

Dr Zvonko Sajfert

**MENADŽMENT
LJUDSKIH RESURSA**

**APOLOGIJA HUMANOG
KAPITALA**

BIBLIOTEKA UDŽBENICI

59

2005/2006

**UNIVERZITET U NOVOM SADU
TEHNIČKI FAKULTET "MIHAJLO PUPIN"
ZRENJANIN, 2006.**

MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Autor:

Dr **Zvonko Sajfert**, vanredni profesor, Tehničkog fakulteta "Mihajlo Pupin" u Zrenjaninu, Univerziteta u Novom Sadu

Recenzenti:

Dr **Milivoje Klarin**, redovni profesor, Mašinskog fakulteta u Beogradu, Univerziteta u Beogradu

Dr **Dejan Đorđević**, vanredni profesor, Tehničkog fakulteta "Mihajlo Pupin" u Zrenjaninu, Univerziteta u Novom Sadu

Izdavač:

Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin" u Zrenjaninu, Univerziteta u Novom Sadu

Za izdavača:

Glavni i odgovorni urednik

Dr **Momčilo Bjelica**, dekan, redovni profesor Tehničkog fakulteta "Mihajlo Pupin" u Zrenjaninu, Univerziteta u Novom Sadu

Kompjuterski slog i prelom:

Danica Klešić - Telpinger i dr **Milan Nikolić**, docent

Slike:

Ružica Vidović

Lektor:

Dragana Sajfert, prof. inf.

Odlukom Naučno nastavnog veća Tehničkog fakulteta "Mihajlo Pupin" od 7.12. 2005. prihvaćeno kao fakultetski udžbenik.

Štampa: Feniks, Indija

Tiraž: 300 primeraka

Zrenjanin 2006.

ISBN 86 - 7672 - 059 - 2



ИНН. бр.: 000002100

SADRŽAJ

PREDGOVOR

Ljudski resursi, njihov razvoj, motivacija i zadovoljstvo poslom postaju glavno oruđe konkurentne prednosti na izrazito globalnom i probirljivom svetskom tržištu. Borba za talente postaje najoštrij oblik konkurencije, tako da ga neki označavaju kao ekonomski svetski rat koji će obeležiti treći milenijum.

U teoriji i praksi menadžmenta ljudskih resursa, personalni menadžment predstavlja složeni proces planiranja, organizovanja, upravljanja, odlučivanja, finansiranja i praćenja razvoja ljudskih resursa i diversifikacije ljudskih resursa privrede, društva, institucija i organizacija. Menadžment ljudskih resursa «determiniše» radnu i poslovnu efikasnost i dugoročnu stabilnost ljudskih resursa, što je od posebne važnosti za turbulentna okruženja. Menadžment ljudskih resursa je značajan gotovo za sve menadžere: od operativnog do globalnog menadžmenta. Menadžeri moraju da znaju da rade sa ljudima, da znaju da motivišu ljude za rad, da znaju da preduzmu mere za zaustavljanje odlaska ljudskih resursa, da znaju ljude da unapređuju i nagrađuju, da znaju ljude da uče da rade efikasnije i odgovornije i da znaju da unaprede međuljudske odnose na poslu, da znaju da pohvale i uteše ljude, da znaju kada treba otpustiti s posla i kada treba dovesti (u preduzeće, organizaciju, instituciju), da znaju da razviju formalnu strategiju razvoja ljudskih resursa u skladu sa strategijom razvoja preduzeća i da znaju da ekipiraju programe obuke ljudskih resursa i inovacije znanja. Prema tome, razvoj menadžmenta je uslovljen razvojem menadžmenta ljudskih resursa i obrnuto.

Kao izraz tih novih promena nastao je **menadžment ljudskih resursa**, nove filozofije i prakse menadžmenta, koja upozorava da način na koji se upravlja ljudskim resursima postaje ključan za dugoročnu konkurentnu prednost, razvoj i opstanak preduzeća. Praksa vrhunskih kompanija pokazuje da svi aspekti menadžmenta ljudskih resursa – način pribavljanja, osposobljavanja, selekcije, motivisanja, nagrađivanja, napredovanja, razvoja i permanentnog obrazovanja – mogu da pomognu organizaciji da poveća svoju konkurentnu sposobnost i uspešnost.

Vrhunske kompanije u svetu ne zapošljavaju ništa bolje ni stručnije ljude, pa ipak sa njima postižu izuzetne rezultate. One imaju samo mnogo bolje metode i sisteme, kojima podstiču njihov razvoj i ponašanje zaposlenih. Ovom knjigom želim da smanjim tu razliku i da nam ljudski resursi krenu ka svetu uspešnih.

