

Др Љубиша Здравковић

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Ниш 2021.

Др Љубиша Здравковић

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Издавач

Правни факултет Универзитета у Нишу

За издавача

Проф. др Горан Обрадовић, декан факултета

Рецензенти

Проф. др Горан Обрадовић, редовни професор Правног факултета
Универзитета у Нишу

Проф. др Слободанка Ковачевић Перић, ванредни професор
Правног факултета Универзитета у Приштини са седиштем у
Косовској Митровици

Лектор

Марија Станчић Михајловић

Штампа

Медивест, Ниш

Технички уредник

Ненад Милошевић

Тираж

100 примерака

ISBN 978-86-7148-280-6

САДРЖАЈ

ПРЕДГОВОР	3
УВОД	11
I ПОЈАМ, ПРЕДМЕТ, ЗНАЧАЈ И ЦИЉЕВИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА	13
1. ПОЈАМ, ПРЕДМЕТ И ЗНАЧАЈ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА	13
1.1. Појам управљања људским ресурсима	13
1.1.1. Настанак појма управљања људским ресурсима	15
1.1.2. Различити називи за управљање људским ресурсима	16
1.1.3. Ближе дефинисање управљања људским ресурсима	16
1.1.4. Како и зашто су људи постали „људски ресурси“?	17
1.1.5. Специфичности људских ресурса	18
1.1.6. Значење речи „људски капитал“	19
1.2. Предмет управљања људским ресурсима (као теоријско-научне дисциплине)	20
1.3. Значај управљања људским ресурсима (као управљачке функције)	22
1.3.1. Остваривање стратешке улоге УЉР	22
1.3.2. Остваривање оперативне улоге УЉР	23
2. ЦИЉЕВИ И НАЧИНИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА	24
2.1. Циљеви управљања људским ресурсима (као управљачке функције)	25
2.2. Начини управљања људским ресурсима	26
2.2.1. Тврдо управљање људским ресурсима	26
2.2.2. Меко управљање људским ресурсима	27
2.3. Управљање људским ресурсима пред изазовима глобализације	28
2.4. Управљање људским ресурсима у Европи	29
3. УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА, УПРАВЉАЊЕ КАДРОВИМА И УТИЦАЈ ОКРУЖЕЊА НА УЉР	31
3.1. Управљање људским ресурсима и управљање кадровима	31
3.1.1. Сличности између управљања људским ресурсима и управљања кадровима	32
3.1.2. Разлике између управљања људским ресурсима и управљања кадровима	32
3.2. Промене у окружењу и њихов утицај на управљање људским ресурсима	34

II АКТИВНОСТИ У ОБЛАСТИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА	37
1. АНАЛИЗА ПОСЛА	38
1.1. Природа анализе посла	39
1.2. Шта је посао?	39
1.3. Дизајнирање посла	40
1.3.1. Циљеви дизајнирања посла	40
1.3.2. Фактори који утичу на дизајнирање посла	40
1.4. Разлика између анализе посла и дизајнирања посла	42
1.5. Резултати анализе посла	42
1.5.1. Опис посла	42
1.5.2. Спецификација посла	45
1.6. Методи за анализу посла	46
1.6.1. Опсервација (посматрање)	46
1.6.2. Интервјуисање	47
1.6.3. Упитници	47
1.6.4. Специјални методи за анализу посла (квантитативне технике)	48
1.7. Процес анализе посла	49
1.8. Анализа посла и друге активности у области УЉР	51
2. Планирање људских ресурса	52
2.1. Циљеви планирања људских ресурса	53
2.2. Планирање људских ресурса и пословно стратешко планирање	53
2.3. Процес стратешког планирања	54
2.4. Активности у процесу планирања људских ресурса	56
2.4.1. Анализа екстерних фактора	57
2.4.2. Анализа интерних фактора	59
2.4.3. Предвиђање понуде и потражње људских ресурса	60
2.4.4. Усклађивање понуде и тражње људских ресурса	64
2.4.5. Реализација плана људских ресурса	66
2.4.6. Праћење, евалуација и кориговање плана	72
3. РЕГРУТОВАЊЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА	73
3.1. Стратешки приступ регрутовању	76
3.2. Планирање људских ресурса и регрутовање	78
3.3. Интерно и екстерно регрутовање	78
3.4. Процес регрутовања	83
3.4.1. Интерни извори регрутовања	85
3.4.2. Екстерни извори регрутовања	90
3.4.3. Евалуација процеса регрутовања	107
3.5. Анализа снага и слабости организације у процесу регрутовања	109
3.6. Регрутовање и тражење посла	109
3.6.1. Како доћи до првог посла?	110
3.6.2. Фактори који утичу на избор посла	111

