



Menadžment ljudskih resursa

Prof. dr Branka Zolak Poljašević



Konsultacije:
ponedeljak 10:00-12:00
utorak 10:00-12:00
branka.zolak-poljasevic@ef.unibl.org





Literatura

- **Osnovna literatura:** **Menadžment ljudskih resursa: Tradicionalni u susret savremenom pristupu**
Branka Zolak Poljašević

- **Dodatna literatura:** Osnovi menadžmenta ljudskih resursa
Gordana Ilić

- Menadžment ljudskih potencijala
Fikreta Bahtijarević Šiber

- Menadžment ljudskih resursa
Biljana Bogičević Milikić



Važni datumi

- **Kolokvijum I: 11.04.2024.**
- **Kolokvijum II: 04.06.2024.**





Gradivo za prvi test

- Menadžment ljudskih resursa u savremenom poslovnom okruženju
- Menadžment ljudskih resursa u organizaciji
- Analiza i oblikovanje posla
- Planiranje ljudskih resursa
- Rekrutovanje ljudskih resursa
- Selekcija kandidata



Gradivo za drugi test

- Obuka zaposlenih
- Razvoj zaposlenih
- Upravljanje uspjehom zaposlenih
- Nagrađivanje zaposlenih
- Radni odnosi i kolektivno pregovaranje





Šta je to menadžment ljudskih resursa?

- Ljudski resursi su jedinstveni za svako preduzeće i ne mogu se kopirati.
- Dva preduzeća mogu imati isti broj zaposlenih, istu kvalifikacionu strukturu, istu polnu strukturu, starosnu strukturu i drugo, pa ipak nemaju identične ljudske resurse.



Pojam menadžmenta ljudskih resursa ...

U literaturi i praksi koriste se različiti nazivi za menadžment ljudskih resursa.

Originalni naziv Human Resource Management (HRM) najčešće se prevodi kao:

- upravljanje ljudskim resursima;
- menadžment ljudskih resursa;
- upravljanje ljudskim potencijalima;
- menadžment ljudskih potencijala;
- ~~■ upravljanje kadrovima.~~





Značenje menadžmenta ljudskih resursa ...

- Menadžment ljudskih resursa kao **naučna disciplina**
- Menadžment ljudskih resursa kao **upravljачka filozofija**
- Menadžment ljudskih resursa kao **poslovna funkcija**



Definisanje menadžmenta ljudskih resursa ...

Iako postoje različite definicije MLJR, još uvijek ne postoji jedinstvena, univerzalna i opšte prihvaćena definicija.

Jedna od definicija glasi:

Menadžment ljudskih resursa obuhvata politike, prakse i sisteme koji utiču na ponašanje zaposlenih, njihove stavove i radnu uspješnost.

(Raymond, et.al., 2011)





SKILLS
TRAINING
HUMAN RESOURCES
POTENTIAL
LEADERSHIP

HR

86%
62%

Menadžment ljudskih resursa nekada i sada



Razvoj savremenog pristupa menadžmentu ljudskih resursa ...

<https://www.britannica.com/video/213108/Workers-challenges-Midwestern-coal-industry>

<https://youtu.be/o4XX90lqT6E>



PROMJENA ULOGE ZAPOSLENIH

Zaposleni – faktor proizvodnje → Zaposleni – izvor konkurentske prednosti

Začeci sindikalnog organizovanja i djelovanja

PERSONALNI MENADŽMENT → **MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA**

Maslova teorija potreba (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) 1943
Herzbergova dvofaktorska teorija (Herzberg's Two-Factor Theory) 1959
McGregorova teorija X i Y (McGregor's Theory X and Theory Y) 1960

Strategijski menadžment ljudskih resursa

HR EVOLUTION

90s: Manual Ledgers (HR Managers were too busy to track it)

2000: HR PROCESS AUTOMATION (Benefits, Compensation)

2009: INTEGRATED TALENT MANAGEMENT (Applicant Tracking, Recruiting, Learning Management)

2017: CLOUD-BASED SOLUTIONS (Performance Management, Social Network Integration, Multi-employer)

Razvoj aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa

Sekretarijati blagostanja

National Cash Register Co. 1901
Osnivanje poslovne jedinice koja se bavila pitanjima iz tada uskog domena upravljanja zaposlenima

Personalna administracija

Frederik Tejlor (Frederick Taylor) 1911
Naučni menadžment (Povećanje produktivnosti zaposlenih)

Heron studije (Hoverson) 1927-1932
(uticaj psihološko-motivacionih faktora na produktivnost rada)

