MOGUĆNOST PRIMENE NORME ISO/TS 30411 ZA NOVOZAPOSLENE DIZAJNERE U TEKSTILNOJ INDUSTRIJI

THE POSSIBILITY OF ISO/TS 30411 APPLICATION
FOR TEXTILE INDUSTRY DESIGNER HIRES

Prof. dr. sc. Ana Aksentijević – Jelić

Visoka tekstilna strukovna škola za dizajn,
tehnologiju i menadžment, Beograd, Srbija/Serbia

M. sc. Ljubiša Stajić

IRC ALFATEC

Bul. N. Tesle 63/5, 18000 Niš, Srbija/Serbia

Dr. sc. Miloš Jelić

FQCE – Beograd – Zemun, Srbija/Serbia

E-mail: milos.jelic.56@gmail.com

UDK/UDC: 677.074.16: 005.336.3

JEL klasifikacija/JEL classification: L15: L67

DOI:10.30657/hdmk.2020.29

Pregledni članak/Review

Jezik/Language: Srpski/Serbian

SAŽETAK:

Dizajniranje tekstilnih proizvoda predstavlja jedan kreativan proces koji je u svom prvom delu izrazito „nerutiniran“, dok je u drugom delu, u delu tehničke realizacije – izrazito uređen, u tehničko-tehnološkom smislu značajno ograničen, a u najvećem delu i standardizovan. Dizajner tekstila, kao ključna figura u ovom procesu, treba da osigura vrednost, retkost i neimitabilnost svog projektnog rešenja, ali i da ga sprovede kroz deo tehničke realizacije kako bi se tekstilni proizvod uspešno realizovao na tržištu. Tehnička specifikacija ISO/TS 30411:2018 se bavi metrikom upoređivanja pokazanih učinaka novozaposlenog sa onim što se očekivalo od njega prilikom zapošljavanja, što se može smatrati jednim od ključnih indikatora u procesu regrutacije ljudskih resursa. Kako je sama norma potpuno generička, to se ona mora prilagođavati svakom pojedinačnom poslu. Ovaj rad je koristio rezultate jednog opsežnog istraživanja poslova dizajnera u tekstilnoj industriji Srbije sprovedenog pre nekoliko godina i pokušao da ponudi odgovor: u kojoj će meri pomenuta norma naći svoju primenu kod poslova dizajnera i u srodnim poslovima.

Ključne reči: *regrutacija, ljudski resursi, dizajner, standardizacija, metrika.*

1. UVOD

Iako su prvi međunarodni standardi u oblasti ljudskih resursa donešeni tek poslednjih godina, potreba za njima uočena je dosta ranije. Proces globalizacije stvorio je nove izazove u oblasti ljudskih resursa izostavljajući neka pitanja koja su stvarala probleme u operativnom radu organizacija na planu ljudskih resursa. U prvom redu, radi se o starenju radne snage, smanjenju

mogućnosti da se obezbede prava rešenja, uz istovremeno podizanje zahteva za veštinama koje se od novozaposlenih očekuju. U takvoj situaciji, operativna rukovodstva postaju svesna da u organizacijama sve više nedostaju veštine, alati i resursi kako bi se adekvatno odgovorilo na izazove regrutacije.¹ Mnogi se opredeljuju da poslove regrutacije outsorsuju, međutim treba imati u vidu da se samo delovi procesa regrutacije mogu outsorsovati, ali ne i proces u celini. Regrutacija je, bez sumnje, jedan od ključnih procesa u menadžmentu ljudskih resursa obzirom da uključuje one neophodne aktivnosti koje jedna organizacija preduzima kako bi privukla, registrovala, ocenila i angažovala lice da obavlja određene zadatke.² Proces regrutacije počinje sa odobravanjem potrebe za određenim profilom u organizaciji. Sam kontekst organizacije ostvaruje značajan uticaj na proces regrutacije, kao što je prikazano na Slici 1.

Slika 1: Proces regrutacije u organizacijama

Izvor: ISO 30405:2016 *Human resource management – Guidelines on recruitment*.

Na Slici 1 se mogu uočiti ključne uloge koje imaju brend samog poslodavca i način na koji poslodavac kompletira proces regrutacije, ali i četiri kritična elementa (privlačenje, registrovanje, ocenjivanje i angažovanje) koji zajedno opredeljuju kvalitet i kvantitet ljudi koji su dostupni za organizaciju. Kako ovaj proces direktno kreira ishode menadžmenta ljudskim resursima, to se on odražava i na performanse organizacije.³

Da bi process regrutacije bio uspešan, neophodno je da se uspostave aktivnosti merenja, analize i poboljšavanja. Kako je prva aktivnost (merenje) preduslov za kredibilnost naredne dve (analiza i poboljšavanje), razvijen je standard ISO/TS 30411⁴ koji uvodi neophodnu metriku za sprovođenje aktivnosti merenja.

