

Prof. dr Živko Kulić

Doc. dr Mile Vasić

ANALIZA POSLA

PLANIRANJE
LJUDSKIH RESURSA

REGRUTOVANJE

SELEKCIJA

SOCIJALIZACIJA I
ORIJEKACIJA

OCENJIVANJE
RADNE USPEŠNOSTI

RAZVOJ
LJUDSKIH RESURSA

TRENING I OBRAZOVANJE

PONAŠANJE ZAPOSLENIH

PLANIRANJE I
RAZVOJ KARIJERE

UNAPREĐENJA I
PREMEŠTAJI

NAGRAĐIVANJE

MOTIVISANJE

ZAŠTITA
ZAPOSLENIH



MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Banja Luka, 2007.

Prof. dr Živko Kulić

Doc. dr Mile Vasić

MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Banja Luka, 2007.

MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA
Prof. dr Živko Kulić Doc. dr Mile Vasić

Prvo izdanje

Lektor: Mr Željka Vučinić

Recenzenti: Dr Momčilo Živković
Dr Darko Marinković

Korice: Ilišković
Graphic Design

Izdaje i štampa: "Zavod distrofičara" Banja Luka

Za štampariju: Tomislav Šešić

Tiraž: 200 komada

Copyright©Autori

Autori zadržavaju sva prava. Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena ni u kom postojećem ili budućem obliku.

www.vasic.info

S A D R Ž A J

1. UVOD U MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA	3
1.1. Pojam i definicija upravljanja ljudskim resursima	3
1.1.1. Uvodne napomene	3
1.1.2. Pojam upravljanja ljudskim resursima	4
1.1.2.1. Šta se podrazumeva pod upravljanjem ljudskim resursima	5
1.1.2.2. Različiti nazivi za upravljanje ljudskim resursima	7
1.1.2.3. Kako i zašto su ljudi postali "ljudski resursi"	7
1.1.2.4. Specifičnosti ljudskih resursa	9
1.1.3. Definisanje upravljanja ljudskim resursima	10
1.1.3.1. Definisanje upravljanja ljudskim resursima kao upravljačke funkcije	11
1.1.3.2. Definisanje upravljanja ljudskim resursima kao naučne i nastavne discipline	12
1.1.3.3. Celovita definicija upravljanja ljudskim resursima	13
1.2. Predmet upravljanja ljudskim resursima kao naučne i nastavne discipline	14
1.2.1. Uvodne napomene	14
1.2.2. Predmet izučavanja upravljanja ljudskim resursima kao naučne i nastavne discipline	15
1.3. Organizacija funkcije menadžmenta ljudskih resursa	16
1.3.1. Podela uloga između menadžera i stručnjaka za ljudske resurse	16
1.3.2. Strukturiranje stručnih poslova u službi za ljudske resurse	19
2. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA	27
2.1. Faze u procesu planiranja ljudskih resursa	29
2.1.1. Prikupljanje podataka o okruženju	29
2.1.2. Predviđanje ponude i tražnje za ljudskim resursima	30
2.1.3. Usklađivanje ponude i tražnje	36
2.1.4. Praćenje, evaluacija i korigovanje plana	37
2.2. Značaj planiranja ljudskih resursa	38
3. ANALIZA POSLA	43
3.1. Osnovne faze u procesu analize posla	45
3.1.1. Definisanje obima analize posla	46
3.1.2. Izbor metoda analize posla	46
3.1.2.1. Izvori podataka	47
3.1.2.2. Metodi (tehnike) analize posla	47