Piter Draker (Peter Drucker) 1954
(prvi koristi termin "ljudski resursi")

Edvard Bake (Edward W. Bakke) 1958
(elaborira značaj funkcije ljudskih resursa)

1890 1910 1930 1950 1980



Razlike između personalnog i menadžmenta ljudskih resursa

ELEMENTI POREĐENJA	PERSONALNI MENADŽMENT	MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA
ZNAČENJE	Personalna funkcija je fokusirana na administrativne (najčešće međusobno nepovezane) poslove, kao što su: vođenje personalnih dosijea, obračun plata, informisanje zaposlenih o važnijim događajima u organizaciji i slično.	Menadžment ljudskih resursa je poslovna funkcija usmjerena na ostvarenje poslovnih ciljeva, podizanje opšte organizacione sposobnosti i kreiranje konkurentne prednosti. U skladu sa tim obavlja znatno širu lepezu aktivnosti.
CILJEVI	Personalna funkcija je prvenstveno usmjerena na ostvarivanje organizacionih ciljeva, dok su individualni ciljevi zaposlenih zanemareni.	Menadžment ljudskih resursa je podjednako usmjeren ka ostvarivanju, kako organizacionih, tako i individualnih ciljeva zaposlenih.
NAČIN VRŠENJA FUNKCIJE	Aktivnosti personalne funkcije su, po prirodi, statične i okrenute sadašnjosti.	Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa su dinamične, okrenute budućnosti i fokusirane na razvoj i racionalno korištenje ljudskih resursa.



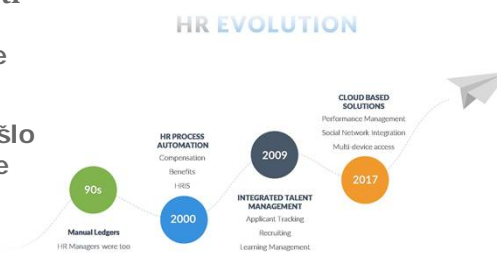
Razlike između personalnog i menadžmenta ljudskih resursa

ELEMENTI POREĐENJA	PERSONALNI MENADŽMENT	MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA
NIVO ODGOVORNOSTI	Zbog administrativne prirode, aktivnosti personalne funkcije su u nadležnosti personalnog (kadrovskog) menadžera i linijskih menadžera.	Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa su u nadležnosti menadžera za ljudske resurse, kao i menadžera svih nivoa (linijski, srednji i top menadžment).
TRETMAN ZAPOSLENIH U ORGANIZACIJI	Prema pristupu personalnog menadžmenta zaposleni su trošak koji je potrebno minimizirati.	Prema pristupu menadžmenta ljudskih resursa zaposleni su razvojni potencijal koji je potrebno maksimizirati.
POLOŽAJ ZAPOSLENIH U ORGANIZACIJI	Aktivnosti personalnog menadžmenta su usmjerene na obezbjeđenje radne snage i popunjavanje svih radnih mjesta, dok su motivacija, zadovoljstvo i razvoj zaposlenih od marginalnog značaja. Fokus je na poslušnosti.	Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa su usmjerene na obezbjeđenje kvalitetnih ljudskih resursa, njihov razvoj i radnu uspješnost i adekvatno nagrađivanje. Fokus je na razvoju posvećenosti i lojalnosti organizaciji.



Menadžment ljudskih resursa u kontekstu tranzicionih zemalja ...

- U socijalističkim zemljama aktivnosti iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa bile su pod strogom kontrolom države, odnosno partijske birokratije ...
- Tek u periodu tranzicije i otvaranja tržišta došlo je do pozitivnih pomaka u razumjevanju uloge zaposlenih i značaju adekvatnog upravljanja ovim specifičnim resursom ...
- Opšti trend u oblasti menadžmenta ljudskih resursa u postsocijalističkim zemljama Istočne Evrope može se sumirati kao „postepena vesternizacija“ ...



Od menadžmenta ljudskih resursa do strategijskog menadžmenta ljudskih resursa ..

Bahtijarević Šiber o nastanku MLJR:

“I kad se taj koncept posmatra sa distance od nekoliko decenija, ništa ne treba mijenjati u njegovim teorijskim polazištima i osnovnom pristupu.

Ostao je isti, samo se tokom vremena razvio i, više ili manje, uspješno odgovarao na izazove i zahtjeve okoline, metoda i alata koji su se razvili.

Bitno se promijenila praksa! Nešto što je u vrijeme kada je nastalo zvučalo gotovo utopijski, kao što su zvučale ideje menadžmenta ljudskih resursa, postalo je stvarnost i praksa!”

