

STRATEGIJE RAZVOJA  
LJUDSKIH RESURSA

SOCIJALIZACIJA I  
ORIJENTACIJA

OCJENJIVANJE  
PERFORMANSI

TRENING I  
OBRAZOVANJE

MOTIVACIJA  
ZA UČENJE

DIZAJNIRANJE  
PROGRAMA OBUKE

METODI OBUKE

SAMOBRZOVANJE

UČEĆA ORGANIZACIJA

EDUKACIJA MENADŽERA

RAZVOJ KARIJERE

ZAPOŠLJAVANJE I  
GLOBALIZACIJA

ORGANIZACIONE  
PROMJENE

TQM I RLJR

BENČMARKING RLJR

Doc. dr Mile Vasić



# RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA

Banja Luka, 2007.

Sergeju, Minji i Draženki

\*\*\*\*\* \*\*

Hvala na podršci i strpljenju!



**Doc. dr Mile Vasić**

# **RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA**

Banja Luka, 2007.

**Razvoj ljudskih resursa**

Doc. dr Mile Vasić

*Prvo izdanje*

**Lektor:**

Mr Željka Vučinić

**Recenzenti:**

**Dr Živko Kulić**

Dr Manojla Zrnić

**Korice:**

Ilišković

Graphic design

**Izdaje i štampa:**

"Zavod distrofičara" Banja Luka

**Za štampariju:**

Tomislav Šešić

**Tiraž:**

200 komada

Copyright © Mile Vasić

Autor zadržava sva prava. Reprodukција pojedinih djelova ili cjeline  
ove publikacije nije dozvoljena.

[www.vasic.info](http://www.vasic.info)

# SADRŽAJ

PREDGOVOR.....	1
I. POJAM, ZNAČAJ, CILJEVI, METODI I STRATEGIJE RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA.....	7
1. Pojam i značaj razvoja ljudskih resursa .....	7
1.1. Definisane osnovnih pojmova u vezi sa razvojem ljudskih resursa .....	7
1.2. Shvatanje potrebe za razvojem ljudskih resursa.....	9
1.3. Značaj razvoja ljudskih resursa.....	11
2. Ciljevi i metodi razvoja ljudskih resursa .....	13
2.1. Ciljevi razvoja ljudskih resursa.....	13
2.2. Metodi razvoja ljudskih resursa .....	14
2.2.1. Individualni metodi razvoja ljudskih resursa .....	14
2.2.2. Grupni metodi razvoja ljudskih resursa.....	15
3. Strategije razvoja ljudskih resursa.....	16
3.1. Pojam strategijskog razvoja ljudskih resursa.....	16
3.2. Strategije razvoja ljudskih resursa.....	17
3.2.1. Bihejvioristička strategija .....	17
3.2.2. Kognitivna strategija.....	21
3.2.3. Strategija ispitivanja.....	25
3.2.4. Strategija mentalnih modela .....	28
3.2.5. Strategija grupne dinamike .....	30
3.2.6. Strategija virtualne stvarnosti.....	33
3.2.7. Holistička strategija .....	37
II. SOCIJALIZACIJA I ORIJENTACIJA.....	43
1. Faze socijalizacije i orijentacije .....	44
1.1. Pripremna faza .....	44
1.2. Faza suočavanja .....	44
1.3. Faza integracije.....	45
2. Oblici orijentacije i osposobljavanja za samostalan rad .....	46
3. Specifični uslovi sprovođenja procesa orijentacije.....	47
4. Programi procesa orijentacije zaposlenih.....	48
4.1. Problemi s programima orijentacije.....	49
4.2. Procjenjivanje programa orijentacije .....	49
5. Proces orijentacije menadžera .....	50
III. OCJENJIVANJE RADNE USPJEŠNOSTI .....	55
1. Funkcije sistema za procjenu radne uspješnosti.....	55
2. Ciljevi praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti.....	56
3. Predmet ocjenjivanja radne uspješnosti .....	57