3.1.3.	Prikupljanje i analiza podataka	48
3.1.3.1.	Metodi za prikupljanje podataka	49
3.1.3.1.1.	Neposredno posmatranje.....	49
3.1.3.1.2.	Intervju.....	50
3.1.3.1.3.	Upitnik	53
3.1.3.2.	Analiza podataka.....	54
3.1.4.	Evaluacija (metoda) analize posla	54
3.2.	Osnovni rezultati analize posla	55
3.2.1.	Opis posla (radnog mesta).....	55
3.2.2.	Specifikacija posla (zahtevi posla).....	60
3.2.3.	Ostali rezultati analize posla	64
4.	REGRUTOVANJE	69
4.1.	Ciljevi regrutovanja.....	73
4.2.	Opšta strategija regrutovanja	73
4.3.	Izvori regrutovanja.....	75
4.3.1.	Interni izvori regrutovanja	82
4.3.1.1.	Interno oglašavanje.....	82
4.3.1.2.	Preporuke neposrednih menadžera	84
4.3.1.3.	Preporuke i predlozi službe za ljudske resurse.....	85
4.3.2.	Eksterni izvori regrutovanja	85
4.3.2.1.	Eksterno oglašavanje.....	88
4.3.2.1.1.	Direktno obraćanje kandidatima	92
4.3.2.1.2.	Oglašavanje putem interneta	93
4.3.2.2.	Preporuke zaposlenih.....	94
4.3.2.3.	Agencijsko posredovanje.....	95
4.3.2.3.1.	Državne agencije	95
4.3.2.3.2.	Privatne agencije.....	96
4.3.2.3.3.	"Lovci na talente"	97
4.3.2.3.4.	Agencije za privremenu pomoć.....	98
4.3.2.4.	Obrazovne institucije	99
4.3.2.5.	Direktno prijave zainteresovanih kandidata.....	102
4.3.2.6.	Ostali izvori i načini regrutovanja	103
4.4.	Evaluacija procesa regrutovanja	104
4.5.	Regrutovanje i traženje posla	106
4.5.1.	Kako doći do prvog posla.....	107
4.5.2.	Kako postupati kada se ostane bez posla	108
4.5.3.	Faktori koji utiču na izbor posla	110
5.	SELEKCIJA	119
5.1.	Pretpostavke uspešne selekcije	121
5.2.	Osnovni principi na kojima se selekcija zasniva	122
5.3.	Individualne razlike	123

5.3.1.	Sposobnosti.....	124
5.3.1.1.	Intelektualne sposobnosti.....	124
5.3.1.2.	Pojam i vrste inteligencije.....	125
5.3.1.3.	Kreativnost.....	126
5.3.2.	Osobine ličnosti.....	128
5.3.3.	Kompetencije.....	130
5.4.	Faze u procesu selekcije.....	132
5.5.	Metodi i instrumenti profesionalne selekcije.....	134
5.5.1.	Standardni izvori informacija o kandidatima.....	136
5.5.1.1.	Prijava za posao (prijava na oglas).....	136
5.5.1.2.	Radna biografija.....	138
5.5.1.3.	Preporuke.....	139
5.5.2.	Psihološki testovi.....	141
5.5.2.1.	Testovi sposobnosti.....	142
5.5.2.1.1.	Testovi inteligencije.....	143
5.5.2.1.2.	Testovi specifičnih sposobnosti.....	144
5.5.2.1.3.	Testovi kreativnosti.....	146
5.5.2.1.4.	Testovi mehaničkih sposobnosti.....	147
5.5.2.1.5.	Testovi senzornih i psihomotornih sposobnosti.....	147
5.5.2.2.	Testovi ličnosti.....	149
5.5.2.3.	Testovi interesovanja i znanja.....	150
5.5.2.3.1.	Testovi interesovanja.....	150
5.5.2.3.2.	Testovi znanja.....	151
5.5.2.4.	Adaptivno testiranje.....	152
5.5.2.5.	Problemi upotrebe psiholoških testova.....	152
5.5.3.	Intervju.....	153
5.5.3.1.	Vrste intervju.....	156
5.5.3.1.1.	Vrste intervju po obliku.....	156
5.5.3.1.2.	Vrste intervju prema broju učesnika.....	156
5.5.3.1.3.	Vrste intervju prema ulozi u procesu selekcije.....	158
5.5.3.2.	Strategije intervjuisanja.....	158
5.5.3.3.	Opšti problemi intervjuisanja.....	163
5.5.3.3.1.	Nesaglasnost intervjuista.....	163
5.5.3.3.2.	Faktori koji utiču na rezultate intervju.....	164
5.5.3.4.	Pretpostavke za poboljšanje intervju.....	170
5.5.4.	Metodi i tehnike selekcije vezani za posao.....	170
5.5.4.1.	Testovi uzoraka posla.....	170
5.5.4.2.	Testovi sposobnosti sticanja veština.....	171
5.5.4.3.	Probni rad.....	172
5.5.5.	Nekonvencionalni metodi selekcije.....	173
5.5.5.1.	Poligrafsko ispitivanje.....	173
5.5.5.2.	Testovi poštenja.....	174
5.5.5.3.	Testiranje na upotrebu droge.....	175
5.5.5.4.	Grafologija.....	175
5.5.5.5.	Astrologija.....	176
5.5.6.	Ostale aktivnosti u procesu selekcije.....	177