2. STANDARD ISO/TS 30411 – INDIKATOR KVALITETA REGRUTACIJE

¹ HR Council for the Voluntary&Non-profit Sector, *HR Management Standards*, Ottawa, Canada, 2009.

² ISO 30400:2018 *Human resource management – Vocabulary*.

³ Ibid.

⁴ ISO/TS 30411:2018 *Human resource management – Quality of hire metric*.

Ako se prihvati stav da kvalitet uvek utvrđuju korisnici, te da on zavisi od njihovog zadovoljstva,⁵ onda se, kada je reč o kvalitetu regrutacije, može reći da zavisi od zadovoljstva koje zainteresovane strane organizacije imaju u vezi sa radom novozaposlenih. Regrutacija predstavlja „glavni ulaz“ u jednu organizaciju tako da sve zainteresovane strane imaju prepoznati interes za ishod regrutacije, a to znači i potrebu za jednim kredibilnim okvirom za utvrđivanje uspešnosti procesa regrutacije.

Standard jasno razlikuje kvalitet regrutacije od uticaja koji je regrutacija ostvarila u organizaciji. Kod prvog se upoređuju performanse novozaposlenog u određenom periodu posle zapošljavanja sa očekivanim performansama pre njegovog angažovanja, dok se kod uticaja regrutacije meri doprinos novozaposlenog u osvarivanju uspeha organizacije za određeni period. Treba još uočiti da očekivane performanse pre zapošljavanja predstavljaju minimalne prihvatljive učinke ustanovljene pre regrutacije u cilju merenja uspešnosti ovog procesa.

Indikator kvaliteta regrutacije predstavlja odraz efektivnosti procesa regrutacije u jednoj organizaciji. On pokazuje u kojoj se meri novozaposleni uklopio u zahteve posla i prihvatio vrednosti organizacije. Podaci koji se obezbeđuju u ovom merenju pružaju informaciju o ishodu procesa regrutacije u smislu sagledavanja da li angažovani ljudi poseduju mogućnosti i karakteristike koje se definišane na početku ovog procesa. Kada indikator kvaliteta regrutacije pokaže da su vrednosti ispod očekivanih, to je svakako signal da se preispita proces regrutacije. Standard govori o dva pristupa za određivanje indikatora kvaliteta regrutacije. U prvom pristupu procena kvaliteta regrutacije se vrši preko postavljanja merljivih ciljeva. To znači da se po proteku određenog vremenskog perioda proverava u kojoj su meri ostvareni ciljevi. Kako su ovakve procene učinka povezane sa ostvarenjem ciljeva organizacije, a reflektuju i nivo zadovoljstva neposrednih rukovodilaca, ovako utvrđeni indikator kvaliteta regrutacije predstavlja jedan vrlo objektivni pokazatelj.

Drugi pristup zahteva pripremu određenih upitnika koje popunjavaju neposredni rukovodioci, odnosno zainteresovane strane na taj način iskazujući svoje zadovoljstvo (nezadovoljstvo) znanjem, veštinom i sposobnostima (ZVS) novozaposlenih i to se poredi sa prethodno utvrđenim očekivanjima. Upitnici moraju biti pripremljeni tako da korespondiraju glavnim ishodima organizacije, a ishodi se obično odnose na: zadržavanje i povećanje broja korisnika, porast prihoda, profitabilnost...

Samo izračunavanje indikatora kvaliteta regrutacije obavlja se na kraju u oba pristupa, ali je to najlakši deo posla. Priprema za izračunavanje indikatora, bilo da se radi o postavljanju merljivih ciljeva (prvi pristup) ili priprema upitnika za rukovodioce, odnosno zainteresovane strane (drugi pristup) zahteva ozbiljnije promišljanje. Pored toga, što je potrebno utvrditi dužinu perioda za analizu, postoji nemali broj kontekstualnih faktora koji u praksi opredeljuju kako primeniti ovaj standard. Tu svakako spadaju: troškovi zapošljavanja, vreme trajanja procesa regrutacije, ukupni prihod, uticaj zapošljavanja na poslovanje, koji značajno zavise od veličine, vrste i sektora kojoj organizacija pripada.

