

amfiteatar

STRATEGIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

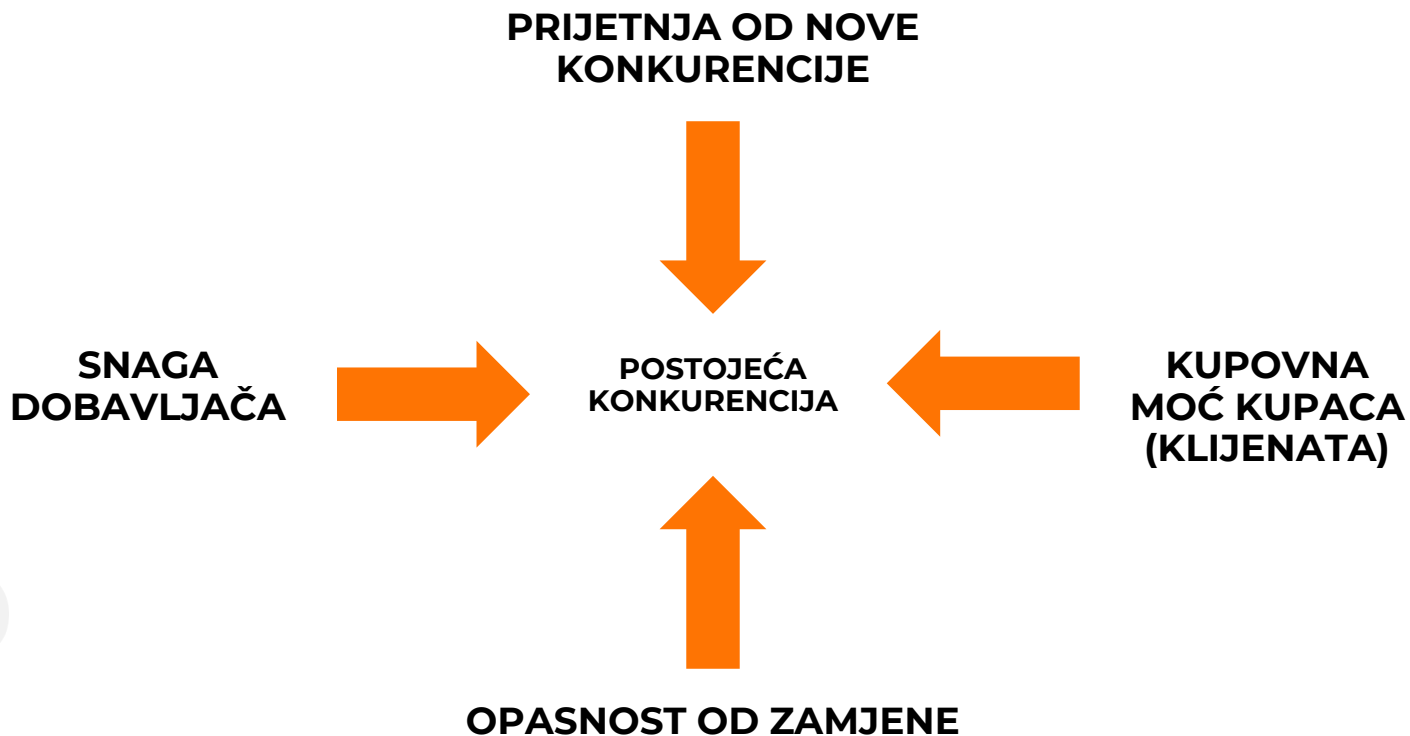
Danilo Niković
Millennial consulting



Koraci Strateškog Planiranja



Porterovih 5 snaga



Swot analiza

<p><u>Snage</u> (na engleskom: Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koje su prednosti organizacije? • Šta organizacija / sektor dobro radi? • Šta ljudi vide kao jake tačke ogaizacije ? 	<p><u>Slabosti</u> (na engleskom: Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Šta bi se moglo poboljšati? • Šta organizacija / sektor loše radi? • Šta drugi ljudi smatraju organizacijskim slabostima? • Šta bi trebalo izbjegavati? • Ima li nešto što se može naučiti na osnovu iskustva drugih sličnih organizacija?
<p><u>Prilike</u> (na engleskom: Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gdje se nalaze dobre prilike? • Koji su to interesantni trendovi sa kojima je upoznata organizacija • Korisne prilike mogu proizaći iz stvari kao što su promjene u tehnologiji i tržištima kako u širem tako i u užem smislu, promjene u socijalnim obrascima, profilu populacije, promjene u životnim stilovima i lokalnim događanjima. 	<p><u>Prijetnje</u> (na engleskom: Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koje su to prepreke u poboljšanju učinka/djelovanja itd? • Da li se nadležnosti organizacije /sektora mijenjaju? • Da li je organizacija/ sektor pod pritiskom kao što su promjene okolnosti, zahtjeva/očekivanja? • Da li promjene u tehnologiji ugrožavaju poziciju organizacije?

Primjer SWOT analize prilikom izrade HR strategije za jednu domacu kompaniju

<u>Snage</u> (na engleskom: Strengths)	<u>Slabosti</u> (na engleskom: Weaknesses)
<u>Prilike</u> (na engleskom: Opportunities) <ul style="list-style-type: none"> • <input type="checkbox"/> Jaki i prepoznatljiv brend • <input type="checkbox"/> Iskusni menadžment tim • <input type="checkbox"/> Stabilna finasijska situacija • <input type="checkbox"/> Kvalitetni process zapošljavanja • <input type="checkbox"/> Jak imidž poslodavca kroz process zapošljavanja • <input type="checkbox"/> HR