5.5.6.1.	Provera zdravstvenog stanja kandidata	177
5.5.6.2.	Ponuda posla	178
5.5.6.3.	Evaluacija	179
5.5.7.	Opšti problemi profesionalne selekcije.....	179
5.5.8.	Pretpostavke kvalitetne profesionalne selekcije.....	181
6.	SOCIJALIZACIJA I ORIJENTACIJA	187
6.1.	Faze socijalizacije i orijentacije.....	188
6.1.1.	Pripremna faza	188
6.1.2.	Faza suočavanja.....	188
6.1.3.	Faza integracije.....	189
6.2.	Oblici orijentacije i osposobljavanja za samostalan rad	190
6.3.	Specifični uslovi sprovođenja procesa orijentacije.....	191
6.4.	Programi procesa orijentacije zaposlenih.....	192
6.4.1.	Problemi s programima orijentacije	193
6.4.2.	Procenjivanje programa orijentacije	193
6.5.	Proces orijentacije menadžera	194
7.	OCENJIVANJE RADNE USPEŠNOSTI	199
7.1.	Funkcije sistema za procenu radne uspešnosti.....	199
7.2.	Ciljevi praćenja i ocenjivanja radne uspešnosti.....	200
7.3.	Predmet ocenjivanja radne uspešnosti	201
7.4.	Proces ocenjivanja radne uspešnosti	202
7.4.1.	Određivanje posla i kriterijuma uspešnosti.....	202
7.4.1.1.	Utvrđivanje globalnih zadataka i ključnih aktivnosti	202
7.4.1.2.	Određivanje standarda radne uspešnosti.....	203
7.4.1.3.	Definisanje ciljeva	204
7.4.2.	Ocenjivanje uspešnosti	204
7.4.3.	Intervju o uspešnosti.....	205
7.5.	Metodi procene radne uspešnosti.....	207
7.5.1.	Metodi osobina	207
7.5.2.	Bihejvioristički metodi	210
7.5.3.	Metodi ostvarenih rezultata	211
7.6.	Nosioci aktivnosti procene radne uspešnosti	211
7.6.1.	Neposredni rukovodioci.....	211
7.6.2.	Saradnici i kolege	211
7.6.3.	Timovi za procenu radne uspešnosti	212
7.6.4.	Samooценjivanje	213
7.6.5.	Podređeni	213
7.6.6.	Potrošači i klijenti	214
7.6.7.	Kompjuterska tehnologija.....	214

7.6.8.	Višestrano ocenjivanje.....	214
7.7.	Problemi u ocenjivanju radne uspešnosti	215
7.7.1.	Nejasni standardi radne uspešnosti.....	215
7.7.2.	Greške u ocenjivanju	216
7.7.3.	Mere za poboljšanje procene performansi	217
8.	RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA.....	223
8.1.	Pojam i značaj razvoja ljudskih resursa	223
8.1.1.	Definisanje osnovnih pojmova u vezi sa razvojem ljudskih resursa	223
8.1.2.	Shvatanje potrebe za razvojem ljudskih resursa	225
8.1.3.	Značaj razvoja ljudskih resursa.....	226
8.2.	Ciljevi i metodi razvoja ljudskih resursa.....	228
8.2.1.	Ciljevi razvoja ljudskih resursa.....	228
8.2.2.	Metodi razvoja ljudskih resursa	229
8.2.2.1.	Individualni metodi razvoja ljudskih resursa	229
8.2.2.2.	Grupni metodi razvoja ljudskih resursa.....	230
9.	TRENING I OBRAZOVANJE	235
9.1.	Pretpostavke uspešnog obrazovanja ljudskih resursa	235
9.1.1.	Ponašanje zaposlenih.....	235
9.1.1.1.	Model ponašanja zaposlenih.....	236
9.1.1.2.	Faktori koji utiču na ponašanje zaposlenih.....	237
9.1.1.2.1.	Spoljni faktori	237
9.1.1.2.2.	Unutrašnji faktori.....	238
9.1.2.	Motivacija za učenje.....	240
9.1.2.1.	Uloga menadžmenta u podizanju motivacije za učenje	241
9.1.2.1.1.	Stvaranje povoljne radne sredine	241
9.1.2.1.2.	Podizanje samopouzdanja zaposlenih	242
9.1.2.1.3.	Jačanje svesti o važnosti obrazovanja	243
9.1.2.1.4.	Stvaranje osnovnih pretpostavki za učenje i usavršavanje	244
9.1.2.2.	Razvijanje organizacione kulture učenja.....	244
9.1.3.	Primena načela učenja	244
9.1.3.1.	Opšta načela učenja	245
9.1.3.2.	Određivanje jasnih ciljeva učenja.....	247
9.1.3.3.	Uspostavljanje dobre organizacije i koordinacije	247
9.1.4.	Važne pretpostavke kvalitetnog učenja.....	248
9.2.	Trening i obrazovanje zaposlenih	250
9.2.1.	Proces obrazovanja zaposlenih.....	251
9.2.1.1.	Trendovi u obrazovanju	251

