

4. Kadrovsko popunjavanje/Kadriranje

Mnogi savremeni autori u svojim teorijskim i empirijskim radovima zagovaraju i definišu upravo ljude kao ključ i osnov konkurentske prednosti organizacija.

Ako se složimo da su ljudi ti koji su presudni za uspešnost današnjih organizacija, osnovni zadatak koji stoji pred savremenim organizacijama je nastojanje i činjenje svega što je u njihovoj moći da u svoje okrilje privuku i da zadrže najbolje ljude. Drugim rečima, postaje očigledno da je **menadžment ljudskih potencijala/resursa (MLJP/HR)** taj koji povećava intelektualni kapital i „neopipljivi” (intangible) deo preduzeća.

Iako su svi resursi važni za odvijanje poslovnih procesa, najznačajniji resurs ipak su ljudski potencijali, odnosno ljudski kapital. Čovek, odnosno zaposleni nije resurs sam po sebi, već resurs predstavljaju njegovi potencijali, njegove mogućnosti.

4.1. Upravljanje ljudskim resursima

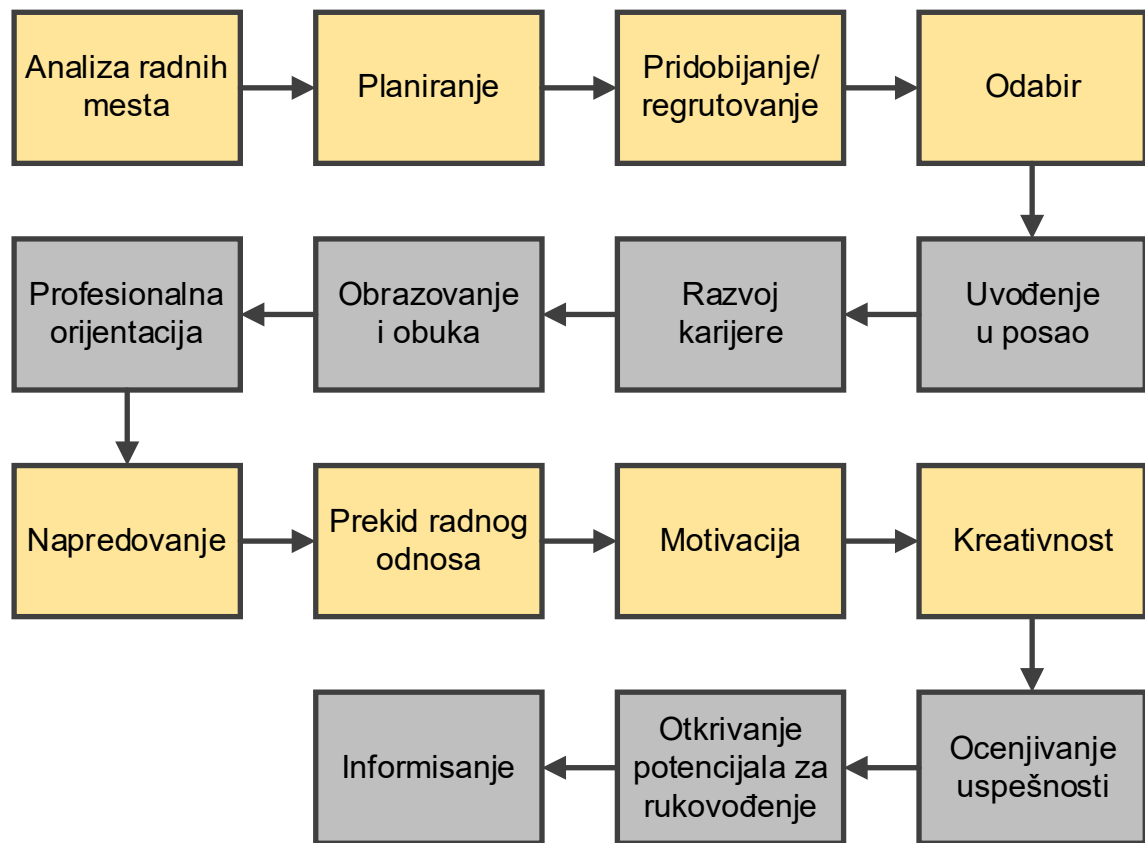
Upravljanje ljudskim resursima/Menadžment ljudskih potencijala (MLJP) je:

Naučna disciplina: područje istraživanja i organizovanja znanja usmerenog na razumevanje, predviđanje, usmeravanje, menjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u društvenim institucijama, odnosno organizacijama, a koje imaju za cilj otkrivanje zakonitosti i stvaranje osnovnih pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspešnog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u organizacijama.

Menadžerska funkcija i zadatak: cilj je obezbeđenje kvalitetnih ljudi, njihova motivacija, obrazovanje i razvoj tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarivanju organizacionih ciljeva.

