



# Upravljanje ljudskim resursima u IT sektoru



**Balance**



Vodič je nastao kao rezultat projekta "Podizanje kapaciteta Klastera za pružanje podrške IT firmama članicama u smislu implementacije inovativnog mehanizma edukacije postojećih i budućih zaposlenih"

"Program podrške razvoju inovativnih klastera u 2015. godini", koji sprovodi Nacionalna agencija za regionalni razvoj – NARR (Razvojna agencija Srbije – RAS).

## AUTORKE VODIČA:

Jelena Marušić, HR consultant, Balance Consulting

Katarina Ristić, HR consultant, Balance Consulting

Marija Švigir, senior HR consultant, Balance Consulting



**Balance**



# Sadržaj

Uvod.....	4
1. Planiranje ljudskih resursa .....	5
2. Rekrutacija kandidata .....	8
3. Selekcija kandidata .....	9
4. Kompetencije.....	11
5. Alati i modeli za efikasnu selekciju.....	15
6. Motivacija .....	20
Kontakt .....	24





## Uvod

*"Zaposliti najboljeg najvažniji je zadatak".*

Stiv Džobs

Informaciona tehnologija (IT) ima najveću stopu rasta u svetskoj ekonomiji i, prema predviđanjima, taj trend će se nastaviti i u narednom periodu. HR (human resources) i IT govore naizgled različitim jezikom. Dok HR brine o ljudima, IT vodi računa o tehnologiji. Međutim, obe funkcije su od presudnog značaja za uspeh poslovanja i sve više se međusobno prepliću.

U savremenoj ekonomiji ljudski kapital predstavlja noseći stub intelektualnog kapitala i osnovnu vrednost organizacije. Značaj ljudskih resursa je sve veći i efektivno upravljanje ovim resursima je strateški interes organizacije koji može da obezbedi prednost nad konkurencijom.

Funkcija ljudskih resursa je da pruži podršku prilikom:

- regrutacije talenata
- obuke i razvoja zaposlenih
- stvaranja organizacione strukture i politike firme
- povećanja produktivnosti zaposlenih



**Balance**





# 1. Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa je proces predviđanja potreba za talentima i kreiranja prave strategije za njihovo obezbeđivanje i zadržavanje. Planiranje ljudskih resursa bi trebalo da bude usklađeno sa dugoročnim ciljevima organizacije.

HR je partner u poslovanju i planiranje ljudskog kapitala omogućava organizaciji da:

- smanji troškove kroz predviđanje i usklađivanje ponude i tražnje za talentima
- optimizira upotrebu raspoloživih veština i znanja
- unapredi celokupan proces biznis planiranja
- identifikuje raspoloživa specifična znanja i veštine
- predvidi i analizira efekte alternativnih politika upravljanja ljudskim resursima.

U TI industriji, radne snage nema dovoljno i neće je ni biti u godinama koje dolaze. Na deficit treba računati i svoju HR strategiju graditi na: privlačenju, zadržavanju i razvoju IT kadrova.

Ključne teme strategije:

- IT regrutacija postaje jako zahtevna I rezultati sve dalji i dalji
- Brend poslodavca ima veliku važnost
- Globalna potražnja je i za našim ITijevcima



**Balance**



# ZAPOSLENIMA U IT INDUSTRIJI NAJVAŽNIJE JE NAPREDOVANJE I USAVRŠAVANJE

Istraživanje: Najpoželjniji poslodavac u 2016.

Izvor: Infostud d.o.o

Rezultati istraživanja „Najpoželjniji poslodavac 2016“ pokazuju ko su najatraktivniji IT poslodavci u Srbiji i šta ih čini tako zanimljivim za kandidate. U okviru istraživanja, koje je popunilo više od 10 000 ispitanika, analizirani su odgovori 1500 učesnika iz IT sfere koji su birali najpoželjnije IT poslodavce.

## Kod IT poslodavaca najviše cene:

- prilike za napredovanje i usavršavanje
- dobre međuljudske odnose i atmosferu
- visinu plate

## Željeni oblik angažovanja:

- Korporativni 65%
- Startup 19 %
- Freelance 16%

## Žene očekuju niže plate od muškaraca, iako imaju viši nivo obrazovanja

Očekivani prosečan iznos mesečne neto plate kod svog najpoželjnijeg IT poslodavca iznosi oko **95 600 dinara**.