tim pozicioniran organizaciono na nivou top menadžmenta (jak uticaj na kompanijske procese i strategiju) 	<u>Prijetnje</u> (na engleskom: Threats) <ul style="list-style-type: none"> • <input type="checkbox"/> Relativno velika konkurencija na malom geografskom području • <input type="checkbox"/> Predlog novog zakona o radu • <input type="checkbox"/> Mala mobilnost mladih talenata • <input type="checkbox"/> Ograničeno tržište potencijalnih kandidata • <input type="checkbox"/> Visoki porezi i doprinosi na zarade zaposlenih

Izjava o viziji je :

Bitno je da odgovori na sledeća pitanja :

- **Aspiraciona**
- **Fokusirana na budućnost**
- **Originalna**
- **Opisuje svrhu**
- **Riješava velike stvari**
- **Šta želimo da postignemo ?**
- **U čemu želim da je najbolja moja kompanija (sektor, tim) ?**
- **Za koga to radimo ?**
- **Kako ćemo da promjenimo stvari**
- **Zbog čega je to bitno ?**

Primjeri vizije

Primjeri :

- **EPCG**

Liderska uloga u privrednom razvoju Crne Gore, konkurentnost na evropskom tržištu i aktivno učešće u novim tržišnim izazovima

- **Coca Cola**

Biti glavni i najjači na svim tržištima na kojima poslujemo

- **McDonald's:**

Da postanemo najlakši svjetski izbor restorana sa brzom uslugom za klijente.

- **Starbucks:**

Da budemo glavni dobavljač najbolje kafe na svetu.

- **Microsoft:**

Da napravimo softver koji čini boljim korisnike ličnih računara.

U definisanju misije važno je odgovoriti na sledeća pitanja :

- **Šta želim da uradim**
- **Kako ću to da uradim**
- **Koju ću vrijednost da stvorim (Kako njeni proizvodi-usluge poboljšavaju život, poboljšavaju zajednicu i koje probleme rješava vaša organizacija)**

Kada pravite misiju jako je bitno da :

- **Kreirate akciju**
- **Budete odlučni**
- **Sažeti-max. do 3 rečenice za misiju**

Primjeri misije

- **EPCG :**

„Pouzdana i kvalitetna proizvodnja, snabdijevanje i trgovina električnom energijom uz potpuno zadovoljavanje zahtjeva i potreba naših korisnika i drugih zainteresovanih strana, unaprijeđenje brige o životnoj sredini i visok stepen društvene odgovornosti.