4. СЕЛЕКЦИЈА ЉУДСКИХ РЕСУРСА	114
4.1. Природа селекције	116
4.2. Индивидуалне разлике које утичу на процес селекције	118
4.2.1. Способности	118
4.2.2. Особине личности	122
4.2.3. Компетенције	124
4.3. Критеријуми за селекцију и референце кандидата	124
4.4. Процес селекције	126
4.5. Методи и инструменти професионалне селекције	128
4.5.1. Стандардни извори информација о кандидатима	129
4.5.2. Тестирање кандидата	133
4.5.3. Интервју	146
4.5.4. Неконвенционални методи селекције кандидата	167
4.6. Остале активности у процесу селекције	171
4.6.1. Понуда посла	172
4.6.2. Провера здравственог стања кандидата	172
4.6.3. Праћење и анализирање резултата рада примљених кандидата (евалуација процеса селекције)	174
4.7. Одговорност за резултате селекције	174
4.7.1. Специјалисти за људске ресурсе и непосредни менаџери	174
4.7.2. Стручњаци у канцеларији за запошљавање	175
4.7.3. Чланови тима са којима би примљени кандидати требало да раде	176
4.7.4. Процес селекције и имиџ послодавца	177
4.8. Алтернативе регрутовању и селекцији кандидата	177
5. СОЦИЈАЛИЗАЦИЈА И ОРИЈЕНТАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ	179
5.1. Сврха социјализације и оријентације	180
5.1.1. Стварање повољног утиска о организацији и условима рада у њој	180
5.1.2. Повећање интерперсоналног прихватања	181
5.1.3. Смањење флукуације	181
5.2. Уобичајене фазе социјализације и оријентације	182
5.2.1. Припремна фаза	182
5.2.2. Фаза суочавања	183
5.2.3. Фаза интеграције	184
5.3. Претпоставке доброг система социјализације и оријентације	185
5.4. Облици оријентације	187
5.5. Одговорност за резултате социјализације и оријентације новозапослених	189
6. ОБРАЗОВАЊЕ И ТРЕНИНГ ЗАПОСЛЕНИХ	189
6.1. Дефинисање основних појмова	190
6.2. Тренинг запослених	192
6.2.1. Садржај тренинга	192

6.2.2. Где се спроводи тренинг?	192
6.2.3. Системски приступ тренингу и фазе тренинга	193
6.3. Образовање запослених.....	210
6.3.1. Нивои образовних потреба запослених	210
6.3.2. Врсте образовних потреба запослених	211
6.3.3. Претпоставке успешног образовања и учења запослених	212
6.3.4. Потребе за сталним образовањем и усавршавањем менаџера	217
6.3.5. Нови трендови у образовању (учећа организација)	219
7. ОЦЕЊИВАЊЕ ПЕРФОРМАНСИ ЗАПОСЛЕНИХ	220
7.1. Циљеви праћења и оцењивања радне успешности	221
7.2. Предмет оцењивања радне успешности	222
7.3. Процес оцењивања радне успешности.....	223
7.3.1. Одређивање посла и критеријума радне успешности	223
7.3.2. Оцењивање радне успешности	225
7.3.3. Уобичајене активности у процесу оцењивања радне успешности.....	227
7.4. Методи за оцењивање перформанси запослених.....	228
7.4.1. Методи оцењивања по категоријама.....	228
7.4.2. Компаративни методи	232
7.4.3. Наративни методи.....	233
7.4.4. Специјални методи	234
7.4.5. Фактори од којих зависи избор метода за процену перформанси запослених.....	236
7.5. Ко може процењивати радну успешност?	237
7.5.1. Непосредни менаџери	237
7.5.2. Сарадници и колеге	237
7.5.3. Подређени.....	238
7.5.4. Запослени чија успешност се процењује (самооцењивање) ...	238
7.5.5. Потрошачи и клијенти.....	239
7.6. Проблеми и грешке у оцењивању перформанси запослених	239
7.6.1. Нејасни стандарди радне успешности	239
7.6.2. Тенденција давања већих оцена	240
7.6.3. Грешке у оцењивању радне успешности.....	240
7.7. Мере за побољшање процене перформанси запослених.....	242
7.8. Разговор о радној успешности	243
7.9. Управљање конфликтима у организацији	245
8. НАГРАЂИВАЊЕ И МОТИВИСАЊЕ ЗАПОСЛЕНИХ	246
8.1. Материјалне награде, компензације и стратегије мотивисања.....	246
8.1.1. Директне материјалне (финансијске) награде, компензације и стратегије мотивисања	247
8.1.2. Индиректне материјалне награде, компензације и стратегије мотивисања (бенефиције).....	260
8.1.3. Менаџерске награде, компензације и стратегије мотивисања	264