Poslovna funkcija: u njoj se iz ukupnih zadataka organizacije definišu i ujediniju poslovi vezani za ljude, njihovo pronalaženje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguranja i razvoja zaposlenih.

Delovanje menadžmenta ljudskih potencijala treba shvatiti kao proces u kojem svaka pojedina aktivnost i funkcija imaju svoju važnu ulogu u izgradnji uspešnog i zdravog preduzeća čiju osnovu čini zadovoljan i efikasan radnik. Slika 1 prikazuje glavne procese i funkcije ljudskih potencijala.



Slika 1. Osnovni procesi i funkcije ljudskih potencijala

Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima izvode se iz organizacionih ciljeva i moraju biti kompatibilni s njima. Budući da je menadžment ljudskih potencijala usmeren na uspešno ostvarivanje ciljeva organizacije, to znači da njegovi ciljevi moraju biti usklađeni i kompatibilni sa ciljevima ukupnog poslovanja. Takođe, on ima i specifične ciljeve, koji se mogu podeliti u četiri osnovna skupa:

- 1) **Poslovni cilj MLJP-a**: obezbediti odgovarajući broj zaposlenih, odgovarajućeg kvaliteta, u pravo vreme, na pravom mestu i na pravi način iskoristiti njihove potencijale za ostvarivanje organizacionih ciljeva, povećanje konkurentske snage i uspešnosti.
- 2) **Ekonomski cilj MLJP-a**: porast proizvodnje i profitabilnosti, snižavanje ukupnih troškova, osiguravanje konkurentske sposobnosti i porast ukupne organizacione uspešnosti (efikasnosti, efektivnosti i fleksibilnosti).
- 3) **Socijalni ciljevi MLJP-a**: zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenih, poboljšanje njihovog socio-ekonomskog položaja, upotreba i razvoj individualnih mogućnosti, osiguravanje sposobnosti stalne zaposlenosti i podizanje kvaliteta radnog života.

- 4) **Ciljevi fleksibilnosti i promena MLJP-a:** stvaranje i održavanje fleksibilnog i adaptiranog potencijala svih zaposlenih, smanjenje otpora na promene i njihovo prihvatanje kao načina života i rada i povećanje osetljivosti ukupnih ljudskih potencijala organizacije na kvantitativne, kvalitativne i strukturne promene.

4.1.1. Osnovni podsistemi i procesi upravljanja ljudskim resursima

Kao i svi ostali oblici funkcionalnog menadžmenta, tako i menadžment ljudskih resursa ima svoje podsisteme, odnosno faze. Glavni podsistemi funkcije ljudskih potencijala su:

1. zapošljavanje,
2. obuka kadrova,
3. upravljanje kompenzacijama,
4. ocenjivanje uspešnosti i
5. razvoj karijere.

Osnovni procesi koji čine podsystem **zapošljavanja** su:

- a. **Analiza radnih mesta,**
- b. **Planiranje ljudskih potencijala,**
- c. **Pridobijanje ljudi za zapošljavanje,**
- d. **Odabir (selekcija) ljudi, i**
- e. **Uvođenje ljudi u posao i zapošljavanje.**

a. **Analiza radnih mesta** - Stvarna, operativna aktivnost u području ljudskih potencijala započinje analizom radnih mesta i poslova. Nakon popisa i opisa radnih mesta vrši se bodovanje ili rangiranje radnih mesta, te procena ličnosti zaposlenih koji čine važne elemente pri planiranju ljudskih potencijala.

b. **Planiranje ljudskih potencijala** - Zadaci planiranja razvoja ljudskih potencijala su: analiza razvoja ljudskih potencijala i njihovo obrazovanje, poređenje rasta ljudskih potencijala (u preduzeću, granama, regionima itd), utvrđivanje činilaca, veza i odnosa koji deluju i utiču na razvoj ljudskih potencijala, izrada projekcije rasta i obrazovanja ljudskih potencijala.

Plan ljudskih potencijala obuhvata sledeća pitanja:

- kakva (koliko i koja) struktura kadra je potrebna, kada i gde,
- kako pribaviti kadar,
- na koji se način osposobljavaju zaposleni,
- koji troškovi nastaju i kako uticati na njih.

c. **Regrutovanje kadrova** - Privlačenje zainteresovanih za podnošenje molbe o zapošljavanju. Regrutovanje obuhvata izbor izvora kadrova koji može biti *interni* (promocija, transfer, prekvalifikacija) ili *eksterni* (zavod za tržište rada, head hunting firme, društvene i profesionalne organizacije, i sl.).

Interni izvori regrutovanja kadrova podrazumevaju popunjavanje radnih mesta pregrupisavanjem postojećih radnika. *Eksterni izvori* regrutiranja kadrova su najčešće: tržište rada, posredničke agencije za zapošljavanje, obrazovne institucije i sindikati.

d. **Selekcija kadrova** - postupak izbora jednog ili traženog broja kandidata između svih privučenih tokom regrutovanja za određeni posao. Selekcija određuje da li zahtevima posla odgovaraju lični kvaliteti kandidata. Selekcija kadrova obuhvata:

- Prikupljanje informacija o kandidatima,
- Zasnivanje radnog odnosa i
- Orijentaciju novog zaposlenog.