4.	Proces ocjenjivanja radne uspješnosti.....	58
4.1.	Određivanje posla i kriterijuma uspješnosti.....	58
4.1.1.	Utvrđivanje globalnih zadataka i ključnih aktivnosti .....	58
4.1.2.	Određivanje standarda radne uspješnosti.....	59
4.1.3.	Definisanje ciljeva .....	60
4.2.	Ocjenjivanje uspješnosti.....	61
4.3.	Intervju o uspješnosti .....	62
5.	Metodi procjene radne uspješnosti .....	63
5.1.	Metodi osobina .....	63
5.2.	Bihevioristički metodi.....	66
5.3.	Metodi ostvarenih rezultata.....	67
6.	Nosioci aktivnosti procjene radne uspješnosti .....	67
6.1.	Neposredni rukovodioci .....	67
6.2.	Saradnici i kolege .....	67
6.3.	Timovi za procjenu radne uspješnosti .....	68
6.4.	Samoocjenjivanje .....	69
6.5.	Podređeni.....	69
6.6.	Potrošači i klijenti .....	70
6.7.	Kompjuterska tehnologija .....	70
6.8.	Višestrano ocjenjivanje.....	70
7.	Problemi u ocjenjivanju radne uspješnosti .....	71
7.1.	Nejasni standardi radne uspješnosti .....	71
7.2.	Greške u ocjenjivanju .....	72
7.3.	Mjere za poboljšanje procjene performansi.....	73
IV. TRENING I OBRAZOVANJE.....		79
1.	Pretpostavke uspješnog obrazovanja ljudskih resursa .....	79
1.1.	Ponašanje zaposlenih.....	79
1.1.1.	Model ponašanja zaposlenih.....	80
1.1.2.	Faktori koji utiču na ponašanje zaposlenih.....	81
1.1.2.1.	Spoljni faktori.....	81
1.1.2.2.	Unutrašnji faktori .....	82
1.2.	Motivacija za učenje.....	84
1.2.1.	Uloga menadžmenta u podizanju motivacije za učenje .....	85
1.2.1.1.	Stvaranje povoljne radne sredine.....	85
1.2.1.2.	Podizanje samopouzdanja zaposlenih.....	86
1.2.1.3.	Jačanje svijesti o važnosti obrazovanja.....	87
1.2.1.4.	Stvaranje osnovnih pretpostavki za učenje i usavršavanje.....	88
1.2.2.	Razvijanje organizacione kulture učenja.....	88
1.3.	Primjena načela učenja .....	89
1.3.1.	Opšta načela učenja .....	89
1.3.2.	Određivanje jasnih ciljeva učenja .....	91
1.3.3.	Uspostavljanje dobre organizacije i koordinacije.....	91
1.4.	Važne pretpostavke kvalitetnog učenja .....	92

2.	Trening i obrazovanje zaposlenih.....	94
2.1.	Proces obrazovanja zaposlenih .....	95
2.1.1.	Trendovi u obrazovanju .....	96
2.1.2.	Efekti obrazovanja .....	97
2.1.3.	Glavni akteri procesa obrazovanja u organizaciji .....	97
2.1.3.1.	Menadžer odjeljenja za razvoj ljudskih resursa .....	98
2.1.3.2.	Službenici odjeljenja za razvoj ljudskih resursa .....	98
2.2.	Identifikovanje potreba za obukom i obrazovanjem .....	99
2.2.1.	Analiza organizacije .....	100
2.2.2.	Analiza posla .....	101
2.2.3.	Analiza zaposlenih .....	102
2.3.	Ciljevi treninga i obrazovanja.....	103
2.3.1.	Opšti ciljevi obrazovanja .....	103
2.3.2.	Posebni ciljevi obrazovanja.....	104
2.4.	Shvatanje procesa učenja .....	105
2.4.1.	Principi učenja.....	105
2.4.2.	Faktori učenja .....	107
2.4.2.1.	Karakteristike kandidata.....	107
2.4.2.2.	Transfer učenja .....	108
2.5.	Sadržaj i programi obrazovanja .....	110
2.5.1.	Stepeni obrazovnih potreba.....	110
2.5.2.	Vrste obrazovnih potreba.....	111
2.5.3.	Obrazovni programi i način njihovog ostvarivanja.....	111
2.6.	Dizajniranje programa obuke .....	112
2.6.1.	Definisanje ciljeva .....	113
2.6.2.	Priprema materijala za obuku .....	114
2.6.3.	Određivanje termina za održavanje treninga .....	115
2.6.4.	Priprema nastavnog osoblja.....	116
2.6.4.1.	Izbor nastavnog osoblja .....	117
2.6.4.2.	Obuka nastavnog osoblja .....	118
2.7.	Implementacija programa obuke .....	118
2.7.1.	Obuka na radnom mjestu.....	119
2.7.2.	Obuka van radnog mjesta .....	120
2.7.3.	Samoobrazovanje zaposlenih .....	122
2.7.4.	Obuka starijih radnika .....	124
2.8.	Procjenjivanje programa obuke .....	124
2.8.1.	Kriterijumi procjene programa obuke .....	125
2.8.2.	Troškovi sprovođenja programa obuke .....	126
2.9.	Dokvalifikacija i prekvalifikacija zaposlenih .....	127
2.9.1.	Dokvalifikacija zaposlenih.....	128
2.9.2.	Prekvalifikacija zaposlenih.....	128
2.10.	Učeca organizacija.....	129
3.	Permanentna edukacija menadžera .....	131
3.1.	Razvoj menadžera .....	132