- Žene - 79 000 RSD
- Muškarci - 101 000 RSD

## Mlađi od 18 godina imaju najviša očekivanja u pogledu zarade

- Mlađi od 18 - 264 000 RSD
- od 19 do 40 - od 83 000 RSD do 100 000 RSD
- 40+ godina - od 80 000 RSD

## Atraktivnije su kompanije koje razvijaju sopstvene proizvode

Po mišljenju većine ispitanika (82%), atraktivniji su oni poslodavci koji razvijaju sopstvene proizvode. Ostalih 18% je izjavilo da im je zanimljivije kada IT poslodavac razvija rešenja za druge kompanije.

## Trećina anketiranih razmišlja o promeni posla

Iako IT važi za jednu od najprivlačnijih oblasti za zaposlenje, svega trećina ispitanih kandidata je navela da trenutno radi kod svog najpoželjnijeg poslodavca.

Na pitanje da li razmišljaju o promeni posla više od dve trećine anketiranih je dalo potvrđan odgovor, dok tu opciju ne razmatra nešto manje od 40% ispitanih.

## O promeni posla najviše razmišljaju oni koji rade između 5 i 10 godina kod istog poslodavca

Ako se posmatra dužina zaposlenja kod trenutnog poslodavca, može se primetiti da o promeni češće razmišljaju zaposleni koji nešto duže rade kod tog poslodavca. Tako, više od polovine onih koji u nekoj kompaniji radi od 5 do 7 godina, razmišljaju o promeni posla, kao i oko 42% onih koji tamo rade od 7 do 10 godina.

Zaposleni koji su više od 10 godina ili manje od 5 godine zaposleni kod istog poslodavca, ređe razmišljaju o promeni.



**Balance**





## 2. Rekrutacija kandidata

Rekrutacija je proces privlačenja najboljih talenata. Šire od pojma rekrutacije je Talent Acquisition koji podrazumeva ne samo popunjavanje upražnjenog radnog mesta, već fino usklađivanje kandidata, njegovih veština i razvojnih potencijala kako sa trenutnim radnim mestom tako i sa radnim mestima koje bi osoba mogla preuzeti u perspektivi. Osnovni ciljevi rekrutacije:

- da definiše tekuće i buduće potrebe za rekrutovanjem
- da privuče najbolje kandidate za konkretno radno mesto
- da poveća verovatnoću zadržavanja talenata
- da ocenjuje efikasnost različitih programa rekrutovanja i izvora kandidata.

Osnovni izvori talenata:

- Digitalni HR (LinkedIn, Facebook, Twitter, HR platforme- Oneassessment.com)
- ICT klaster i slična udruženja
- Agencije za zapošljavanje
- Lični kontakti
- Fakulteti, srednje škole
- Događaji, konferencije
- Sajmovi zapošljavanja
- Oglasi (npr. [www.infostud.com](http://www.infostud.com))





## 3. Selekcija kandidata

Poseban izazov za menadžment ljudskih resursa je popunjavanje upražnjenih radnih mesta pravim kandidatima. Selekcija je proces u kojem se vrši izbor između raspoloživih kandidata za određeno radno mesto i donosi odluka o njihovom zapošljavanju, odnosno odbijanju. Tražimo za “best fit” kandidatom, kandidatom koji najviše odgovara zahtevima radnog mesta.

Proces selekcije podrazumeva da se najpre odrede karakteristike potrebne za efikasno obavljanje konkretnog posla (dobijene na bazi analize posla), a da se zatim svaki od kandidata oceni prema tome u kojoj meri ispunjava zahtevane karakteristike.

Osnovni cilj selekcije jeste predviđanje budućeg ponašanja. U tom procesu uspostavlja se veza između prediktora-određenih osobina ili svojstava ljudi, odnosno njihovog ponašanja u određenoj sličnoj situaciji i kriterijuma selekcije-same situacije ili aktivnosti.

Proces selekcije se odvija u tri osnovna koraka:

- Definisanje profila idealnog kandidata
- Izbor metoda i alata selekcije
- Integracija prikupljenih informacija i donošenje odluke o izboru kandidata.