Prikupljanje informacija o kandidatima moguće je na različite načine, ali se to obično radi po ustaljenoj proceduri koja podrazumeva nekoliko tehnika: biografija (curriculum vitae - CV), radne reference, preliminarni intervju, medicinski pregled, prethodna selekcija, probni rad, procena kompetentnosti i sposobnosti uklapanja u tim, odluka o zaposlenju. CV treba da sadrži sledeće: lični podaci; obrazovanje (formalno i neformalno); radno iskustvo; veštine; objavljeni radovi, stečene nagrade; interesovanja, hobi; i preporuke / reference.

e. **Uvođenje u posao** - prilagođavanje pridošlih radnika na situaciju radnog mesta i novu socijalnu sredinu. Novi radnik može imati problema s tehničkim aspektima posla, standardima i normama firme i socijalnim ponašanjem grupe. Zbog toga je potrebno organizovati sistematsko uvođenje u posao i to na dve linije istovremeno: 1. dovršavanje profila (dopunsko obrazovanje) i 2. prilagođavanje preduzeću i postojećoj kadrovskoj strukturi.

Podsistemi MLJP, osim podistema zapošljavanja, su:

Obuka kadrova - pripremanje i trening veština potrebnih za obavljanje određenih poslova. Ona je manje orijentisana na osobu, a više na posao. Metode obuke su raznolike i mogu se obavljati na poslu ili izvan preduzeća.

Upravljanje kompenzacijama - izuzetno važna i veoma osetljiva funkcija MLJP. Pod kompenzacijama se podrazumevaju ukupne naknade zaposlenih za rad koji obavljaju u preduzeću. Te naknade mogu biti u novcu, robi i raznim oblicima pomoći, materijalne i nematerijalne prirode. Plata je nesumnjivo najznačajniji oblik kompenzacije za najveći broj zaposlenih, a predstavlja sumu novca koju je poslodavac dužan da isplati licu u radnom odnosu za rad što ga je to lice za određeno vreme obavilo za njega. Visina plate podložna je uticaju većeg broja faktora kao: ponuda i potražnja, uticaj sindikata, uticaj države, radni učinak i poslovni uspeh preduzeća. Uz osnovni nepromenjivi deo plate (koji je propisan ugovorom o radu i specifikacijom posla), zaposleni mogu imati pravo i na stimulativne delove i dodatke plati. Osim plate radnici mogu ostvarivati i kompenzacije iz udela u dobiti, ili po osnovu pripadnosti preduzeću.

Ocenjivanje uspešnosti - formalni sistem periodične evaluacije zaposelnog na radu, u odnosu na standarde koje je postavilo preduzeće. Ono bi trebalo udovoljiti osnovnim zahtevima stručnog ocenjivanja: relevantnost, osetljivost instrumenata, pouzdanost, objektivnost.

Razvoj karijere - ima za cilj povezivanje potreba, znanja i veština zaposlenih sa postojećim i budućim potrebama organizacije - pravi ljudi u pravom trenutku na pravom mestu. Reč je, dakle, o kontinuiranom, organizovanom, formalizovanom procesu koji se bazira na pretpostavci da su ljudi najvažniji resurs u organizaciji. Razvoj karijere podrazumeva sledeće sfere značaja:

- motivacija i nagrađivanje;
- obrazovanje i razvoj zaposlenih;
- stvaranje adekvatne organizacione klime i kulture;
- socijalna i zdravstvena zaštita;
- radni odnosi;
- različite usluge zaposlenima, itd.

4.2. Motivacija i motivacione teorije

Motivacija je opšti pojam koji se odnosi na skup nagona, zahteva, potreba, želja i sličnih pokretačkih sila. Motivisani ljudi ulažu mnogo više napora da obave neki posao od

ljudi koji su manje ili nikako motivisani. Suština motivacije je u zadovoljavanju određenih potreba. Sam pojam motivacije dolazi od latinske reči „**movere**” što znači pomeranje, pomicanje.

Kada se govori o *motivaciji* uvek se ukazuje na *pokretačke sile u pojedincu*. Te pokretačke sile mogu biti pozitivne i negativne. Međutim, iako u suštini različite, obe sile pokreću i podržavaju određeno ponašanje kod čoveka. Misao i akcija pojedinca odraz su njegovih potreba i ciljeva.

Potrebe i ciljevi pojedinca stalno se razvijaju i menjaju. U cilju nalaženja što efikasnijih načina upravljanja ljudskim resursima potrebno je precizno detektovati tzv. motivirajuće i nemotivirajuće činioce (faktore). Inače, proces motivacije može se prikazati i grafički na sledeći način.