8.2. Нематеријалне награде, компензације и стратегије мотивисања ..	266
8.2.1. Адекватно дизајнирање посла	267
8.2.2. Демонстрирање пожељног стила менаџмента	269
8.2.3. Партиципација запослених у управљању	271
8.2.4. Управљање помоћу циљева	272
8.2.5. Флексибилни облици радног времена	274
8.2.6. Остале нематеријалне награде, компензације и стратегије мотивисања.....	276
9. ЗДРАВЉЕ И БЕЗБЕДНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ	280
9.1. Општа заштита запослених	281
9.1.1. Контрола физичких и других ризика на раду	283
9.1.2. Јачање свести запослених о потреби и значају заштите њиховог здравља и њихове безбедности на раду	283
9.1.3. Промоција доброг здравља	284
9.2. Посебна заштита запослених	285
9.2.1. Заштита омладине.....	286
9.2.2. Заштита запослених који обављају послове с повећаним ризиком.....	288
9.2.3. Заштита запослених трудница и породиља.....	290
9.2.4. Заштита инвалида	293
9.2.5. Заштита запослених код којих постоји опасност од настанка инвалидности	293
9.2.6. Заштита запослених са здравственим сметњама	294
10. УПРАВЉАЊЕ КАРИЈЕРОМ, ДЕГРАДАЦИЈА И ОТПУШТАЊЕ ЗАПОСЛЕНИХ.....	295
10.1. Планирање и развој каријере	295
10.1.1. Дефинисање основних појмова	296
10.1.2. Разлика између каријере и посла.....	297
10.1.3. Фазе у развоју каријере	298
10.1.4. Улога организације у развоју каријере	301
10.1.5. Улога менаџера у планирању и развоју каријере	302
10.1.6. Улога појединца у планирању и развоју каријере	304
10.1.7. Менаџерска каријера	305
10.2. Деградација и отпуштање запослених	306
10.2.1. Деградација на послу.....	307
10.2.2. Отпуштање запослених	308
10.2.3. Како поступати када се остане без посла	309
III ОРГАНИЗАЦИЈА ФУНКЦИЈЕ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА	311
1. ПОДЕЛА УЛОГА И СТРУКТУРИРАЊЕ ПОСЛОВА	311

1.1. Подела улога између менаџера и стручњака за људске ресурсе.....	311
1.1.1. Послови и активности менаџера	312
1.1.2. Послови и активности стручњака за људске ресурсе.....	312
1.2. Структурирање послова у служби за људске ресурсе	313
1.2.1. Функционални модел структурирања послова	313
1.2.2. Дивизионални модел структурирања послова	314
1.3. Место службе за људске ресурсе у организацији	315
2. САЧИЊАВАЊЕ И КОРИШЋЕЊЕ	
БАЗЕ ПОДАТАКА О ЗАПОСЛЕНИМА	316
2.1. Садржај базе података о запосленима.....	316
2.2. Коришћење базе података о запосленима	317
IV МЕЂУНАРОДНИ МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА	319
1. ПОЈАМ И ЗНАЧАЈ МЕЂУНАРОДНОГ	
МЕНАЏМЕНТА ЉУДСКИХ РЕСУРСА	320
1.1. Изазови међународног менаџмента људских ресурса.....	321
1.2. Нивои укључености предузећа у међународно тржиште и импликације за међународни менаџмент људских ресурса.....	322
1.3. Приступи у међународном менаџменту људских ресурса.....	324
1.4. Регрутовање кандидата за потребе међународног ангажовање.....	325
1.5. Селекција кандидата за рад у иностранство	326
1.6. Обука представника за рад у иностранству.....	328
1.7. Методи обуке представника за рад у иностранству	329
1.8. Систем зарада у међународном менаџменту људских ресурса	331
1.9. Повратак запослених из иностранства – репатријација	333
2. ДОЖИВОТНО УЧЕЊЕ	335
ЛИТЕРАТУРА	337

ПРЕДГОВОР

У савременом пословном амбијенту, људи су постали највреднији ресурс организације и главни фактор конкурентске способности и организационе успешности. Промене у структури, функцији, начину пословања савремених организација условиле су промене у схватању људских ресурса и њиховог развоја. Велике и убрзане промене у савременом свету одражавају се на све сегменте човековог живота и рада. Захваљујући њима, сведоци смо великих промена и у области пословања и менаџмента. У актуелној менаџерској и пословној филозофији, речи капитал и вредност све више се везују за људе, њихова знања и вештине и њихове способности.