3. SPECIFIČNOST POSLA DIZAJNERA

Pojam dizajn u svom osnovnom određenju predstavlja projekat, konstrukciju ili kompoziciju određenih elemenata, a u širem značenju podrazumeva interdisciplinarnu delatnost koja ishodi iz veze utilitarnog i estetskog aspekta objekta u cilju postizanja jedinstva njegove forme i funkcije. Tradicionalna veština oblikovanja estetizovanih predmeta podrazumevala je larpurlartističku kreativnu igru i u najvećoj meri je zadovoljavala zahteve veoma uskog kruga

⁵ Jac Fiz-Enz, *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance* (2nd Ed.), AMACOM, NY, 2009.

korisnika. Produkte ovakve vrste kreativne delatnosti odlikovale su nepragmatičnost i nepristupačnost. Suprotno tome, dizajn obuhvata vrlo prostranu oblast stvaralačkih disciplina čija se suština nalazi u okvirima estetike, nauke, tehnologije i proizvodnje. Novi pristup procesu dizajna je bio zasnovan na stavu da estetska svojstva proizvoda zavise od samog oblika koga definiše funkcija. Dilema oko uspostavljanja optimalnog odnosa forme i funkcije, predstavlja i danas ključno pitanje za dizajnere pri kreiranju proizvoda. Krajnji rezultat procesa dizajniranja jeste uspostavljanje visokih performansi proizvoda koje za razliku od prethodne grupe karakterišu funkcionalnost, pragmatičnost, dostupnost i zadovoljenje potreba šireg kruga korisnika. Osnovno obeležje svih dizajniranih proizvoda predstavlja harmonijski sklop izgleda i funkcije.

Nove potencijale dizajna danas karakteriše kreiranje „humane inovacije“. Kada je reč o dizajniranju danas, fokus je sa estetskih sadržaja pomeren ka razvoju inovativnih proizvoda i usluga koje su orijentisane prema čoveku, odnosno zasnovane su na višem nivou razumevanja potreba, želja i očekivanja korisnika. Uzajamna povezanost dizajna, tehnologije i funkcionalnosti određuje kvalitet proizvoda, ali i promoviše načelo da dobar izgled osvaja tržište, a kvalitet ga zadržava. Učešće pomenutih elemenata u jednom projektu, iako po svojoj prirodi pripadaju različitim kategorijama, opredeljuju svrishodnost dizajnerskog rešenja.⁶ Konceptija tekstilnih proizvoda obuhvata spoljnu formu kroz morfologiju i unutrašnje odnose elemenata koji učestvuju u građi materijala. Pored toga što vizuelna svojstva tekstilnih proizvoda mogu imati fundamentalnu ulogu u kreiranju kvaliteta proizvoda, tehničko-funkcionalna komponenta dominantno određuje finalni kvalitet proizvoda. Uspešno dizajnersko rešenje ne uključuje samo postizanje estetskog efekta, već i zadržavanje prvobitnog izgleda i forme u toku upotrebe, što jasno upućuje na funkcionalnu zavisnost dizajna i tehničko-funkcionalnog kvaliteta proizvoda.⁷

Generalno gledano jedan proces dizajniranja ima izgleda da bude uspešan ukoliko se uspostavi okruženje koje karakterišu:

- Postojanje institucionalizovanih odluka kojima se organizacijski i s resursima podržava koncept dizajna predložen od strane dizajnera;
- Interdisciplinarnost u timskom radu, koji se zasniva na zalaganju i kooperaciji, a ne na konkurenciji, gde kod svakog člana tima odgovornost za rezultate celog tima ima prioritet u odnosu na sopstvene rezultate;
- Opredeljenost organizacije ka inovativnom radu u oblastima: estetike, funkcionalnosti, ergonomske dizajna, tržišnog plasmana, upotrebljivosti i održivosti.

4. OČEKIVANE PERFORMANSE DIZAJNERA TEKSTILA

Koncept dizajna se danas više ne zasniva isključivo na estetskim načelima, jer se dizajneri suočavaju sa nizom složenih problema, koje je jedino moguće rešiti kroz primenu više unakrsnih disciplina u realnom poslovnom ambijentu koji karakterišu:

- Strukturirani i sistematski pristup, gde je koncept dizajna definisan rešavanjem problema, a problemi se sistematski istražuju i analiziraju, koristeći holistički pristup prema dizajnu;

⁶ Ana Aksentijević Jelić, *Razvoj ljudskih resursa procesu dizajna tekstila: od kreativnog ka efektivnom*, monografija, VTŠŠ za dizajn, tehnologiju i menadžment, ISBN 978-86-87017-23-8, Beograd, 2014, pp. 61-62, 77, 136-138.