Da biste znali kako da napravite dobru procenu i na osnovu toga da donesete dobru odluku, potrebno je znati ŠTA se procenjuje. Iako ovo zvuči logično i jednostavno, u praksi se neretko ova faza preskoči i odmah krene na kreiranje oglasa ili neku od sledećih faza. Kod ove faze najpre se određuju:

- Uslovi rada-radno vreme, okruženje, mesto...
- Formalni uslovi- obrazovanje, licence/sertifikati...
- Kompetencije- znanja, veštine, sposobnosti, crte ličnosti, motivacija.

Dešava se da se selekcija sprovode na neplanski način u mnogim organizacijama. Mnogi menadžeri insistiraju da sami izvrše selekciju jer su sigurni da drugi neko ne može bolje izabrati kandidata od njih samih.

Angažovanje agencija pomaže menadžerima da se posvete svom poslu i strateški bitnim procesima. Profesionalne agencije za selekciju kandidata će izvršiti odabir odgovarajućih radnih biografija i prvobitnu selekciju kandidata koji odgovaraju potrebama klijenta. Na taj način se menadžerima ostavlja mogućnost da fokus usmere na nekolicinu odabranih kandidata.

## Tipične greške procenjivanja

1) Greška sužavanja raspona- ukazuje na tendenciju da ocenjivač daje ocene koje se grupišu oko bilo koje tačke na skali za ocenu. Postojanje ove vrste grešaka obično je vezano za ocenjivanje većeg broja zaposlenih. Postoje dva osnovna tipa greške:

- Greške "blagog" i/ili "strogog" ocenjivanja - ukazuje na tendenciju da ocenjivač daje više ili niže ocene nego što bi one bile na osnovu stvarnih performansi.
- Greška centralne tendencije- pojavljuje se kada ocenjivač sve zaposlene ocenjuje tako da su njihove ocene bliske srednjoj vrednosti na skali za ocenu, nezavisno od njihovih performansi.

2) Halo greška- postoji kada ocenjivač daje jednom zaposlenom iste ocene po svim dimenzijama, pa je korelacija između ocena veoma visoka. Može biti rezultat tendencije da se dobije ukupan utisak o zaposlenom pre nego da se napravi razlika između nivoa ocena za različite dimenzije performansi.





## 4. Kompetencije

Kompetencije predstavljaju ključni pojam u upravljanju ljudskim resursima. Kompetencije su znanja, veštine, crte ličnosti i sposobnosti koje se ispoljavaju u ponašanju neke osobe i time je kvalifikuju za obavljanje nekog posla. Prvi korak je definisanje modela kompetencija za radno mesto i zatim i procena razvijenosti kompetencija kod kandidata.

Značaj kompetencija ogleda se u tome što sa jedne strane menadžer u svakom trenutku – selekcije, procene i razvoja kandidata – tačno zna koja su to ponašanja i veštine značajne za uspešno izvršavanje zadataka. Sa druge strane, kandidat ima vrlo jasnu sliku o tome šta se od njega i u kom stepenu očekuje, može da prati i sam svoj pravac razvoja i da bude svestan svog napretka, kao i polja na kojima postoji prostor za dalji napredak.

Broj ključnih kompetencija zavisi od nivoa i složenosti pozicije. Na osnovu kompetencija se traže kandidati koji će posedovati u najvećoj meri tražene sposobnosti, veštine, znanja i time biti što bliži idealnom profilu kandidata za datu poziciju.

Kada govorimo o *veštinama*, možemo da napravimo razliku između veština koje su zasnovane na stručnom znanju stečenom na fakultetu i prenosivih veština koje ne spadaju u domen usko stručnih veština i koje su primenljive na različite vrste poslova i nezavisne od konkretne materije. Nekada se ove veštine nazivaju i funkcionalne veštine. Poslodavci su posebno zainteresovani za njih. Prema



rezultatima raznih stranih i domaćih istraživanja koja su ispitivala mišljenje poslodavaca o ključnim veštinama koje cene kod zaposlenih izdvojile su se upravo ove veštine. Poslodavci često ističu da kod diplomaca koji tek izlaze sa fakulteta neke od ovih veština nisu razvijene u dovoljnoj meri koja omogućava efikasno uklapanje i funkcionisanje u radnom okruženju.