Кадрови и њихови потенцијали постају главни фактор конкурентске способности и организационе успешности. Борба за искусне менаџере, квалитетне стручњаке и младе таленте постаје најоштрији и најбезобзирнији облик конкуренције, тако јак и очигледан, да се већ сада може сматрати једном од кључних одредница 21. века.

Менаџмент људских ресурса, као сажети израз нове филозофије и праксе менаџмента, резултат је наведених промена и заокрета у схватању капитала и других вредности. Начин на који се управља људским ресурсима постаје одлучујући фактор опстанка и развоја организације. Коначно је постало јасно да су кадрови и њихови потенцијали најзначајнији ресурси организације и да се према њима мора исказивати највећи степен пажње и интересовања. Захваљујући томе, управљање људским ресурсима постало је наставна дисциплина која се изучава на све већем броју образовних институција у свету. Од деведесетих година прошлог века изучава се и у нашој земљи.

Основни циљ овог уџбеника је да студентима омогући разумевање суштине управљања људским ресурсима у преузећима и организацијама и допринесе њиховом оспособљавању за успешно обављање оперативних послова из надлежности функције управљања људским ресурсима. Уџбеник је првенствено намењен студентима Правног факултета у Нишу, мада може корисно послужити и менаџерима, предузетницима, власницима малих и средњих предузећа и запосленима у служби за људске ресурсе. Одељак о посебној заштити запослених усклађен је са променама у радном законодавству Републике Србије. Надамо се да ће уџбеник задовољити потребе студената и других евентуалних корисника.

УВОД

Управљање људским ресурсима је научна дисциплина која се бави практичним питањима везаним за управљање запосленим у организацијама. Њен циљ је формулисање основних начела, модела, метода, и процедура којима се утиче на формирање структуре запослених, њихову мотивацију, развој и перформансе. Важне одреднице ове научне дисциплине су да је то примењена и интердисциплинарна научна дисциплина. Примењена, зато што се начела, модели, политике и процедуре које формулише могу применити у пракси у циљу усмеравања запослених, а интердисциплинарна, јер користи концепте и теорије из других научних дисциплина.

Управљање људским ресурсима је подсистем управљања организацијом. Као садржај менаџмент процеса, у компетенцији је менаџерског тима који води организацију и који је њен кључни ослонац. Подразумева мноштво нових садржаја, како у области управљања људским ресурсима, информатике, права и организације рада, тако и у домену маркетинга, истраживања, развоја, финансија и производње. Менаџмент процес је веома комплексан, јер у себи обједињује бројне функције, од планирања о организовања, до вођења и контроле људских, материјалних, финансијских и других ресурса у организацији.

Процес управљања људским ресурсима, као најзначајнијим ресурсима организације, веома је сложен. Тим пре, што је људско понашање променљивог карактера и тешко предвидиво. Сваки човек је засебна личност, а свака организација прича за себе. Што је применљиво у једној организацији, није у другој; што даје добре резултате у једном предузећу, не даје у другом; што је прихватљиво у једном тренутку, није у другом итд. Осим стандардних правила, морају се стварати и правила прилагођена конкретним људима, конкретним организацијама и конкретном окружењу. Да би се у томе успело, осим доброг познавања фактора окружења и адекватног дизајнирања организационе структуре, неопходно је и добро познавање људске природе, како би се верније и потпуније одсликале, односно сагледале потребе, навике, интереси, вредносни ставови и очекивања појединаца и група.

Пошто се систем управљања људским ресурсима стално мења, усавршава и прилагођава, у њему су настале крупне промене. Пре свега, односи надређености и подређености, неговани хиљадама година, полако али сигурно, уступају место односима сарадње и креативног решавања постављених циљева, подижући личност, интегритет и иницијативу запосленог на виши ниво. Најзад је постало јасно да запослени, ма који

посао обављао, не заснива радни однос само зато да би беспоговорно извршавао радне обавезе и за то примао плату, него и да би се за нешто питао, доказао своје квалитете и потврдио своју личност. Само ако је довољно уважен, адекватно награђен и потпуно задовољан својим статусом у организацији, биће спреман и за највећа прегнућа у свом послу.

Актуелни модели управљања људским ресурсима у први план стављају хуманистичке а не економске вредности, отварајући тиме перспективе за даљу хуманизацију производних односа. Сагласно томе, све више постаје јасно да је инвестирање у људе корисније од инвестирања у капитал. Такав приступ ствара осећај задовољства и мотивише запослене на веће ангажовање у процесу рада, што би требало да буде један од основних циљева у области управљања људским ресурсима.