- **MTEL :**

Misija m:tel-a je da postane značajan telekomunikacioni operator, prepoznat po kvalitetnim uslugama, pristupačnim cijenama, prijateljskom, otvorenom odnosu prema korisnicima, ali i po leaderskoj ulozi u uvođenju novih tehnologija i servisa.

- **Ebay :**

„Obezbjediti globalnu trgovinsku platformu“ gdje praktično svako „može da trguje praktički bilo šta“.

- **Johnson & Johnson:**

„Biti najveći sveobuhvatni svjetski proizvođač zdravstvenih proizvoda koji služe potrošačkim, farmaceutskim i profesionalnim tržištima.

- **Intel:**

„Uraditi fenomenalan posao za naše kupce,“ zaposlene i akcionare “, tako što ćemo biti vrhunski dobavljač uređaja "za računarsku industriju."

Primjeri dugoročnih ciljeva vezanih za strategiju upravljanja ljudskim resursima

- *KREIRATI bar 5 NOVIH PROCESA I PRAKSI U HR-U KOJE CE DOPRINJETI VRHUNSKIM REZULTATIMA*
- *UNAPRIJEDITI ZADOVOLJSTVO I MOTIVACIJU ZAPOSLENIH ZA 15 %*
- *OBEZBJEDITI NASLEDNIKE ZA BAR 50% KLJUČNIH POZICIJA U KOMPANIJI*
- *OPTIMIZACIJA I EFIKASNOST TROŠKOVA PAKETA ZA ZAPOSLENE*
- *KREIRATI ORGANIZACIONU KULTURU INSPIRATIVNU I MOTIVISUCU ZA SVE ZAPOSLENE*

Kratkoročni ciljevi – primjer za strategiju upravljanja ljudskim resursima

KREIRATI bar 5 NOVIH PROCESA I PRAKSI U HR-U KOJE CE DOPRINJETI VRHUNSKIM REZULTATIMA

- ✓ *Implementirati godišnji process procjene performansi (ocjenjivanja) svih zaposlenih*
- ✓ *Kreirati sistem nagrađivanja (politiku za kompenzacije i beneficije) svih zaposlenih*
- ✓ *Osmisliti i uspostaviti model planiranja talenata, privlačenja novih i zadržavanja postojećih zaposlenih*
- ✓ *Pokrenuti lidersku akademiju (kreirati komplet program)*
- ✓ *Uvesti process mentoringa*

Kratkoročni ciljevi – primjer za strategiju upravljanja ljudskim resursima

UNAPRIJEDITI ZADOVOLJSTVO I MOTIVACIJU ZAPOSLENIH ZA 15 %

- ✓ *Uspostviti ankete zadovoljstva zaposlenih (na godišnjem, polugodišnjem nivou)*
- ✓ *Uspostaviti najbolje prakse za dugoročnu motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih*
- ✓ *Kreirati politiku prepoznavanja i promovisanja (ideja, najboljih zaposlenih)*

OBEZBJEDITI NASLEDNIKE ZA BAR 50% KLJUČNIH POZICIJA U KOMPANIJU

- ✓ *Kreirati plan prepoznavanja i dugoročnog zadržavanja talenata*
- ✓ *Kreirati procedure za lične razvojne planove i praćenje realizacije istih*

Kratkoročni ciljevi – primjer za strategiju upravljanja ljudskim resursima

OPTIMIZACIJA I EFIKASNOST TROŠKOVA PAKETA ZA ZAPOSLENE

- ✓ *Kreirati i pratiti na mjesečnom nivou godišnji budžet troškova za sve zaposlene*
- ✓ *Na osnovu budžetskog plana napraviti efikasnu organizacionu strukturu i planirati broj zaposlenih shodno potrebama organizacije (kreirati novu sistematizaciju)*