Slika 2. Proces motivacije

4.2.1. Teorije potreba

Maslow je 1954. godine predložio *Teoriju hijerarhija potreba* u kojoj objašnjava kako „više” potrebe ne mogu biti dominantne ako pre toga nisu zadovoljene potrebe „nižeg” nivoa (Slika 3) .



Slika 3. Hijerarhija potreba po Maslow-u

Potrebe su navedene tim redom jer zadovoljenje potrebe „niže” kategorije uslovljava „višu”. Naime, ako je čovek gladan sigurno neće razmišljati o potrebi za ugledom i slično. Ipak, brojna empirijska istraživanja dovela su do brojnih kritika ove teorije, kao npr:

- ljudske potrebe nije moguće podeliti u pet različitih kategorija, jasna granica postoji samo između dve ili tri kategorije potreba,
- karakter veza između stepena zadovoljenosti potrebe i važnosti potrebe je različit kod potreba nižeg ranga u odnosu na potrebe višeg ranga.
Npr. što smo manje gladni, manje nam je važna hrana. Što smo obrazovaniji, težimo višem nivou savršenstva i postignuća.
- redosled potreba poštuje se samo dok nije dosegnut određeni nivo zadovoljenja fizioloških potreba. Čim se ove potrebe zadovolje ne postoji mogućnost predviđanja koja će sledeća potreba dobiti prioritet.

Kasnija istraživanja koja su se bavila samoaktualizacijom, odnosno samoostvarenjem, su pronašla da je samoaktualizovano samo 2% osoba i one imaju sledeće karakteristike:

- efikasno percipiraju realnost i mogu tolerisati nesigurnost/neizvesnost,
- prihvataju sebe i druge kakvi jesu,
- spontani su,
- usmereni su na problem (a ne na sebe),
- imaju neobičan smisao za humor,
- sposobni su objektivno sagledati život,
- visoko su kreativni,
- otporni su na uticaj kulture,
- brinu se za dobrobit čovečanstva,
- cene životna iskustva,
- imaju duboke, ispunjavajuće interpersonalne odnose s nekolicinom ljudi,
- imaju potrebu za samoćom,
- imaju razvijene demokratske stavove,
- poseduju jake moralne/etičke standarde.

4.2.2. Teorije vrednosti

Teorije vrednosti (McClelland, 1973) uzimaju u obzir ne ono što je potrebno za opstanak, već ono što pojedinac želi.

Tri su tipa motivirajućih potreba: **potreba za moći**, **potreba za povezanošću** i **potreba za postignućem**. Tako će pojedinac s visokom potrebom za moći pridavati veliku pažnju svom uticaju i kontroli, dok će pojedinci s velikom potrebom za povezivanjem biti srećni samo onda kada su voljeni, odnosno prihvaćeni u interakciji sa drugim ljudima. Treća potreba, za postignućem, pripada pojedincima s velikom željom za uspehom, koji se u isto vreme boje neuspeha. Potreba za postignućem realizuje se adekvatnim aktivnostima i njihovim efektima, uz izraženu sposobnost davanja prioriteta ciljevima koji su svrsishodni i u granicama ostvarivosti. Kao primer se može istaći da preduzetnike karakteriše visok nivo potreba za postignućem, dok ljudi sa istaknutom potrebom pripadanja vole da rade u grupi, odnosno u timovima. Takođe, osobe sa potrebom za moći često će stremiti višim hijerarhijskim nivoima menadžmenta.

4.2.3. Teorije spoljnih podsticaja i očekivanja

Teorije spoljnih podsticaja i očekivanja naglašavaju važnost i uticaj okruženja na ponašanje pojedinaca i njihovo reagovanje. Na osnovu ove teorije, nekad je moguće da se pre nabregne dominantna motivirajuća potreba, te da pojedinac pod uticajem okruženja postupi i mimo sopstvenih stremljenja. Na primer, možemo imati zaposlenog koji je veoma sklon timskom radu, dakle sa izraženom potrebom za povezivanjem. Može se desiti da poslovno okruženje podstiče i očekuje od ovog pojedinca da se prihvati menadžerske pozicije, i ako to nije njegova primarna ambicija, odnosno nema izraženu potrebu za moći.

4.2.4. Teorije X i Y

Poznati američki autor Douglas McGregor 1969.g. je predložio dva osnovna gledišta o ljudskom društvu u kontekstu motivisanosti za rad. Jedno je u osnovi negativno i označio ga je kao Teoriju X, a drugo je pozitivno i označio ga je kao Teoriju Y (Tabela 1).

Tabela 1. Karakteristike teorije X i Y

	TEORIJA X (MC GREGOR 1969)	TEORIJA Y (MC GREGOR 1969)
sklonost ka delegiranju zadataka	niska	visoka
nivo detaljnosti pri donošenju odluka	formalno i detaljno	osnovne smernice

sklonost ka rizikovanju	bez rizikovanja	visoka
motivacija i kontrola zaposlenih	niska motivisanost, mnogo kontrole	motivacija sa malo kontrole

4.3. Poslovna etika

Poslovna etika je deo primenjene etike i mogla bi se opisati kao primena etičkih vrednosti na poslovno ponašanje. Primenjuje se na sve aspekte poslovnog ponašanja, od strateških odluka do ponašanja prema kupcima i dobavljačima.