Zemun, avgust 2003.

Autor

PREDGOVOR DRUGOM IZDANJU

Drugo izdanje se pojavljuje tri godine nakon prvog i uključuje minome korekcije i samo manje dopune nekih tačaka. Knjiga je rađena prema programu predmeta Menadžment ljudskih resursa, koji se izučava na prvoj godini Tehničkog fakulteta "Mihajlo Pupin", Univerziteta u Novom Sadu, na smeru diplomirani inženjer proizvodnog menadžmenta.

Zemun, januar 2006.

Autor

I KONCEPCIJA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

1. ISTORIJSKI OSVRT NA RAZVOJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA MINULIH CIVILIZACIJA	9
1.1. Menadžer i društvo.....	9
1.2. Paradoksalni humani resursi u Vavilonu.....	10
1.3. Društveni odnosi u starom Egiptu.....	11
1.4. Položaj čoveka u hinduističkoj civilizaciji.....	12
1.5. Ideja o autonomiji i potrebama čoveka u Kini	13
1.6. Čovek u helenskoj civilizaciji	15
1.7. Uloga čoveka u rimskom carstvu.....	18
1.8. Uslovi i elementi organizovanja i življenja stare civilizacije indijanaca.....	19
2. DEFINISANJE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA.....	23
2.1. Pojam menadžmenta ljudskih resursa.....	23
2.2. Definisane funkcije menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji.....	27
2.3. Organizacija funkcije menadžmenta ljudskih resursa.....	31
2.4. Menadžment ljudskih resursa kao naučna disciplina.....	34
2.5. Menadžment ljudskih resursa kao menadžerska funkcija i zadatak.....	39
2.6. Menadžment ljudskih resursa kao poslovna funkcija.....	40
2.7. Menadžment ljudskih resursa kao specifična filozofija menadžmenta.....	40
2.8. Razlike između personalne funkcije i funkcije ljudskih resursa.....	41
3. SADRŽAJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA.....	43
3.1. Model menadžmenta ljudskih resursa.....	43
3.2. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa.....	46
4. ELEMENTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA.....	47
4.1. Spoljašnji elementi.....	48
4.1.1. Ekonomski sistem.....	48
4.1.2. Tržište rada.....	49
4.1.3. Kultura društva.....	52
4.2. Unutrašnji elementi.....	53
4.2.1. Menadžment.....	53
4.2.2. Menadžment totalnog kvaliteta (TQM).....	55
4.2.3. Organizaciona kultura.....	55

II PREDVIĐANJE POTREBA LJUDSKIH RESURSA.....57

1. STRATEGIJSKI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA.....	57
2. ZNAČAJ STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA.....	59
2.1. Razlozi razvoja strategijskog menadžmenta ljudskih resursa.....	60
2.1.1. Neophodne promene u menadžmentu ljudskih resursa.....	60
2.1.2. Osnovni principi integrisanja.....	61

3. MODEL STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA.....	62
4. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA I PRIMENA STRATEGIJE.....	64
4.1. Pretpostavke uspešne implementacije strategije.....	66
4.2. Važnost ljudskih resursa u implementaciji strategije.....	68
4.3. Partnerski odnosi strategijskog i menadžmenta ljudskih resursa.....	69
5. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA.....	71
5.1. Uloga planiranja ljudskih resursa.....	71
5.2. Ciljevi planiranja.....	75
5.3. Model procesa planiranja.....	76
6. PROCES I METODE PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA.....	78
6.1. Kvantitativne metode.....	80
6.2. Kvalitativne metode.....	81
7. ANALIZA POSLA.....	83
7.1. Uvodna razmatranja.....	83
7.2. Važnost analize posla.....	88
7.3. Proces implementacije analize posla.....	90
7.4. Metode analize posla.....	91
7.5. Utvrđivanje zahteva posla.....	93

III REGRUTOVANJE I SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA.....96

1. REGRUTOVANJE.....	96
2. STRATEGIJA REGRUTOVANJA.....	100
3. DRUGA STRANA REGRUTOVANJA - TRAŽENJE POSLA.....	102
4. SELEKCIJA.....	105
4.1. Individualne razlike.....	110
4.1.1. Sposobnosti.....	111
Intelektualne sposobnosti.....	111
Vrste inteligencije.....	112
Kreativnost.....	113
4.1.2. Osobine ličnosti.....	116
4.2. Proces profesionalne selekcije.....	116
4.2.1. Analiza posla u selekciji.....	118
4.2.2. Kriterijumi radne uspešnosti.....	119
4.3. Selekcija kandidata.....	120

