesto fokusa samo na opis posla unutar jedne organizacije.



ZAKLJUČAK - OKO

Točak OkO-a, točak balansa organizacije, je alat koji se koristi za procenu različitih oblasti organizacije kao organizma. To je vizuelni prikaz različitih oblasti organizacije, kao što su profitna orijentacija, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo kupaca, rast itd. Svaka oblast je predstavljena segmentom točka, sa ukupnim zdravljem i ravnotežom organizacije predstavljenom kroz točak i njega treba balansirati. Procenom organizacije u ovim različitim oblastima, HR može da identifikuje oblasti koje treba poboljšati i da napravi plan za njihovo rešavanje. Ovo pomaže organizaciji da funkcioniše efikasnije i efektivnije, što dovodi do poboljšanja učinka i uspeha.

Korak po korak kreiranje i korišćenje Točka balansa Organizacije kao Organizam:

Identifikujte oblasti organizacije koje su najvažnije za njen uspeh. To može uključivati oblasti kao što su finansije, zadovoljstvo zaposlenih, prenos informacija, zadovoljstvo kupaca, rast i sl.

Nacrtajte krug i podelite ga na jednake segmente, po jedan za svaku oblast fokusa. Označite svaki segment odgovarajućom površinom, kao na slici iznad

Procenite trenutno stanje svake oblasti tako što ćete je oceniti na skali od 1-10, pri čemu je 1 najniža, a 10 najviša ocena.

Nacrtajte liniju od centra kruga do ivice odgovarajućeg segmenta, označavajući trenutno stanje svake oblasti.

Pogledajte ukupan oblik točka. Ako je okrugla, to znači da je organizacija u ravnoteži i da dobro radi u svim oblastima. Ako nije okrugla, to znači da postoje oblasti koje treba poboljšati.

Identifikujte koje oblasti treba poboljšati tako što ćete pogledati segmente koji imaju najniže ocene.

Napravite plan za poboljšanje identifikovanih oblasti. Ovo može uključivati postavljanje ciljeva i koraka akcije za svaku oblast.

Sprovedite plan i pratite napredak tokom vremena ponavljajući procenu i redovno crtajući točak.

Proslavite svaki put kada se segmenti poboljšaju. Označite oblasti koje su se poboljšale i nastavite da radite na ostalim oblastima koje još treba poboljšati.

Redovnim procenom i unapređenjem različitih oblasti organizacije, HR može u saradnji sa drugim liderima da obezbedi da organizacija funkcioniše efektivno i efikasno, što dovodi do poboljšanja učinka i uspeha.

O NAMA

Lidija Miljković, kao autor ovog koncepta, više od 15 godina je u HR-u. Počela od operativnih poslova i napredovala na strateška radna mesta. Najveće rezultate i ciljeve koje je ostvarila za organizacije:

- 1) povećanja zadovoljstva zaposlenih za 30%, isključivo akcijama kroz HR poziciju, za manje od 8 mjeseci;
- 2) izgradnja mosta poverenja i komunikacije između tri različite jedinice iste organizacije, sa više od 100,000 zaposlenih, za manje od 6 mjeseci;
- 3) povećanje profita za 30% kroz HR motivacione i onboarding treninge, mereno u januaru jedne a onda naredne godine.

Svoje znanje i iskustvo je sticala u Srbiji i u inostranstvu. Dok je radila za velike sisteme poput Walt Disney kompanije skupljala je materijale i načine rada, a onda kulturološki prilagođavala.

Marija Švigir kao mentor i koautor koncepta radi više od 20 godina u HR vodama. Od toga da je uvodila i strateški probijala HR pozicije na lokalnom tržištu (HR pre toga je bio malo poznat, a u nekim delovima Balkana ni malo). Više od 15 godina kreira i implementira programe za važne oblasti razvoja ljudskih potencijala i **savremenog menadžmenta**. Radila je kao HR menadžer, CSR direktor i svoje znanje podelila na preko 2000 treninga. Kroz dosadašnji rad postala je mentor trenera, HR mentor i leadership coach.

Kao Coach za lidere prvo razvija svoj tim i bavi se razvojem novih autorskih programa koje mogu da podrže zajednicu i unaprede organizacije. Više o ovome možete videti na <https://balancebroadcast.com/>.