Kratkoročni ciljevi – primjer za strategiju upravljanja ljudskim resursima

KREIRATI ORGANIZACIONU KULTURU INSPIRATIVNU I MOTIVIŠUĆU ZA SVE ZAPOSLENE

- ✓ *Definisati ili revidirati misiju , viziju i kompanijske vrijednosti organizacije kao i kompetencije po kojima će se procjenjivati zaposleni*
- ✓ *Prožeti osnovne norme organizacione kulture kroz sve procese u upravljanju ljudskim resursima (od zapošljavanja, procjene zaposlenih pa do nagrađivanja)*
- ✓ *Kreirati inspirativan radni prostor i okruženje koje će podsticati željenu organizacionu kulturu*

Postavljanje ciljeva-smart princip

S SPECIFIČAN

M MJERLJIV

A OSTVARLJIV

R RELEVANTAN

T VREMENSKI DEFINISAN

Akcioni plan

CILJ : Zaposliti 10 novih zaposlenih do kraja fiskalne godine					
Aktivnost	Odgovorna osoba	Datum početka	Datum završetka	Indikator ostvarenja	Budžet
1. Kreirati opise poslova	Marko	15.01.2020	01.02.2020	Kompletirani opisi poslova za sve nove pozicije	0 €
2. Oglasiti poslove ka razlicitim kanalima.	Jelena	01.02.2020	20.02.2020	Poslovi oglašeni na 5 različitih kanala oglašavanja	400 €
3. Intervjuisati potencijalne kandidate i izabrati najbolje	Jelena Jovan Danilo	25.02.2020	15.03.2020	Lista od 20 kvalifikovanih kandidata za svaku poziciju	

Indikatori vezani sa ciljeve u upravljanju ljudskim resursima

Obrt zaposlenih (dobrovoljni sporazumni raskid – otkaz ugovora o radu)- broj odlazaka iz kompanije (sto sporazumno sto raskidom ugovora o radu podijeljen sa ukupnim brojem zaposlenih) kroz ukupan broj zaposlenih

Izgubljeni radni sati- broj izgubljenih sati zbog bolesti u razdoblju podijeljen s brojem planiranih radnih sati u navedenom periodu, prikazan kao postotak.

Vrijeme zapošljavanja- (prosjecan broj dana potrebnih da se zaposli nova osoba od dana raspisivanja oglasa do dana prihvatanja ponude izrazen u broju radnih dana)

Trošak zapošljavanja (svi troškovi potrebni za zapošljavanje jedne osobe- portal, agencije, kreiranje oglasa idr ukljucujuci i troskove regrutera – potrosene sate) kroz ukupan broj novozaposlenih

Broj zaposlenih (stalni, sezonski, po projektu)

Indikatori vezani sa ciljeve u upravljanju ljudskim resursima

Profitabilnost zaposlenih (neto profit (EBIT mjesečni) / ukupan broj zaposlenih)

Prodajna vrijednost po zaposlenom (Ukupan prihod mjesečni / ukupan broj zaposlenih)

Koeficijent ispunjenosti talent plana - Ukupan broj zaposlenih spremni da zamjene top menadzment kroz ukupan broj clanova top menadzmenta izrazen u procentima