⁷ Ana Aksentijević Jelić, *Athleisurewear – odgovor na dinamično modno tržište i empatijski dizajn*, "Savremeni trendovi i inovacije u tekstilnoj industriji," ISBN 978-86-900426-0-9, Beograd, 2018, pp. 246-253.

- Interdisciplinarnost zasnovana na timskom radu, u kome dizajneri sve više rade u saradnji sa drugim stručnjacima, uključujući sociologe, inženjere, ekonomiste, psihologe, antropologe i druge;
- Naglasak na inovaciju obzirom da je u klasičnoj dizajn tradiciji pretpostavka da se dizajner bavi inovacijom i naknadno je 'pridoda' za dizajn proizvoda, dok proces dizajniranja orijentisan ka čoveku povezuje i integriše inovaciju sa dizajnom.

U cilju uklapanja u takav ambijent dizajneri moraju ostvariti sledeće:

- osmisлити i kreirati predmete,
- predvideti pravilnu upotrebu novih materijala uz adekvatan izbor proizvodnog procesa,
- imati empatijski odnos prema ljudima,
- anticipirati iskustvo nakon upotrebe,
- osetiti i proceniti ono što je prava stvar (vizija),
- pojednostaviti informaciju.

Zahtevi koje proces dizajna nameće, postavljaju i pred edukatore zadatke koji podstiču razvoj performansi dizajnera, čineći to kroz kreativnost tokom realizacije nastavnih programa uz teme koje stimulišu:

- analitičko istraživanje i dobru informisanost,
- alternativni način rešavanja problema,
- timski rad na realizaciji određenih projekata,
- formiranje novog likovnog izraza primenom složenijih tehnika likovnog izražavanja,
- permanentnog praćenja tehnoloških dostignuća u oblasti tekstilne industrije.

S toga je očekivano da se razvoj veština dizajnera odvija u sredini u kojoj se obrazuje, uz promovisanje istraživačkih razmišljanja, realizaciju u praksi i usmeravanje na odgovarajuće tehnološke postupke, metode i procese. Veštine koje se od dizajnera danas očekuju uključuju:

- vizuelnu percepciju likovnih vrednosti: boja, tekstura, motiv,
- poznavanje unikatnih i industrijskih metoda dekorisanja tekstilnih materijala, kao i njihovih osobina,
- poznavanje CAD softvera,
- dobre komunikacijske veštine,
- sposobnost rada u timu, kao i pokretanje aktivnosti na sopstvenu inicijativu,
- veštinu sastavljanja budžeta projekta kao i uklapanje u okvire zadatog budžeta,
- poznavanje marketinga i finansija, uključujući i administrativnih veština koje su neophodne za vođenje posla.⁸

Obavljanje profesionalne prakse u kompanijama u okruženju i van zemlje u velikoj meri doprinosi: razvoju individualnih performansi dizajnera, skraćanju vremena uvođenja u posao i postizanju pune radne efektivnosti dizajnera.

Za proveru mogućnosti korišćenja standarda ISO/TS 30411:2018 u kontekstu regrutacije dizajnera tekstila, korišćeni su rezultati jednog opsežnog istaživanja,⁹ sprovedenog pre nekoliko godina čiji je cilj bio da se analiziraju i istraže ljudski resursi u odeljenjima dizajna u organizacijama koje pripadaju tekstilnom sektoru Srbije. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 19 organizacija, a u ovom radu su korišćeni rezultati koji odlikavaju mišljenje neposrednih rukovodilaca o svojim dizajnerima, a nakon završetka pripravnčkog staža dizajnera.

⁸ Ana Aksentijević Jelić, „Razvoj kreativnih kadrova u oblasti tekstilnog dizajna“, časopis *Tekstilna industrija*, ISSN 0040-2389, Beograd, 6p.1-3, 2009, pp.14-18.

⁹ Ana Aksentijević Jelić, Razvoj ljudskih resursa procesu dizajna tekstila: od kreativnog ka efektivnom, monografija, VTSS za dizajn, tehnologiju i menadžment, ISBN 978-86-87017-23-8, Beograd, 2014, pp. 61-62, 77, 136-138.