Etički zahtevi (legitimnost, opravdanost, prihvatljivost) idu dalje od zahteva zakonske regulative (legalnost), a poslovna etika se primenjuje na ponašanje pojedinca i organizacije u celini.

Reč etika dolazi od grčke reči „**ethikes**” i „**ethos**”, što znači uobičajeno.

Etika se može definisati kao skup pravila koja definišu dobro i loše ponašanje, odnosno pristup koji uzima u obzir kako ponašanje pojedinca utiče na druge ljude. To je, zapravo, skup prava i dužnosti koje ljudi primenjuju pri donošenju različitih odluka. Pravila etike nam govore kako da se ponašamo moralno, tj. drugim ljudima prihvatljivo. Poslovna etika je upravo primena osnovnih načela etike na poslovno ponašanje.

U suštini, dobra poslovna praksa je pre svega rezultat moralnih ili etičkih poslovnih odluka. Uključena etika se ne reflektuje samo na sadržaj moralnih odluka – „Šta bih ja trebalo da radim?”, nego i na proces donošenja odluka, ili „kako da to uradim”. Ipak, uprkos svim pozitivnim stranama i prednostima primene etike u poslovnom ponašanju etički problemi se ipak javljaju i neretko uvećavaju. Postoji više **razloga pojave etičkih problema**:

1. *Lična korist* najčešće prouzrokuje etičke probleme. Nisu retki ljudi zaposleni u preduzećima koji svoju ličnu korist stavljaju ispred dobrobiti kompanije. Zato, pri zapošljavanju pojedinaca izuzetno je važno obratiti pažnju na sledeće karakteristike kandidata, posebno pri zapošljavanju menadžera:

- shvatanje uloge biznisa u društvu;
- intenzitet želje za uspehom;
- spremnost na žrtvovanje.

2. *Konflikt individualnih vrednosti i organizacionih ciljeva.*

3. *Narušene menadžerske vrednosti i stavovi.* Menadžeri predstavljaju „ključ” i daju „etički ton” svojoj kompaniji.

4. *Pritisak konkurencije.*

5. *Kulturne razlike i protivrečnosti.*

Među najčešće i najmasovnije **etičke grehove** svakako spadaju:

- izdavanje poslovne tajne,
- mito i korupcija,
- sabotaža i propusti u radu,
- sklapanje štetnih poslovnih aranžmana,
- tolerisanje nezakonitog rada,
- podsticanje na nerad i bojkot i
- „friziranje” izveštaja i informacija.

4.3.1. Inženjerska etika

Kao i druge profesije i inženjerska profesija razvija svoju etiku kao skup vrednosti i normi kojih bi inženjeri trebalo da se pridržavaju.

U biti inženjerske etike nalazi se **odgovornost**, i to tri različite dimenzije (Harris, Prtichard, Rabins, M.J., 2005):

1. **Odgovornost obaveze** - Odgovornost se odnosi na obavezu inženjera da koriste svoje specijalizovano znanje i veštine na način koji ide u korist klijentima i društvu i ne ugrožava poverenje koje im je dato. Ukazujemo na ovaj tip odgovornosti kada kažemo da inženjeri moraju da budu odgovorni ili da se ponašaju odgovorno. Možemo da kažemo da je ovo generalno pozitivna i dalekosežna koncepcija odgovornosti.
2. **Odgovornost krivice** - Odgovornost se odnosi na identifikaciju onih kojima krivica može biti pripisana zbog pogrešnog delanja. Tada kažemo da je inženjer odgovoran za grešku ili je jedan od onih odgovornih za grešku. Ovo je u suštini negativan i nazadni koncept značenja odgovornosti.
3. **Odgovornost uloge** - Odgovornost se ponekad odnosi na osobu koja je na poziciji ili ima ulogu supervizora. Inženjer je često odgovoran u projektovanju i /ili nadzoru inženjerskog projekta. Ovaj koncept odgovornosti može biti viđen kao kombinacija i pozitivne i negativne dimenzije odgovornosti. S pozitivne strane, osoba odgovorna za nadgledanje ima obavezu da inženjerski projekti budu izvedeni u skladu sa profesionalnim standardima, i tehničkim i etičkim. Negativna strana, osoba odgovorna

za nadgledanje može biti okrivljena ako projekat nije izveden u skladu sa ovim standardima.

4.3.2. Koncept društvene odgovornosti poslovanja

Pod društvenom odgovornošću preduzeća (korporativna društvena odgovornost) podrazumevamo opredeljenje preduzeća da svoje poslovne strategije, odlučivanja i aktivnosti usmerava ka unapređenju ekonomskog, društvenog i prirodnog okruženja u kome posluje, uključujući i dobrobit svih stakeholdera uključenih u poslovni proces.