1890 1910 1930 1950 1980



Strategijski menadžment ljudskih resursa ...

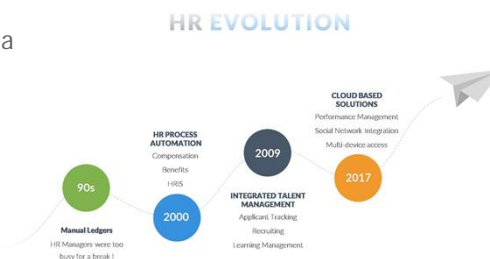
Strategijski menadžment ljudskih resursa je pristup, kroz koji se sagledava, na koji način aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa mogu pomoći ostvarenju strategijskih ciljeva organizacije.



Strategijski menadžment ljudskih resursa ...

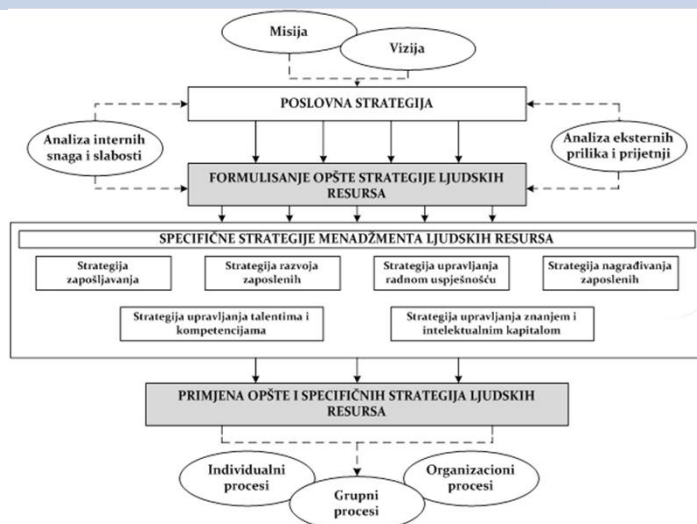
Karakteristike:

- Isticanje prvenstveno poslovnog i ekonomskog aspekta menadžmenta ljudskih resursa
- Naglašavanje uloge menadžmenta ljudskih resursa u rješavanju poslovnih problema i povećanju organizacione uspješnosti
- Razvoj transformacijske umjesto transakcijske uloge menadžmenta ljudskih resursa
- Isticanje investicijskog umjesto troškovnog pristupa ljudskim resursima

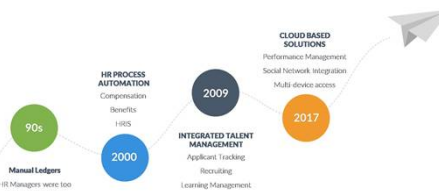




Strategijski menadžment ljudskih resursa ...



HR EVOLUTION



Eksterni faktori koji oblikuju menadžment ljudskih resursa



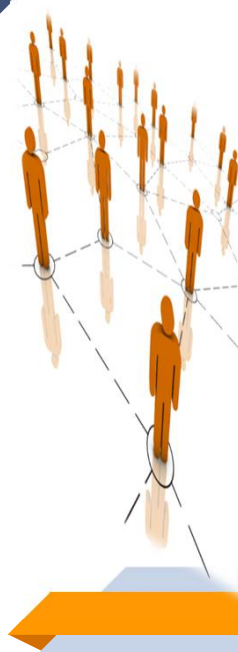


Utjecajni eksterni faktori ...

Poslovne organizacije nisu izolovani sistemi, već su u neprekidnoj interakciji sa svojim okruženjem.

Značajniji eksterni faktori koji oblikuju aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa su:

- Izmjene zakonodavnog okvira
- Globalizacija
- Razvoj tehnologije
- Promjene karakteristika radne snage



Izmjene zakonodavnog okvira ...

Oblast radnih odnosa je u velikoj mjeri regulisana zakonodavnim okvirom. Propisi u ovoj oblasti su brojni i kompleksni, i direktno ili indirektno utiču na skoro sve segmente menadžmenta ljudskih resursa.

Izmjenom zakonodavstva u ovoj oblasti, država najčešće nastoji da prebaci dio socijalnih i političkih ciljeva na poslovne organizacije, ali i da na taj način ostvari određene ciljeve populacione politike.





Globalizacija ...

Faktori koji su doprinijeli porastu globalizacije su razvoj transportnog sistema, razvoj informacione i komunikacione tehnologije, ali i liberalizacija trgovine.