Neposredni rukovodioci su iznosili mišljenje o znanju i veštinama sa kojim su dizajneri započeli radni odnos.

Slika 2: Opšte poznavanje dizajnera po zapošljavanju

Izvor: Ana Aksentijević Jelić, Razvoj ljudskih resursa procesu dizajna tekstila: od kreativnog ka efektivnom, monografija, VTSS za dizajn, tehnologiju i menadžment, ISBN 978-86-87017-23-8, Beograd, 2014, pp. 61-62, 77, 136-138.

Na Slici 2 data je ocena znanja dizajnera po završenom obrazovanju kategorisana prema umetničkoj oblasti i prema tehničkoj oblasti. Korišten je semantički diferencijal od pet oblasti s tim što je jedan odgovor (ne znam) praktično isključuje iz gradiranja.

Tabela 1: Prilog uz sliku 2

	Odlično	Solidno	Skromno	Slabo	Očekivana sred. vred.	Ostvarena sred. vred.	Ostvareno/očekivano
Vrednost stava	4	3	2	1			
Umetnički broj ocena	9	8	0	1	3	3,39	+13%
Tehnički broj ocena	3	5	6	3	2,5	2,47	- 1%

Ako se uzme da je očekivanje rukovodilaca da svršeni dizajneri imaju **solidno** znanje iz umetničkih predmeta, a **između solidnog i skromnog** iz tehničkih predmeta, može se zaključiti da su dizajneri prebacili očekivanje iz umetničkih predmeta za 13%, a da su kada su u pitanju tehnički predmeti praktično u nivou očekivanja (podbacivanje od svega 1% u ovakvom računanju se može zanemariti).

Slika 3: Znanje dizajnera iz procesa obrazovanja

Izvor: Izvor: Ana Aksentijević Jelić, Razvoj ljudskih resursa procesu dizajna tekstila: od kreativnog ka efektivnom, monografija, VTŠŠ za dizajn, tehnologiju i menadžment, ISBN 978-86-87017-23-8, Beograd, 2014, pp. 61-62, 77, 136-138.

Na Slici 3 dat je prikaz rezultata ocena znanja svršenih dizajnera koje su dali njihovi neposredni rukovodioci, a koje se odnose na specifične sadržaje koji su relevantni za obavljanje njihovog posla

Tabela 2: Ostvareni rezultati u odnosu na očekivanja

	Odlično	Solidno	Skromno	Slabo	Očekivano	Ostvareno	Oček./ostv.
Vred. stava	4	3	2	1			
Sv. materij.	2	6	4	4	3	2,38	- 21 %
Usluge	0	5	7	2	2,5	2,21	- 11 %
Tržište	0	2	9	6	2	1,76	- 12 %
Isp. mater.	0	3	6	7	2	1,75	- 12 %
Dizajn mat.	3	4	4	3	3	2,5	- 17 %
Dizajn odeć	3	8	3	2	3	2,88	- 4 %
Uklapanje	9	6	2	2	3	3,16	+ 5 %
Modelov.	2	5	5	2	2,5	2,5	-
Upr. proj.	0	3	6	7	2	1,75	- 12 %

Uočava se zaostajanje ostvarenih rezultata u odnosu na očekivanja koje je naročito primetno u delu: svojstva, ispitivanja i dizajna materijala.

Slika 4 prikazuje ocene neposrednih rukovodilaca u vezi sa veštinama koje su dizajneri doneli u organizaciju iz procesa obrazovanja.

Slika 4: Veštine dizajnera iz procesa obrazovanja¹⁰

U smislu veština stečenih obrazovanjem (Tabela 3), može se zaključiti da su očekivanja najmanje ostvarena u delu rukovanja zapisima, ali se u delu poštovanja budžeta projekta uočava izvestan prebačaj u očekivanjima.

Tablica 3: Odnos očekivanih i stečenih veština stečenih obrazovanjem

	Odlično	Solidno	Skromno	Slabo	Očekivano	Ostvareno	Oček./ostv.
Vred. stava	4	3	2	1			
IT veštine	0	5	7	1	2,5	2,31	- 8 %
Istraživanje	3	2	5	4	2,5	2,29	- 8 %
Ruk.zapisom	0	6	6	6	2,5	2,0	- 20 %
Reš. probl.	3	3	8	2	2,5	2,31	- 7 %
Timski rad	0	13	5	0	3	2,72	- 9 %
Komunik.	4	9	5	1	3	2,84	- 5 %
Prezentac.	5	7	5	1	3	2,89	- 4 %
Poš.budžeta	0	4	4	8	2	2,25	+ 12 %