Sve je prisutnije mišljenje da preduzeće ne treba samo da ostvaruje profit, već treba da ima i pozitivan uticaj na društvenu sredinu u kojoj posluje, odnosno filantropsku odgovornost (slika 5).



Slika 4. Vrste društvene odgovornosti

U skladu s tim svako preduzeće bi trebalo dosledno da poštuje osnovna načela odgovornosti (slika 5):

- pošteno, pravično i jednako ponašanje prema zaposlenima,
- etično i pošteno poslovanje,
- poštovanje osnovnih prava čoveka,
- odgovorno ponašanje prema okolini.

U Srbiji sertifikacija društveno odgovornih kompanija pokrenuta 2011. godine od strane NALED (Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj).

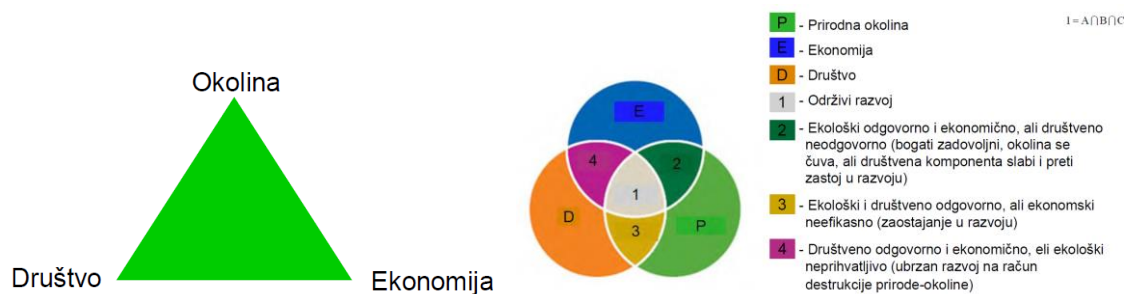


Slika 5. Načela društvene odgovornosti

4.3.3. Koncept održivog razvoja

Definicija UN: „Održivi razvoj jeste razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjice, a da ne dovodi u pitanje sposobnost budućih generacija da zadovolje vlastite potrebe“.

Koncept održivog razvoja podrazumeva potrebu za promišljanjem željenog kvaliteta i realnog tempa društvenog razvoja, kao i potrebu za balansiranjem različitih društvenih vrednosti. Održivost u ovom smislu podrazumeva usklađivanje ekonomskog rasta i razvoja sa interesom zaštite životne sredine i društvenim razvojem – trougao razvoja (slika 6).



Slika 6. Determinante održivog razvoja

Ovako postavljen trugao razvoja zahteva ravnopravno uključivanje **tri aspekta razvoja** i poštovanje agende 2030 (slika 7):

Ekonomski: Ekonomski održiv sistem mora biti u stanju da u kontinuitetu proizvodi robe i usluge uz održanje nivoa upravljanja državom i spoljnim dugovima uz izbegavanje ekstremnih sektorskih neravnoteža koje mogu da dovedu do velikih problema u poljoprivrednoj i industrijskoj proizvodnji.

Životna sredina: Ekološki održiv sistem mora da održava stabilnim osnovne resurse uz izbegavanje prekomerne eksploatacije sistema obnovljivih resursa ili ugrožavanja njihove životne funkcije uz iscrpljivanjem neobnovljivih resursa u onoj meri u kojoj je kroz investicije moguće naći adekvatnu zamenu. Ovo uključuje održavanje biodiverziteta, stabilnosti atmosfere, kao i funkcije ostalih ekosistema koji nisu označeni kao ekonomski resursi.

Društveni: Održivi sistem društva mora da obezbeđuje distribuciju kapitala, koja omogućava adekvatno pružanje socijalnih usluga, uključujući zdravstvo i obrazovanje, ravnopravnost polova, kao i učešće u politici i odgovornost.

Na sledećoj slici su predstavljeni ciljevi održivog razvoja Ujedinjenih nacija, koji su postavljeni 2015. godine, sa ciljem realizacije do 2030. godine, na globalnom nivou.



Slika 7. Agenda 2030 održivog razvoja

4.4. Rizik

Rizik je najnepouzdaniji i teško predvidljiv koncept u svakom vidu ljudskog ponašanja. Poslovne aktivnosti obiluju različitim rizicima, kojima treba upravljati na adekvatan način (slika 8). Prema rečniku American Heritage, rizik se definiše kao mogućnost trpljenja štete ili gubitka.