9.2.1.2.	Efekti obrazovanja.....	252
9.2.1.3.	Glavni akteri procesa obrazovanja u organizaciji	253
9.2.1.3.1.	Menadžer odeljenja za razvoj ljudskih resursa	254
9.2.1.3.2.	Službenici odeljenja za razvoj ljudskih resursa.....	254
9.2.2.	Identifikovanje potreba za obukom i obrazovanjem.....	255
9.2.2.1.	Analiza organizacije	256
9.2.2.2.	Analiza posla	257
9.2.2.3.	Analiza zaposlenih	258
9.2.3.	Ciljevi treninga i obrazovanja	259
9.2.3.1.	Opšti ciljevi obrazovanja	259
9.2.3.2.	Posebni ciljevi obrazovanja.....	260
9.2.4.	Shvatanje procesa učenja.....	260
9.2.4.1.	Principi učenja.....	261
9.2.4.2.	Faktori učenja	262
9.2.4.2.1.	Karakteristike kandidata.....	263
9.2.4.2.2.	Transfer učenja.....	264
9.2.5.	Sadržaj i programi obrazovanja.....	265
9.2.5.1.	Stepeni obrazovnih potreba.....	266
9.2.5.2.	Vrste obrazovnih potreba	267
9.2.5.3.	Obrazovni programi i način njihovog ostvarivanja.....	267
9.2.6.	Dizajniranje programa obuke	268
9.2.6.1.	Definisanje ciljeva	269
9.2.6.2.	Priprema materijala za obuku	270
9.2.6.3.	Određivanje termina za održavanje treninga	271
9.2.6.4.	Priprema nastavnog osoblja.....	272
9.2.6.4.1.	Izbor nastavnog osoblja	272
9.2.6.4.2.	Obuka nastavnog osoblja	274
9.2.7.	Implementacija programa obuke	274
9.2.7.1.	Obuka na radnom mestu.....	274
9.2.7.2.	Obuka van radnog mesta.....	276
9.2.7.3.	Samoobrazovanje zaposlenih	278
9.2.7.4.	Obuka starijih radnika	279
9.2.8.	Procenjivanje programa obuke	282
9.2.8.1.	Kriterijumi procene programa obuke	280
9.2.8.2.	Troškovi sprovođenja programa obuke	282
9.2.9.	Dokvalifikacija i prekvalifikacija zaposlenih	283
9.2.9.1.	Dokvalifikacija zaposlenih.....	283
9.2.9.2.	Prekvalifikacija zaposlenih.....	284
9.2.10.	Učeca organizacija	284
9.3.	Permanentna edukacija menadžera.....	286
9.3.1.	Razvoj menadžera.....	287
9.3.1.1.	Važnost razvoja menadžera	287

9.3.1.2.	Programi obrazovanja menadžera van radnog mesta	289
9.3.1.3.	Tehnike obrazovanja menadžera na poslu	290
9.3.2.	Samoobrazovanje menadžera	290