Prenosive veštine su upravo veštine koje omogućavaju osobi dobru prohodnost na tržištu i čini osnovni arsenal za uspeh. Prenosive veštine su višenamenske veštine koje se stiču tokom života, školovanja, radnog iskustva.

Prenosive veštine:

- Istraživanje i planiranje
- Komunikacija
- Međuljudski odnosi
- Organizacija, menadžment i vođstvo
- Poslovne veštine



**Balance**



# Kompetencije softver programera

(izvor: <https://www.onetonline.org/>)

## Sposobnosti:

Pisano razumevanje	Sposobnost čitanja i razumevanja informacije i ideje predstavljene u pismenoj formi.
Usmeno razumevanje	Sposobnost slušanja i razumevanja informacije i ideje predstavljene usmenim putem.
Primećenost problema (Osetljivost na problem)	Sposobnost da kažemo kada nešto nije u redu ,ili da će verovatno nešto krenuti loše. To ne podrazumeva rešavanje problema, samo prepoznavanje postojanja problema.
Deduktivno rezonovanje	Sposobnost primene opštih pravila u slučaju konkretnih problema kako bi stvorili smislene odgovore.
Usmeno izražavanje	Sposobnost usmenog prenošenja informacija i ideja na način koji i ostali razumeju.

## Veštine:

Kritičko mišljenje	Korišćenje logike i rezonovanja kako bi se identifikovale prednosti i slabosti alternativnih rešenja, zaključaka ili pristupa problemima.
Razumevanje pročitnog	Razumevanje pisanih rečenica i pasusa u dokumentima u vezi sa poslom.
Aktivno slušanje	Posvećivanje potpune pažnje onome što ljudi govore, posvećivanje vremena razumevanju sadržaja izgovorenog, postavljanje pitanja po potrebi, bez prekidanja u neodgovarajuće vreme.
Rešavanje kompleksnih problema	Prepoznavanje kompleksnih problema i razmatranje informacija koje se odnose na razvoj i procenu mogućnosti i implementacija rešenja.
Govorna veština	Veština efikasnog prenošenja informacija u razgovoru sa drugima.



## Profesionalne vrednosti:

Uslovi rada	Pozicije koje zadovoljavaju ovu radnu vrednost podrazumevaju sigurnost radnih mesta i dobre uslove za rad. Odgovarajuće potrebe su aktivnosti, nezavisnost, bezbednost, raznovrsnost i uslovirada.
Postignuća	Pozicije koja zadovoljavaju ovu radnu vrednost su orijentisana na rezultate i omogućavaju zaposlenima da koriste svoje najjače sposobnosti, dajući im osećaj dostignuća.
Nezavisnost	Pozicije koja zadovoljavaju ovu radnu vrednost omogućavaju zaposlenima da rade samostalno i donose odluke. Odgovarajuće potrebe su kreativnost, odgovornost i samostalnost .
Priznanje	Pozicije koja zadovoljavaju ovu radnu vrednost nude napredak, potencijal za liderstvo , i često se smatraju prestižnim. Odgovarajuće potrebe su napredovanje, autoritet, priznavanje i socijalni status .
Podrška	Pozicije koja zadovoljavaju ovu radnu vrednost nude podršku upravljanja koja stoji iza radnika. Odgovarajuće potrebe su politika firme, nadzor u kontekstu ljudskih resursa i tehnički nadzor .
Odnosi	Pozicije koja zadovoljavaju ovu radnu vrednost omogućavaju zaposlenima da pruže uslugu drugima i rade sa kolegama u prijateljskom ne - konkurentnom okruženju . Odgovarajuće potrebe su saradnici, moralne vrednosti i socijalne usluge .