„Rizik je objektivizirana neizvesnost koja se po pravilu odigrava kao zbivanje nepoželjnog događaja.” (Willet)

„Rizik je merljiva neizvesnost.” (Knight)

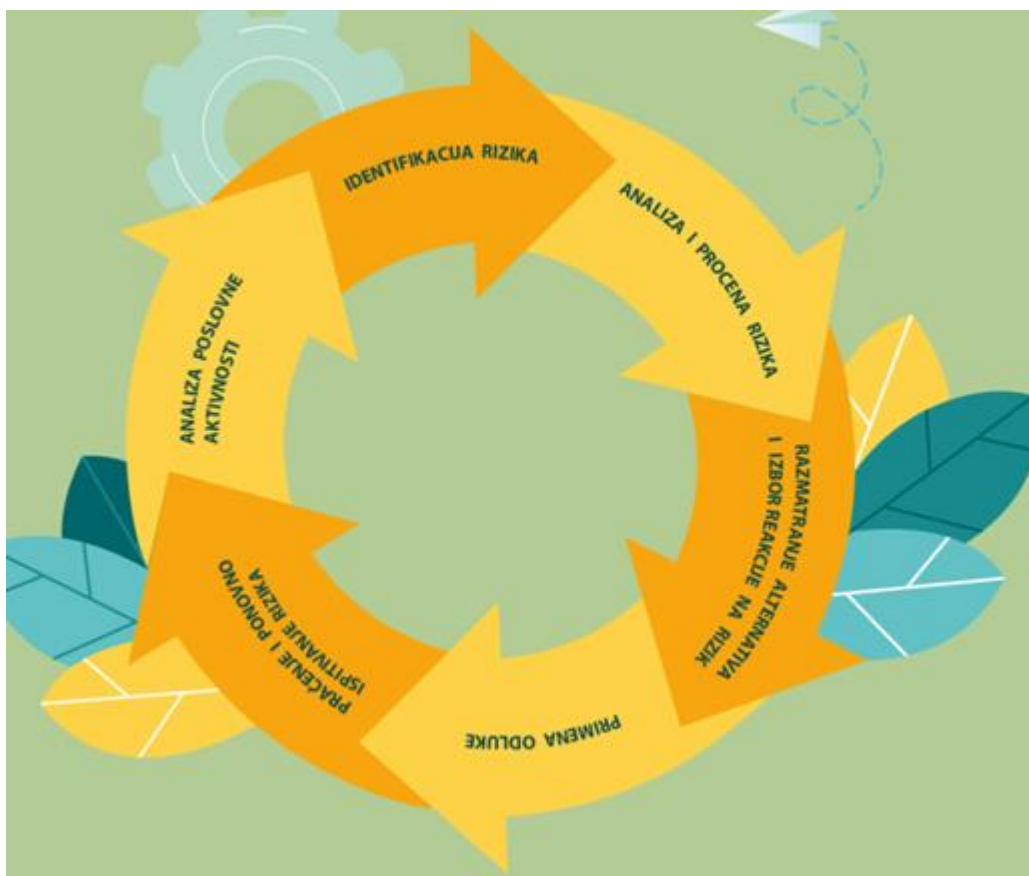
„Rizik je neizvesnost gubitka.” (Denenburg)

Generalno, rizik (RF) kao pojam predstavlja proizvod verovatnoće nekog događaja (P) i uticaja - odnosno posledice tog događaja u slučaju ostvarenja pretnji koje iskorišćavaju neku od slabosti posmatrane pojave (C).

$$RF = P \cdot C$$

-gde je:

- RF – faktor rizika,
- P – verovatnoća pojave, i
- C – posledica pojave.



Slika 8. Rizik u poslovanju

Rizik se procenjuje kvalitativno – putem **matrice rizika** (slika 9) ili kvantitativno – **proračunom**.

		VEROVATNOĆA				
		1	2	3	4	5
		Vrlo mala	Mala	Srednja	Velika	Veoma velika
POSLEDICE	5 ekstremne	5	10	15	20	25
	4 velike	4	8	12	16	20
	3 umerene	3	6	9	12	15
	2 male	2	4	6	8	10
	1 zanemarljive	1	2	3	4	5

LEGENDA:	
	Ekstremni rizik
	Visoki rizik
	
	Umereni rizik
	
	Nizak rizik
	

Slika 9. Matrica rizika

4.5. Benčmarking

U naporima da se pronađu što efikasniji načini kontrole sopstvenog poslovanja poslednjih godina veliku pažnju i popularnost dobio je kontrolni alat poznat pod nazivom **benčmarking**. Gotovo sve uspešne vođe koriste ovu tehniku. Inače, ova reč je složenica dva pojma: **bench**, (engl. naziv za klupu) što u prenesenom smislu označava standard ili normu ponašanja, dok drugi deo pojma čini glagol **marking**, kojim se označava neko markiranje, odnosno poređenje prema usvojenom standardu (u poslovnom smislu *benchmark* = etalon, standard kvaliteta koji služi za poređenje).