10.	PLANIRANJE I RAZVOJ KARIJERE	297
10.1.	Definisanje osnovnih pojmova	297
10.2.	Planiranje karijere	299
10.2.1.	Organizacione i individualne potrebe razvoja	300
10.2.2.	Planiranje ljudskih resursa i razvoja karijere.....	302
10.2.3.	Međusobni odnos razvoja karijere i strategije organizacije	304
10.3.	Ciklus razvoja karijere	305
10.3.1.	Faze u razvoju karijere	305
10.3.2.	Uloge u pojedinim fazama.....	307
10.4.	Faktori koji utiču na razvoj karijere	308
10.4.1.	Tip ličnosti.....	308
10.4.2.	Motivacija i uporišta u karijeri.....	310
10.5.	Uloge u razvoju karijere.....	311
10.5.1.	Uloga organizacije	311
10.5.2.	Uloga menadžera.....	313
10.5.3.	Uloga zaposlenih	314
10.6.	Menadžerska karijera	314
10.7.	Ostala pitanja o razvoju karijere	315
10.7.1.	Upravljanje unapređenjima i premeštajima	315
10.7.2.	Uticaj "prvog posla" na dalji razvoj karijere	317
10.7.3.	Razvoj karijere kod žena	318
11.	NAGRAĐIVANJE I MOTIVISANJE ZAPOSLENIH...325	
11.1.	Materijalne kompenzacije, nagrade i stimulacije.....	325
11.1.1.	Način utvrđivanja individualnih zarada	327
11.1.1.1.	Procena posla.....	328
11.1.1.1.1.	Bodovni metod.....	329
11.1.1.1.2.	Hay metod.....	332
11.1.1.2.	Uspostavljanje strukture zarada.....	332
11.1.2.	Stimulisanje radne uspešnosti	334
11.1.2.1.	Stimulativna zarada zasnovana na radnoj uspešnosti.....	336
11.1.2.2.	Različite individualne nagrade i podsticaji	337
11.1.2.3.	Jednokratni (posebni) programi stimulacije.....	338
11.1.3.	Grupni sistemi stimulacije	339
11.1.3.1.	Učešće zaposlenih u dobiti.....	339
11.1.3.2.	Učešće zaposlenih u profitu	341
11.1.3.3.	Učešće zaposlenih u vlasništvu.....	343
11.1.4.	Indirektne materijalne kompenzacije(beneficije).....	344

11.1.4.1.	Beneficije koje se odnose na sigurnost i zdravlje.....	345
11.1.4.2.	Beneficije u vezi odsustva s posla	347
11.1.4.3.	Ostale beneficije.....	348
11.1.5.	Menadžerske kompenzacije	348
11.2.	Nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanja	352
11.2.1.	Adekvatno dizajniranje posla	352
11.2.1.1.	Različiti pristupi oblikovanju posla.....	352
11.2.1.2.	Obogaćivanje posla	354
11.2.2.	Demonstriranje poželjnog stila menadžmenta	355
11.2.3.	Participacija zaposlenih u odlučivanju i rešavanju problema....	358
11.2.4.	Upravljanje pomoću ciljeva	361
11.2.5.	Fleksibilni oblici radnog vremena.....	363
11.2.5.1.	Fleksibilno radno vreme	363
11.2.5.2.	Drugi alternativni oblici radnog vremena	365
11.2.6.	Ostale nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanja	367
11.2.6.1.	Priznavanje uspeha	367
11.2.6.2.	Povratna informacija o radu i radnoj uspešnosti	367
11.2.6.3.	Organizaciona kultura	369
11.2.6.4.	Motivisanje i samomotivisanje.....	370
12.	ZAŠTITA ZAPOSLENIH.....	377
12.1.	Opšta zaštita zaposlenih	377
12.1.1.	Uvodne napomene.....	377
12.1.2.	Aktivnost organizacije u oblasti opšte zaštite zdravlja i bezbednosti zaposlenih	378
12.1.2.1.	Kontrola fizičkih i drugih rizika i opšta zaštita zaposlenih	378
12.1.2.2.	Jačanje svesti o potrebi unapređivanja bezbednosti zaposlenih	379
12.1.2.3.	Promocija dobrog zdravlja	380
12.2.	Posebna zaštita zaposlenih	380
12.2.1.	Zaštita omladine	381
12.2.2.	Zaštita zaposlenih koji obavljaju poslove s povećanim rizikom	382
12.2.3.	Zaštita zaposlenih trudnica, odnosno porodilja (zaštita materinstva).....	383
12.2.4.	Zaštita invalida.....	385
LITERATURA	389