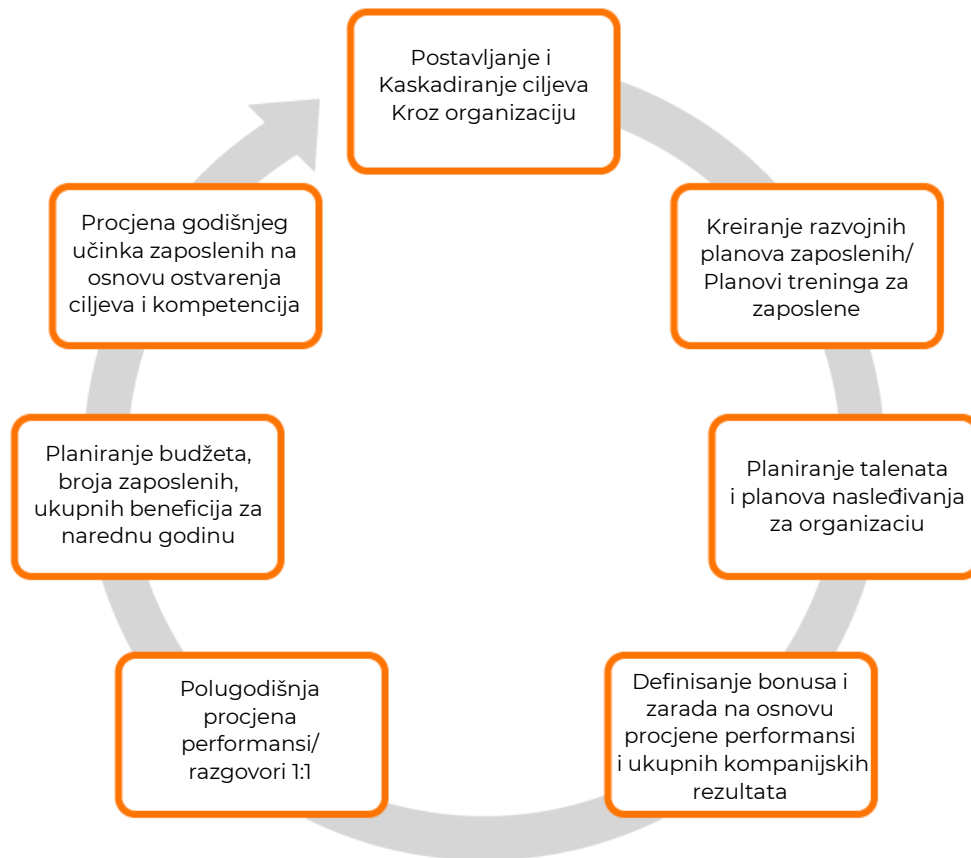
Ukupan trošak po treningu po zaposlenom (ukupni troskovi treninga kroz ukupan broj zaposlenih koji su poadjali trening)

Rezultat ankete zadovoljstva zaposlenih

Ukupan trosak zaposlenih po mjesecu/godini

Troskovi treninga zaposlenih po mjesecu

Godišnji ciklus procesa upravljanja ljudskim resursima na strateški način



Najbolje prakse HR strategije

- HR profesionalci treba da znaju strategiju
- Podrška menadžmenta i budžet za ljudske resurse su ključni faktori
- Inicijative u upravljanju ljudskim resursima treba uskladiti sa strategijom upravljanja ljudskim resursima
- Podsticanje performansi trebalo bi biti direktno povezano sa izvršenjem strategije
- Strategije teba da se nadgledaju i prate pomoću ključnih indikatora performansi KPI
- Strategija je dugoročni plan

○ Definisanje vrijednosti ljudskog kapitala

1. Shvatite poslovnu strategiju
2. Definišite strategiju upravljanja ljudskim resursima

○ Sektor ljudskih resursa i proizvodi i usluge se moraju uskladiti

3. Segmenti HR korisnika
4. Prioritetno se određuju ulaganja u kadrove
5. Dizajn usluga sektora ljudskih resursa

○ Praksa upravljanja ljudskim resursima mora da donese vrijednost

6. Osigurati pravi model pružanja usluga iz dijela upravljanja ljudskim resursima
7. Uspostavljaju se prave mogućnosti zaposlenih
8. Neprekidno poboljšavanje operativne izvrsnosti u oblasti ljudskih resursa
9. Izgradnja brenda u vezi upravljanja ljudskim resursima
10. Mjerenje uticaja sektora za ljudske resurse i njegovih proizvoda i usluga

	Strateški	Operativni-transakcioni	Usklađenost sa zakonskim okvirom
Selekcija i zapošljavanje	<p>Potrebe organizacije se procjenjuju u saglasnosti sa strateškim planom organizacije kako bi se omogućio njen rast</p> <p>Određuje se gdje su potrebni dodatni zaposleni (znanja i iskustva) kako bi organizacija napredovala</p> <p>Kreira se i implementira Strateški plan zapošljavanja</p>	<p>Zapošljavanje novih kolega se vrši na osnovu hitnih potreba a ne na osnovu jasno definisanog plana</p> <p>Zapošljavanje novih kolega se vrši često ad hoc, zbog potreba sektora , ali često bez osvrta na interne procese ili potrebe i analize da li je zapošljavanje pravi potez</p>	<p>Osigurava se da pitanja za intervju kao i oglasi za posao budu lišeni bilo kakve diskriminacije</p> <p>Kreiraju se opisi poslova koji definišu karakteristike posla koji se obavlja a ne u cilju pronalaska najboljeg kandidata za taj posao/poziciju</p>
	Strateški	Operativni-transakcioni	Usklađenost sa zakonskim okvirom