Za zaključivanje u pogledu ispunjavanja performansi znanja i veština dizajnera, pogodno je utvrditi srednje odstupanje ostvarenih od očekivanih performansi koristeći podatke iz poslednjih kolona sa Slika 3 i 4. Izračunavanjem srednjih vrednosti, dobija se podatak da je

¹⁰ Izvor: Ana Aksentijević Jelić, Razvoj ljudskih resursa procesu dizajna tekstila: od kreativnog ka efektivnom, monografija, VTŠŠ za dizajn, tehnologiju i menadžment, ISBN 978-86-87017-23-8, Beograd, 2014, pp. 61-62, 77, 136-138.

ispunjavanje očekivanja neposrednih rukovodilaca u vezi sa novoprimitim dizajnerima tekstila u tekstilnom sektoru Srbije u vreme sprovednih istraživanja bila u nivou 90% kada je reč o pokazanom znanju, odnosno u nivou 94% kada se radi o demonstriranim veštinama.

5. ZAKLJUČAK

Primenjujući standard ISO/TS 30411:2018 objektivno je učinjeno pomeranje u interpretaciji rezultata u odnosu na prethodno istraživanje. Pomenuto istraživanje je dalo prikaz određenih performansi znanja i veština dizajnera tekstila u proizvodnim organizacijama srpskog tekstilnog sektora i omogućilo kvalitativnu analizu ovih performansi u smislu zaključivanja šta je potrebno unapređivati u narednom periodu. Međutim, tek je pomenuti standard omogućio da se uradi određena kvantifikacija ovih performansi novoprimitih dizajnera na osnovu kojih je moguće izračunati indikator kvaliteta regrutacije, koji bi u ovom konkretnom slučaju iznosio 92%.

Treba uočiti da je u ovom slučaju primenjen drugi pristup iz standarda (preko subjektivne ocene neposrednih rukovodilaca). Prvi pristup (koji se meri preko ostvarivanja postavljenih ciljeva) bi bio objektivniji, ali u ovom slučaju nije se mogao primeniti.

Na kraju, iako je ovaj standard prvenstveno namenjen organizacijama, on će se u organizacijama moći primenjivati samo kod regrutacije većeg broja izvršilaca istog profila. Kada se radi o regrutaciji specifičnog profila – dizajnera tekstila, koji se po pravilu pojedinačno regrutuje, takav mehanizam neće biti primenljiv.

Abstract:

THE POSSIBILITY OF ISO/TS 30411 APPLICATION FOR TEXTILE INDUSTRY DESIGNER HIRES

The design of textile product represents a creative process being particularly non-routined in its first steps but very defined in its later development, limited in technological sense and finally mainly standardized. Textile designer playing the key role in the process shall provide a product design be valuable, rare and inimitable but also manage its technical realization thus to make product successful on market. ISO/TS 30411:2018 technical specification offers metrics for comparing the performance of the employee after hire with pre-hire expectations, what may be regarded as a key indicator in the recruitment process. Since the standard is quite generic, its implementation is to be developed for every process. The paper used the results of an extended research on designers in Serbian textile sector made several years ago intent to offer reply on: To what extent the standard may be applied when textile designer and allied profiles are concerned?

Key words: recruitment, HR, designer, standardization, metrics.

6. REFERENCE

1. Aksentijević Jelić, Ana, „Razvoj kreativnih kadrova u oblasti tekstilnog dizajna“, časopis *Tekstilna industrija*, Beograd, br.1-3, 2009.
2. Aksentijević Jelić, Ana, *Razvoj ljudskih resursa procesu dizajna tekstila: od kreativnog ka efektivnom*, monografija, VTSS za dizajn, tehnologiju i menadžment, Beograd, 2014.
3. Aksentijević Jelić, Ana, *Athleisurewear – odgovor na dinamično modno tržište i empatijski dizajn*, "Savremeni trendovi i inovacije u tekstilnoj industriji" Beograd, 2018.
4. Fiz-Enz J., *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance* (2nd Ed.), AMACOM, NY, 2009.

5. HR Council for the Voluntary&Non-profit Sector, *HR Management Standards*, Ottawa, Canada, 2009.
6. ISO 30400:2018 *Human resource management – Vocabulary*.
7. ISO 30405:2016 *Human resource management – Guidelines on recruitment*.
8. ISO/TS 30411:2018 *Human resource management – Quality of hire metric*.