## Profesionalni stilovi:

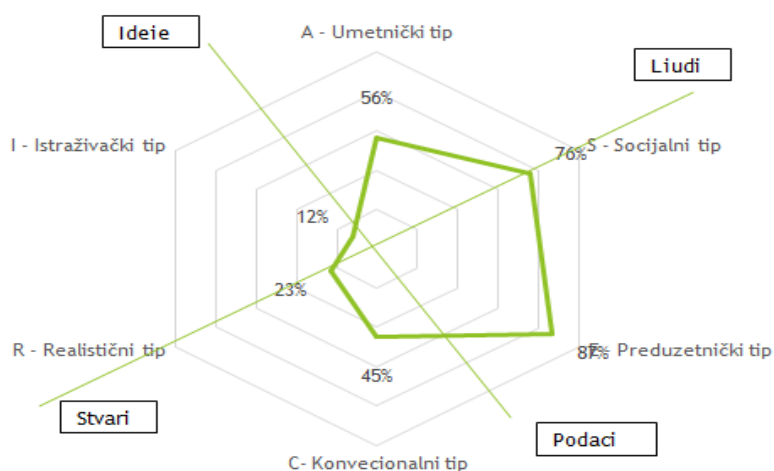
Usmerenost na detalje	Posao zahteva vođenje računa o detaljima i temeljnost u popunjavanju radnih zadataka.
Analitičko razmišljanje	Posao zahteva analizu informacija i korišćenje logike prilikom bavljenja pitanjima vezanim za posao.
Pouzdanost	Posao zahteva pouzdranost, odgovornost i ispunjavanje obaveza.
Integritet	Posao zahteva iskrenost i etičnost.
Prilagođavanje/Fleksibilnost	Posao zahteva otvorenost za promene (pozitivne ili negativne) i prema značajnim varijacijama u vezi sa poslom.





## 5. Alati i modeli za efikasnu selekciju

Važno je odabrati metodu selekcije kojom ćemo doći do pravog kandidata. Kompanija *Google* koristi profil ličnosti, ankete, razne zadatke i na kraju intervjua, dok kompanija *Microsoft* koristi različite metode selekcije, a sam proces selekcije može da traje i do 3-4 meseca pre donošenja konačne odluke. Prilikom različitih zadataka i vežbi kandidat se stavlja u istu situaciju kao i na poslu pod istim pritiskom, a nakon toga sledi serija intervjua.



Holland code

## PSIHOLOŠKI TESTOVI

Mogu dati veoma korisne podatke neophodne za predviđanje uspešnosti potencijalnog kandidata u obavljanju posla. Psihološki testovi su proverena, objektivna i pouzdana metoda merenja koja predviđa najverovatnije ponašanje osobe u određenim situacijama. Ovi testovi podrazumevaju testove sposobnosti i ličnosti.

**Test sposobnosti-** procenjuje koje sposobnosti su razvijene kod kandidata i koje su to sposobnosti koje treba dodatno razviti. Za određenu radnu poziciju potrebno je da kandidat poseduje određene sposobnosti kao što su: vizuelno – spacijalna sposobnost, verbalno – lingvistička, logičko – matematička, telesno – kinestetička, muzička, interpersonalna, intrapersonalna ili prirodnjačka sposobnost.

**Testovi ličnosti-** mere osnovne individualne osobine i razlike koje determinišu reakcije i stil ponašanja neke osobe. Ovi testovi imaju značajnu prognostičku vrednost ukoliko je njihova upotreba povezana sa zahtevima radnog mesta.

**Testovi interesovanja-** ocenjuju preferencije kandidata u pogledu različitih vrsta poslova i radnih situacija. Korisna su za smeštanje kandidata na ona radna mesta na kojima će oni uživati. Kada je važno da se odredi koja su interesovanja zaposlenog ili kandidata za određeno radno mesto, to možemo odrediti pomoću *Holand koda*.

## TESTOVI ZNANJA

Usmereni su na proveru da li i koliko pojedinac vlada nekim znanjima bitnim za obavljanje posla.

## INTERVJU BAZIRAN NA KOMPETENCIJAMA

Počiva na konceptu kompetencija koje predstavljaju konkretno ponašanje (veštine, stavove, znanja, sposobnosti, crte ličnosti) koje je potrebno za efikasno obavljanje konkretnog posla.



## Primeri pitanja:

### Timski rad

- Dajte primere nekoliko situacija u kojima je trebalo da izadete na kraj s različitim tipovima teških ljudi unutar svog tima.
- Recite nešto o situaciji kada su vaši lični interesi bili u drugom planu zbog dobrobiti tima/posla.
- Razvijanje strategije
- Kako istražujete razvojne trendove na tržištu i unutar organizacije i posledice koje mogu da imaju?
- Kako se strategija vaše poslovne jedinice uklapa sa ciljevima i vrednostima kompanije?