IV MOTIVISANJE I NAGRAĐIVANJE.....123

1. CILJEVI PRAĆENJE I OCENJIVANJE RADNE USPEŠNOSTI.....	123
1.1. Važnost praćenja radne uspešnosti.....	123
1.2. Ciljevi praćenja i ocenjivanja radne uspešnosti.....	123

1.3. Proces ocenjivanja radne uspešnosti.....	126
1.3.1. Ocenjivanje uspešnosti.....	127
2. MOTIVACIJA.....	129
2.1. Razlozi menadžerskog interesovanja za motivaciju.....	129
2.2. Suština radne motivacije.....	130
2.3. Teorija hijerarhije potreba.....	131
2.4. Teorija motivacije postignuća.....	132
2.5. Motivacija preduzetnika.....	134
3. NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH.....	135
3.1. Tradicionalan pristup nagrađivanju zaposlenih.....	135
3.2. Savremeni pristupi nagrađivanju zaposlenih.....	141
3.3. Zarade bazirane na ostvarenim performansama.....	142
4. MENADŽERI I STIL MENADŽMENTA.....	149
4.1. Opšti pristup i stil menadžmenta.....	149
4.2. Zadaci menadžera u motivisanju ljudi.....	150
4.3. Upravljanje pomoću ciljeva (MBO).....	151
4.4. Postavljanje ciljeva - motivaciona osnova MBO-a.....	154

V OBRAZOVANJE ZAPOSLENIH.....155

1. VAŽNOST OBRAZOVANJA.....	155
1.1. Razlozi ulaganja u obrazovanje.....	157
2. PROCES OBRAZOVANJA U ORGANIZACIJAMA.....	159
3. UTVRĐIVANJE OBRAZOVNIH POTREBA.....	161
3.1. Analiza organizacije.....	162
3.2. Analiza posla.....	163
3.3. Analiza pojedinca.....	164
4. CILJEVI OBRAZOVANJA.....	165
4.1. Opšti ciljevi obrazovanja.....	165
4.2. Posebni ciljevi obrazovanja.....	166
5. NOVI TRENDOWI U OBRAZOVANJU "ORGANIZACIJA KOJA UČI".....	167
6. OCENA PERFORMANSI ZAPOSLENIH.....	172
7. FOKUS OCENJIVANJA.....	174
7.1. Dimenzije poslova koji su predmet ocene.....	174
7.2. Nosioci procesa ocenjivanja.....	175
7.3. Obuhvat ocenjivanja.....	176
7.4. Ciklus ocenjivanja.....	176
7.5. Metodi ocenjivanja.....	177
7.6. Greške u ocenjivanju.....	178
8. TRENING I RAZVOJ ZAPOSLENIH.....	180

9. RAZVOJ KARIJERE.....	183
VI NAPREDOVANJE LJUDSKIH RESURSA.....	185
1. UOPŠTE O NAPREDOVANJU.....	185
2. NAPREDOVANJE U STRUCI.....	186
3. NAPREDOVANJE ZAPOSLENIH U TOKU RADA.....	191
D 4. USLOVI ZA NAPREDOVANJE LJUDSKIH RESURSA.....	195
D 5. SISTEMI NAPREDOVANJA LJUDSKIH RESURSA.....	197
6. RAZVOJ MENADŽERA.....	201
7. POTREBE RAZVOJA MENADŽERA.....	203
8. METODE, TEHNIKE I PROGRAM RAZVOJA MENADŽERA.....	204
9. PROGRAMI RAZVOJA MENADŽERSKOG STILA.....	207
10. UPRAVLJANJE KARIJEROM.....	209
10.1. Planiranje i upravljanje karijerom.....	211
10.2. Životni ciklus karijere.....	213
10.3. Saveti za napredovanje u karijeri.....	219
11. STRES I UPRAVLJANJE STRESOM.....	221
11.1. Određenje stresa.....	223
12. FLUKTUACIJA.....	226
12.1. Uzroci fluktuacije.....	229
12.2. Efekti fluktuacije.....	230
12.2.1. Negativni efekti fluktuacije.....	230
12.2.2. Negativno delovanje na aktivnosti i poslove organizacije.....	232
12.2.3. Pozitivni efekti fluktuacije.....	233
12.3. Smanjenje fluktuacije.....	235
13. APSENTIZAM.....	237
13.1. Uzroci apsentizma.....	239
13.2. Analiza i merenje apsentizma.....	241
VII LEKSIKON POJMOVA.....	243
LITERATURA.....	291