Benčmarking je sistematski i kontinuirani proces merenja performansi i upoređivanja poslovnih procesa i rezultata konkretnog subjekta u odnosu na poslovne procese i rezultate lidera u branši, u cilju dobijanja informacija koje će pomoći da se preduzmu akcije za poboljšanje performansi. Primenjivati benčmarking znači biti dovoljno skroman i priznati da je neko drugi bolji u nečemu, a istovremeno znači da je vođstvo preduzeća dovoljno mudro, jer želi da isproba i nauči kako da te bolje ne samo dostigne, već i da ih prevaziđe. Benčmarking je metodologija koja se može primeniti kako u privredi, tako i u javnoj upravi, zdravstvu, prosveti, itd.

Zadaci benčmarkinga su:

- pomoći kompaniji uz učenje iz iskustva drugih;
- pokazati kompaniji kako izgledaju njeni rezultati u poređenju s najboljima;
- olakšati razumevanje lične i konkurentske pozicije na tržištu, a kao konačni rezultat omogućiti veće zadovoljstvo potrošača;
- ustanoviti slabosti i snage kompanije;
- pomoći kompaniji u otkrivanju prioritetne aktivnosti koje su najvažnije u procesu poboljšanja tržišnog nastupa;
- pomoći u otkrivanju prilika za poboljšanje postojećih aktivnosti u poslovanju, eliminaciji nepotrebnih i uvođenje novih ili modifikovanih proizvoda i usluga;
- omogućiti kompaniji dostupnost provereno ispravnog plana akcije.

Postoje četiri osnovna tipa benčmarkinga:

- 1) **interni** (zasniva se na poređenju organizacionih celina u okviru same organizacije),
- 2) **konkurentski** (poređenje poslovnog subjekta sa direktnim konkurentima),
- 3) **funkcionalni** (poređenje neke od funkcija poslovnog subjekta sa istim tim funkcijama drugih poslovnih subjekata) i
- 4) **generički** (poređenje na nivou različitih industrijskih ili uslužnih grana).

Benčmarking proces sastoji se iz sledećih faza:

- utvrđivanje područja i problema koji se rešavaju,
- planiranje ukupnog projekta,
- analiza početnog stanja poslovanja,
- analiza relevantnih subjekta,
- ekstrakcija informacija iz prikupljenih podataka,
- identifikovanje mogućih poboljšanja,
- primena i praćenje rezultata.

Primer

Vaša kompanija želi da poboljša prodaju. Podaci o prošloj prodaji pokazuju da je prosečna prodaja iznosila 100 dolara po transakciji. Nakon obuke zaposlenih, nedavni podaci o prodaji (preuzeti iz uzorka od 25 prodavaca) ukazuju na prosečnu prodaju od 130 dolara, sa standardnom devijacijom od 15 dolara. Da li je obuka uspela? Testirajte hipotezu za nivo značajnosti $\alpha=0,05$.

- Test statističke hipoteze je metoda statističkog zaključivanja.
- Obično se upoređuju dva skupa statističkih podataka: nulta i alternativna hipoteza.
- Upoređivanje se smatra statistički značajnim ako je odnos između skupa podataka malo verovatna realizacija nulte hipoteze prema graničnoj verovatnoći nivou značaja.
- Studentov t test je najčešće upotrebljavan parametarski test značajnosti za testiranje nulte hipoteze. On testira da li uzorak dolazi iz populacije sa specifičnom srednjom vrednošću.

H_0 : Obuka nije uticala na prodaju. Dve populacije su međusobno jednake.

H_1 : Obuka je uticala na prodaju. Dve populacije nisu jednake.

$$H_0: \mu_1 = \mu$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu$$

$$H_0: \mu_1 \leq \mu$$

$$H_1: \mu_1 > \mu$$

$$H_0: \mu_1 \geq \mu$$

$$H_1: \mu_1 < \mu$$

DF	$\alpha = 0.1$	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001	0.0005
∞	$t_{\alpha} = 1.282$	1.645	1.960	2.326	2.576	3.091	3.291
1	3.078	6.314	12.706	31.821	63.656	318.289	636.578
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	22.328	31.600
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	10.214	12.924
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	7.173	8.610
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	5.894	6.869
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.208	5.959
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.785	5.408
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	4.501	5.041
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.297	4.781
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.144	4.587
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.025	4.437
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.930	4.318
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.852	4.221
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.787	4.140
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.733	4.073
16	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.686	4.015
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.646	3.965
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.610	3.922
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.579	3.883
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.552	3.850
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.527	3.819
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.505	3.792
23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.485	3.768
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.467	3.745
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.450	3.725
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.435	3.707
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.421	3.689
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.408	3.674
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.396	3.660
30	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.385	3.646
60	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.232	3.460
120	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617	3.160	3.373
1000	1.282	1.646	1.962	2.330	2.581	3.098	3.300

Slika 8. Statistička tabela. Kritične vrednosti- Studentov t raspored

$$s^2 = \frac{\sum(X - \bar{X})^2}{n - 1}$$

$$T = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{130 - 100}{\frac{15}{\sqrt{25}}} = 10$$

$$D_f = n - 1 = 25 - 1 = 24$$

Kako je $10 > 1.711$, zaključujemo da se nulta hipoteza odbacuje.