Posljedice globalizacije su brojne, a među njima mogu se izdvojiti:

- Rast konkurencije
- Internacionalizacija poslovanja

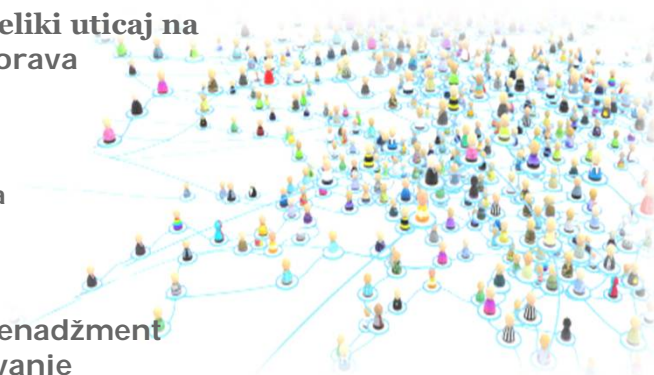


Rastuća konkurencija ...

Rastuća konkurencija ima izuzetno veliki uticaj na menadžment ljudskih resursa i primorava organizacije na promjene, odnosno prilagođavanje.

- Konkurencija na tržištu proizvoda i usluga
- Konkurencija na tržištu rada

U uslovima globalizacije, izazov za menadžment ljudskih resursa predstavlja i zadržavanje stručnjaka određenih profila. O tome svjedoči i sve učestalija migracija sposobnih i kreativnih ljudi iz nerazvijenih u razvijene zemlje.





Internacionalizacija poslovanja ...

Internacionalizacija podrazumjeva proces širenja poslovanja u druge zemlje, a najčešći motivi za internacionalizaciju poslovanja su pristup novim tržištima ili jeftinijim resursima.

Kada dođe do međunarodnog širenja poslovanja, organizacije imaju na raspolaganju dvije mogućnosti:

- Centralizovano upravljanje ljudskim resursima
- Decentralizovano upravljanje ljudskim resursima



Razvoj tehnologije ...

Tehnologija se odnosi na metode, sisteme i uređaje, koji su rezultat naučnih saznanja, a koji se koriste u praktične svrhe. Takođe, to je i način realizacije poslova uz pomoć tehničkih procesa, metoda i znanja.

Uspon ekonomije znanja postavio je nova pravila za organizacije, izmjenio organizacione ciljeve i poslovne procese, uključujući i procese u menadžmentu ljudskih resursa.

Kada se govori o načinu provođenja, kako tradicionalnih, tako i savremenih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, najznačajnije promjene nastaju kao posljedica razvoja informaciono-komunikacione tehnologije (elektronski menadžment ljudskih resursa ili eMLJR).

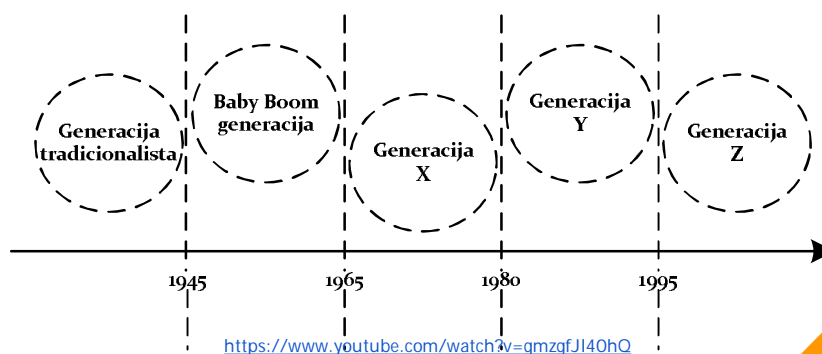




Promjene karakteristika radne snage ...

<https://www.youtube.com/watch?v=IXkRnhp3HXc>

Opšte karakteristike radne snage oblikuju ekonomsko, socijalno i političko okruženje. Sa svakom novom generacijom dolazi do promjena u opštim karakteristikama radne snage ...



Promjene karakteristika radne snage ...