<p>Obuke i treninzi</p>	<p>Sprovođenje precizne analize potreba za razvoj i učenje zaposlenih a sve u cilju razumijevanja razlika između znanja koja su potrebna organizaciji i znanja i vještina koje zaposleni trenutno posjeduju, prije donošenja odluke za implementaciju treninga</p> <p>Mjerenje i analize kako trening programi utiču i doprinose na razvoj najnižih nivoa organizacije</p> <p>Definisanje odgovornosti za menadžere i lidere koji zaposlenima moraju da obezbjede konstatno učenje prije nego što će se to osigurati jednim treningom / obukom</p>	<p>Sprovođenje treninga samo kada izgleda da menadžerima i zaposlenima može biti potreban</p> <p>Angažovanje eksternog trenera za timske aktivnosti kada izgleda da se članovi tima baš i ne slažu (na primjer)</p>	<p>Sagledavanje treninga kao način da se izbjegne kršenje zakona ili regulatornog okvira</p> <p>Čuvanje baze treninga koje su prošli zaposleni</p>
	<p>Strateški</p>	<p>Operativni-transakcioni</p>	<p>Usklađenost sa zakonskim okvirom</p>

Procjena performansi zaposlenih	<p>Posmatranje i definisanje razgovora između zaposlenog i menadžera kao process koji je konstanta i uvijek traje tokom godine</p> <p>Sprovođenje ankete o angažovanosti i zadovoljstvu zaposlenih kako bi se bolje razumjele performance zaposlenih</p> <p>Kreiranje programa beneficija kao i drugih inicijativa i akcija koje će podržati i pokrenuti produktivnost i anagažovanost zaposlenih tj. povećati njihove ukupne performanse</p>	Podsticanje menadžera da razgovaraju sa svojim zaposlenima o njihovim performansama i kvalitetu rada što češće	Podsticanje menadžera da urade godišnji process procjene i ocjene zaposlenih i njihovih performansi
Nagrađivanje zaposlenih	<p>Kreiranje planova kompenzacija i beneficija vezanih za kompetencije i performance zaposlenih</p> <p>Analiza i kreiranje upitnika i anketa među zaposlenima kako bi se razumjele njihove potrebe i na osnovu toga implementirale beneficije i kompenzacije kako bi se povećala njihova produktivnost i angažovanost</p>	<p>Obezbjeđenje sistema kompenzacija i beneficija shodno standardima u grani poslovanja</p> <p>Implementiranje osnovnih politika kompenzacija i beneficija</p>	Osiguravanje jednake zarade za zaposlene na istim pozicijama shodno zakonskim okvirima
	Strateški	Operativni-transakcioni	Usklađenost sa zakonskim okvirom

Organizaciona kultura	<p>Razuimijevanje da org.kultura utiče na ponašanje, motivaciju i angažovanost zaposlenih i više od toga, i na osnovu toga pokušaj da se utiče na kulturu implementacijom raznih programa i drugih inicijativa</p> <p>Težnja da se organizaciona kultura živi kroz sve aktivnosti menadžmenta upravljanja ljudskim resursima</p>	<p>Obraćanje pažnje na organizacionu kulturu i pokušavanje da sve aktivnosti sektora upravljanja ljudskim resursima budu usaglašene sa organizacionom kulturom</p>	<p>Dok god je organizacija usklađena sa svim zakonima i regulatornim okvirom, ne obraća se pažnja na organizacionu kulturu</p>
-----------------------	--	--	--