### Unošenje inovacija u rešavanje problema

- Na koji način ohrabrujete osoblje da pronalaze praktična rešenja problema?
- Objasnite kako ste uveli promene u proizvod/proces/uslugu u vaš tim, odeljenje...



## VAŽNIJI SU POTENCIJALI NEGO ZNANJA

Kompanija *Google* na godišnjem nivou dobija preko milion aplikacija za posao što je gotovo nemoguće pregledati. Postavlja se pitanje kako kroz ovu lavinu prijava izvršiti efikasno sortiranje i pri tom izabrati najbolje kandidate. U nastojanju da što uspešnije pronađe kvalitetne kandidate kompanija *Google* je usvojila neke netradicionalne kriterijume za procenu potencijalnih zaposlenih.

Slede primeri nekih pitanja koja se postavljaju prilikom procesa selekcije:

1. Koliko na svetu ima štimera klavira?
2. Koliko biste naplatili pranje svih prozora u Sijetlu?
3. Kako bi izgledao Vaš plan za evakuaciju San Franciska?
4. Morate da proverite ima li Vaš prijatelj Bob Vaš pravi broj telefona, ali to ne smete direktno da ga pitate. Pitanje morate napisati na karticu koju ćete proslediti Evi, a ona će Vam vratiti Bobov odgovor. Šta morate napisati na kartici kako bi Bob kodirao poruku tako da Eva ne može da pročita Vaš broj telefona?
5. Ako sat pokazuje 3 i 15 koliki je ugao između kazaljke koja pokazuje sate i one koja pokazuje minute?
6. Otvarate novo predstavništvo *Google-a*, u nekoj zemlji. Kako ćete odrediti plate za zaposlene?

Kao što se može primetiti *Google* se ne fokusira u velikoj meri na akademska postignuća. *Google* traži radnike koji poseduju određenu ličnost ili ponašanje koji su povoljni za uspeh na poslu. Da bi se utvrdile koje su to karakteristike potrebne za uspeh na određenoj poziciji procenjuju se osobine koje poseduju najsposobniji i najuspešniji zaposleni i prema njima se identifikuju osobine koje je potrebno da imaju zaposleni.



## “EFEKTIVNOST VAŠIH GRADITELJA ODREĐUJE VAŠ USPEH”

Kompanija *Microsoft* je jedna od najbogatijih i najuspešnijih firmi na svetu. Ona smatra da se uspeh svake kompanije nalazi u njenim zaposlenima. Od samog osnivanja kompanije Bil Gejts, vlasnik kompanije je shvatio da su zaposleni njegovo najveće blago što se može i videti iz njegovog citata: “Efektivnost Vaših graditelja određuje Vaš uspeh”. *Microsoft* konstantno regrutuje odgovarajuće osobe i fokusira se na profilčnosti češće nego na veštinama koje kandidat poseduje. Prilikom procesa selekcije bitno je da osoba koja vrši selekciju bude iz oblasti za koju je kandidat aplicirao.

Većina firmi bi želele da imaju visoko obrazovne zaposlene ali se može primetiti da *Google* i *Microsoftu* to ne znači puno. U ovim kompanijama obrazovanje se nije pokazalo kao presudno za uspeh prilikom rada.



**Balance**





## 6. Motivacija

Motivacija je vrlo promenljiv i složen fenomen koji dovodi do promene načina ponašanja. Ljudi su ključni poslovni resurs i u rad unose svoje kompetencije, ali i svoje emocije - strahove, nesigurnost, ljubav... Preduslov dobre motivacije jeste poznavanje zaposlenih i načina šta ih pokreće.

Pitanje koje se postavlja je:

*„Šta je to najjednostavniji i najpouzdaniji način koji zaposlene vodi ka tome da bolje rade?“*

Razvijeni su alati za procenu aktuelnog nivoa individualne motivisanosti zaposlenih kao i određivanje stepena angažovanosti i zadovoljstva poslom. Odeljenje ljudskih resursa se bavi i kreiranjem jedinstvene strategije i plana za unapređenje zadovoljstva i motivacije zaposlenih, kao i definisanjem politike nagrađivanja.