3.1.1.	Važnost razvoja menadžera .....	132
3.1.2.	Programi obrazovanja menadžera van radnog mjesta .....	133
3.1.3.	Tehnike obrazovanja menadžera na poslu.....	134
3.2.	Samoobrazovanje menadžera .....	135
V.	PLANIRANJE I RAZVOJ KARIJERE .....	141
1.	Definisanje osnovnih pojmova .....	141
2.	Planiranje karijere .....	143
2.1.	Organizacione i individualne potrebe razvoja.....	144
2.2.	Planiranje ljudskih resursa i razvoja karijere .....	146
2.3.	Međusobni odnos razvoja karijere i strategije organizacije .....	148
3.	Ciklus razvoja karijere .....	149
3.1.	Faze u razvoju karijere .....	149
3.2.	Uloge u pojedinim fazama .....	151
4.	Faktori koji utiču na razvoj karijere .....	152
4.1.	Tip ličnosti.....	152
4.2.	Motivacija i uporišta u karijeri .....	154
5.	Uloge u razvoju karijere.....	145
5.1.	Uloga organizacije .....	157
5.2.	Uloga menadžera.....	158
5.3.	Uloga zaposlenih .....	158
6.	Menadžerska karijera .....	158
7.	Ostala pitanja o razvoju karijere.....	159
7.1.	Upravljanje unapređenjima i premještajima .....	159
7.2.	Uticaj "prvog posla" na dalji razvoj karijere .....	161
7.3.	Razvoj karijere kod žena .....	162
VI.	GLOBALIZACIJA I RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA.....	169
1.	Zapošljavanje i globalizacija.....	170
1.1.	Zapošljavanje .....	170
1.2.	Odliv radne snage .....	171
1.3.	Virtuelni način rada.....	172
2.	Razvoj ljudskih resursa u međunarodnom okruženju.....	173
2.1.	Programi obuke .....	173
2.2.	Metodi obuke .....	175
2.3.	Razvoj ljudskih resursa na lokalom nivou.....	176
3.	Ljudski resursi i organizacione promjene .....	176
3.1.	Organizacione promjene koje se odnose na zaposlene.....	177
3.2.	Upravljanje promjenama .....	178
3.2.1.	Shvatanje potrebe za promjenama.....	178
3.2.2.	Planiranje promjena .....	179
3.2.3.	Sprovođenje planiranih promjena.....	179
3.2.4.	Otpori organizacionim promjenama.....	180

VII. OSTALA PITANJA O RAZVOJU LJUDSKIH RESURSA .....	185
1. Različiti programi razvoja ljudskih resursa .....	185
1.1. Podučavanje osnovnim vještinama .....	185
1.2. Obuka lica s posebnim potrebama.....	186
1.3. Obuka dislociranih radnika .....	187
1.4. Obuka menadžera za poboljšanje tačnosti u procjenjivanju.....	188
1.5. Programi prevencije profesionalne zastarjelosti .....	189
1.6. Upravljanje stresom .....	190
1.7. Upravljanje vremenom .....	191
1.8. Prevazilaženje nasilja na radnom mjestu.....	192
1.9. Održavanje zdravlja zaposlenih i bezbjednost na poslu .....	193
1.10. Obrazovni programi orijentisani na klijente i usluge.....	195
1.11. Priprema zaposlenih za timski oblik rada .....	196
2. Benčmarking razvoja ljudskih resursa .....	197
3. Razvoj ljudskih resursa u malim i srednjim preduzećima.....	198
4. Korporacijski univerziteti .....	199
5. Menadžment potpunog kvaliteta i razvoj ljudskih resursa .....	201
6. Dokumenti vezani za razvoj ljudskih resursa.....	202
6.1. Dokumenti MOR-a.....	203
6.1.1. Konvencija MOR-a broj 142.....	203
6.1.2. Preporuka MOR-a broj 195 .....	204
6.1.3. Ostali dokumenti MOR-a .....	206
6.2. Dokumenti institucija Evropske unije .....	206
LITERATURA.....	213