GENERACIJA

OČEKIVANJA PRIPRADNIKA RAZLIČITIH GENERACIJA OD POSLA

Baby Boom

- Stabilnost i dugoročnu sigurnost od posla
- Priznanje i nagradu za njihovu izraženo lojalnost i doprinos organizaciji
- Vrednovanje truda, zalaganja i snažne radne etike koju ispoljavaju
- Rad u timu i saradnju
- Siguran put ka penziji i podršku u tom procesu

Generacija X

- Izazovan posao koji omogućava lični i profesionalni razvoj, uključujući i karijerni razvoj
- Veliki stepen autonomije i odlučivanja u poslu
- Pristup obukama i razvojnim programima
- Povratnu informaciju, priznanje i individualno potvrđivanje uspjeha
- Napredovanje po osnovu zasluga
- Balans privatnog i poslovnog života, kroz mogućnost rada od kuće ili fleksibilnog radnog vremena

Generacija Y

- Prilike na poslu, odnosno zadatke i projekte koje ih zanimaju
- Otvorenu i transparentnu komunikaciju od strane rukovodstva
- Upotrebu savremene tehnologije na radnom mjestu, efikasan i inovativan pristup radu
- Fleksibilnost u radu i mogućnost prilagodavanja radnog okruženja njihovim potrebama
- Prilike za lični i profesionalni razvoj, redovno usavršavanje, mentorstvo i prilike za napredovanje
- Teže poslovima koji pružaju osećaj svrhe i koji se poklapaju sa njihovim vrijednostima

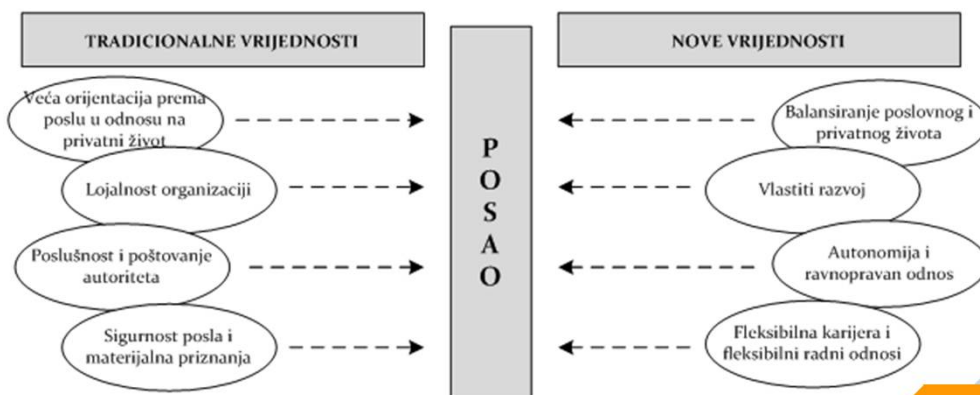
Generacija Z

- Stalna digitalna povezanost, mogućnost za virtuelnu saradnju i rad od sa bilo kog mjesta
- Prilike za rad od kuće ili fleksibilno radno vrijeme koje će se prilagoditi njihovim potrebama
- Radna mjesta koja pružaju pristup obukama, mentorstvu i drugim resursima za profesionalni razvoj
- Podršku i resurse koji se odnose na dobrobit zaposlenih, uključujući i programe očuvanja mentalnog zdravlja
- Zanimljivo i kreativno radno okruženje, prostore za odmor i rekreaciju, neformalna druženja
- Brzo napredovanje u karijeri



Promjene u sistemu vrijednosti i radnim odnosima ...

Od Boomera do Zoomera... Kako upravljati različitim generacijama?



Istraživanja ...

Karakteristike poželjnog poslodavca (Srbija):

- Finansijski stabilna kompanija
- Prijateljsko i prijatno radno okruženje
- Odnos nadređenih prema zaposlenima
- Dobar balans privatnog i poslovnog života
- Mogućnost sticanja dodatnih znanja u okviru profesije
- Jasan i fer sistem nagrađivanja

Najpoželjniji poslodavac u Srbiji u 2022:
NIS - <https://www.nis.rs/>

Najpoželjniji poslodavac u
BiH u 2022:

DM - <https://www.dm-drogeriemarkt.ba/preduzece/karijera>

Ključna 4 razloga za izbor
najpoželjnijeg poslodavca u BiH u
2022. godini su:

- Dobar odnos prema zaposlenicima
- Pozitivno radno okruženje
- Sigurnost zadržavanja radnog mjesta
- Visina plate



Šta ponuditi Z generaciji ...

- Pozicioniranje: Organizacija zasnovana na tehnologiji
- Kontinuirani razvoj i feedback
- Pozitivan brend poslodavca
- Balans privatnog i poslovnog života
- Fleksibilnost radnog vremena (rad od kuće)
- Dobri međuljudski odnosi (prijateljski odnosi)
- Visina plate (stimulacije)
- Mogućnost napredovanja
- Obuke

Za one koji žele da saznaju više:

Diana L. Deadrick
Dianna L. Stone

Human Resource Management: Past, present, and future

Link:

https://www.researchgate.net/publication/275096385_Human_resource_management_Past_present_and_future