The Open University je radio istraživanje sa ciljem da kreira model motivacije u IT svetu. U istraživanju koje su sproveli Demarco i Lister, **motivacija se ističe kao jedan od najčešće pominjanih uzroka neuspeha softverskih projekata.** Identifikovan je 21 motivator. Razdvojili su unutrašnje motivatore, gde motivacija dolazi iz samog posla i spoljašnje, gde su izvori motivacije spoljni faktori na poslu kao što su uslovi rada.

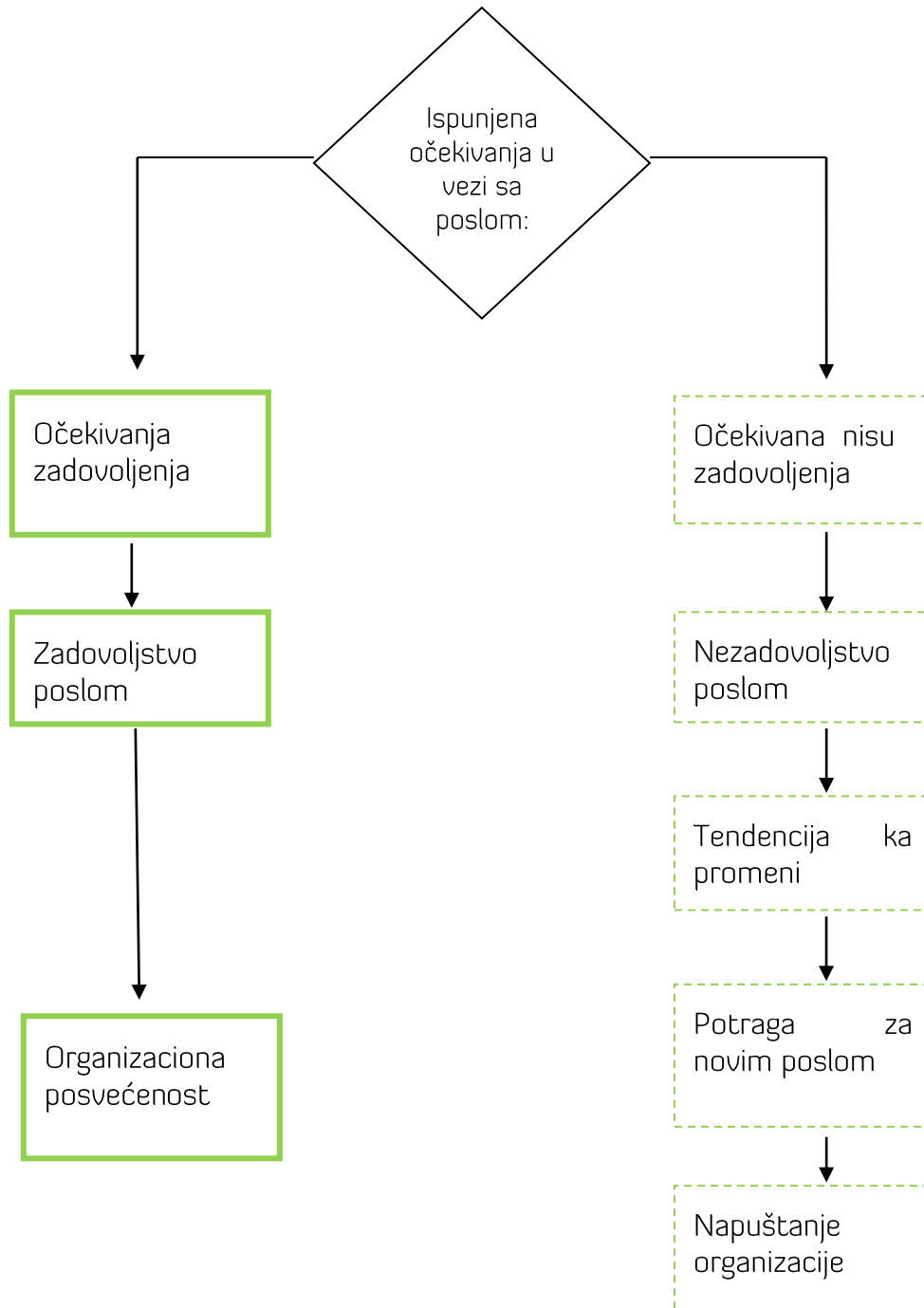
## Motivatori

Karakteristike softverskih inženjera	Spoljašnji	Unutrašnji
<p>Vole:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Izazove</li> <li>● Promene</li> <li>● Rešavanje problema</li> <li>● Da se osećaju korisno</li> <li>● Životni ciklus</li> <li>● Naučno dokazivanje</li> <li>● Eksperimentišu</li> <li>● Timski rad</li> <li>● Razvojnu praksu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identifikacija sa zadatkom</li> <li>● Karijera</li> <li>● Raznolikost u radu</li> <li>● Priznanje</li> <li>● Zadovoljenje potrebe za razvojem</li> <li>● Tehnički izazovan posao</li> <li>● Nezavisnost</li> <li>● Doprinos/važnost zadatka</li> <li>● Osnaživanje/odgovornost</li> <li>● Pravičnost</li> <li>● Poverenje/poštovanje</li> <li>● Učešće zaposlenih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dobro upravljanje</li> <li>● Osećaj pripadanja</li> <li>● Nagrade i podsticaj</li> <li>● Povratna informacija</li> <li>● Sigurnost posla</li> <li>● Balans posao/privatno</li> <li>● Odgovarajući uslovi za rad</li> <li>● Uspešna kompanija</li> <li>● Zadovoljavajuće finansije</li> </ul>



# UKOLIKO ŽELITE MOTIVISANOG ZAPOSLENOG, VAŽNO JE ISPUNITI NJEGOVA OČEKIVANJA.

Model koji prikazuje dinamičnu prirodu karijere u softverskom inženjeringu:



## UPOZNAJTE SVOJE LJUDE

U *Dell-u* smatraju da je važno da poznaju svoje zaposlene. Te informacije se odnose na njihove porodice i prijatelje, njihovo poreklo i ambicije. Sve to su vredne informacije za poslodavca koji želi da pronade efikasne načine za motivaciju svojih zaposlenih.

Dell predlaže nekoliko efikasnih načina za motivaciju zaposlenih:

- Obezbediti pozitivno radno okruženje
- Podsticati timski rad
- Biti kreativan kada se u pitanju nagrade i podsticaji
- Obezbediti mogućnost za učenje i razvoj

## WORK & FUN

Kompanija *Google* poseduje zanimljive beneficije za svoje zaposlene. Zaposleni imaju besplatan ručak u *Google* kafeterijama, a jedan radni dan mogu u potpunosti posvetiti projektima koji nisu u opisu radnog mesta. Neke kancelarije imaju veštačke stene za penjanje, trake za trčanje ili tobogane koji vode do kafeterije.

## CATCH SOMEONE DOING SOMETHING RIGHT

Tom Mendoza, potpredsednik *NetApp-a*, lično kontaktira zaposlene širom sveta kako bi im se zahvalio na uspesima koje postižu u svakodnevnom radu. Dnevno obavi 10-20 poziva. Svaki zaposleni može mu se direktno obratiti u bilo kom momentu. Program *Catch Someone Doing Something Right* ima za cilj povećanje posvećenosti kompaniji i stvaranju kulture zahvalnosti, a zaposlene čini ponosnim i motiviše njihov rad.

## KREATIVNOST

Kompanija *Apple* želi da ima radno mesto koje podstiče kreativnost i inovativnost kod svih zaposlenih. *Apple* je u načinu motivacije zaposlenih inovativan. Npr nagradili su svoje direktore iako nisu ostvarili ciljeve, dajući im 3 - 5 % njihove osnovne plate. Želeli su da pokažu saosećanje sa naporima koji su uložili. Uvideli su da je zaposlenima važno da vide krajnji rezultat svog rada i odlučeno je da mogu dobiti besplatni iPhone ili iPod Shuffle. Kada je dobra prodaja, *Apple* daje zaposlenima više dana odmora.





## Kontakt

Balance Consulting  
Tanaska Rajića 5/1A  
34000 Kragujevac, Srbija

Telefon: 034 20 37 27  
063 844 37 27

Email: [office@balance.rs](mailto:office@balance.rs)  
Web: [www.balance.rs](http://www.balance.rs)



**Balance**

