

МЕНАЏМЕНТ ЛЈУДСКИХ РЕСУРСА

1



Менаџмент људских ресурса = сложен процес који обухвата активности које су потребне да би се извршили менаџерски задаци у вези са питањима људских ресурса, а нарочито са запошљавањем, обуком, проценом, награђивањем запослених и организацији и обезбеђивањем безбедног, етички прихватљивог окружења за њих

Развој менаџмент људских ресурса

- Теорија међуљудских односа – Елтон Мејо: Хоторнски експерименти (1923-1933) ⇒ задовољство послом повећава партципацију запослених у одлучивању; значајан је менаџерски приступ и стил управљања
- Бихевиористички приступ (МекГрегор, Аргирис, Ликерт и др.) – управљање људским потенцијалима централни и најважнији задатак у организацији
- У 21. веку организационе стратегије захтевају:
 - * екстерну стратегију – изабрати начин такмичења са конкуренцијом
 - * интерну стратегију – како развијати, ангажовати, контролисати и усмеравати унутрашње ресурсе
- Стратегија управљања људским ресурсима, као важан део интерне стратегије, морала је „надоградити“ основне (традиционалне) функције кроз развој нових функција јер су екстерна стратегија, као и остали чиниоци интерне стратегије, све више очекивали од људских потенцијала

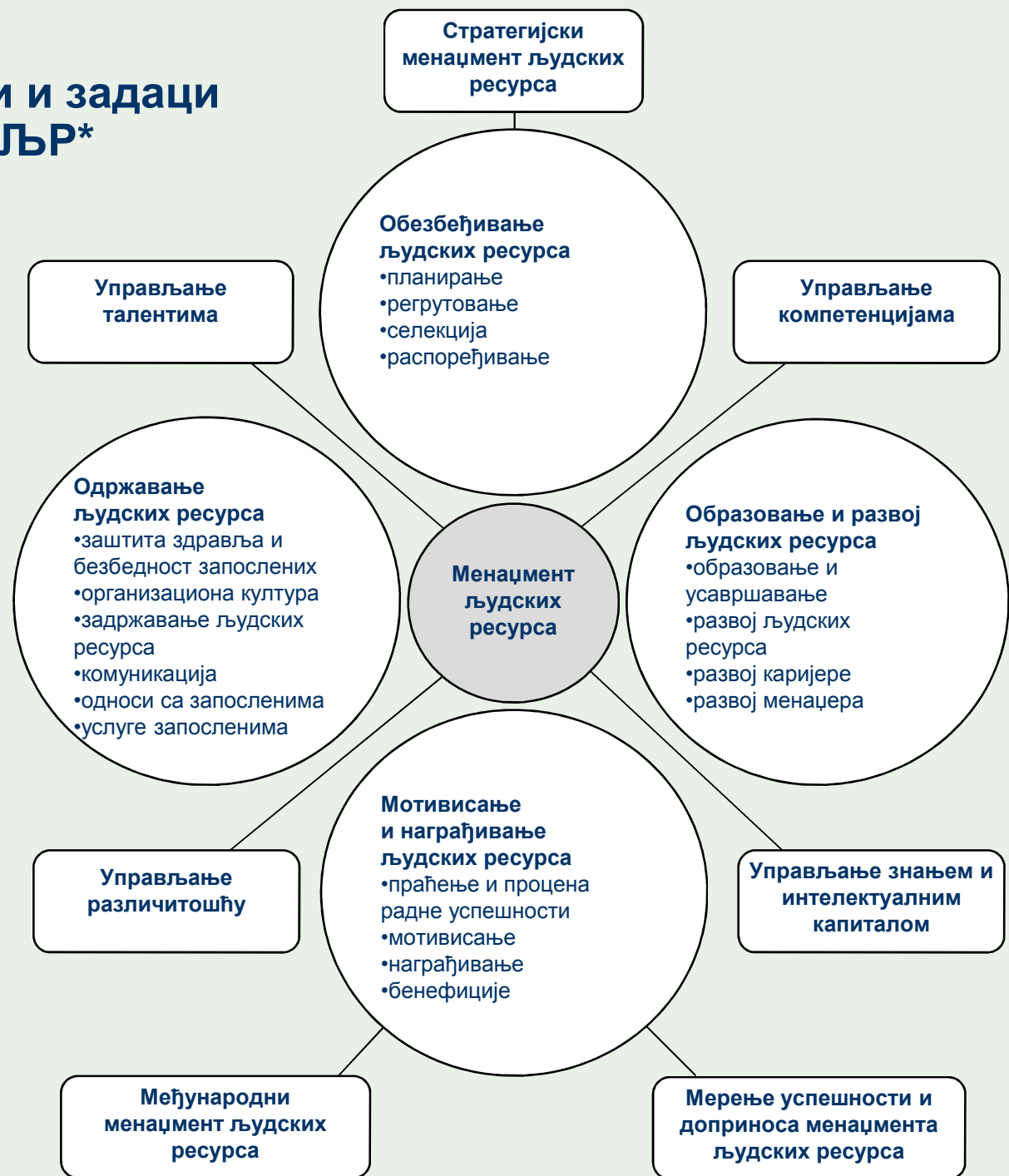
Стратегијски менаџмент људских ресурса (СМЉР)

- Стратегијски приступ управљања људским ресурсима организације који се односи на све организационе активности које утичу на понашање појединаца у њиховом напору да формулишу и примене планиране стратегије које ће помоћи организацији да оствари постављене пословне циљеве
- Темелји се на томе да је људски капитал главни извор конкурентске предности, да људи спроводе стратегију, као и да треба усвојити системски приступ куда организација жели ићи и како ту стићи

Сврха СМЉР

- повезати стратегију људских ресурса с пословном стратегијом
- изградити људски капитал за садашње и будуће организационе потребе
- учинити организацију конкурентнијом помоћу стратегије људских ресурса
- осигурати дугорочно и проактивно усмеравање функције људских ресурса
- учинити таленте, компетенције и друге специфичности људских ресурса основом формулисања пословне стратегије
- остваривати конкурентску диференцијацију кроз људе и менаџмент људских ресурса
- креирати и имплементирати систем менаџмента људских ресурса који обезбеђује компетенције и понашање запослених неопходних за остварење организационих циљева

Стандардне активности и задаци и нови изазови МЉР*



* Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžement ljudskih potencijala*. Zagreb: Školska knjiga, str. 24.

ОСНОВНИ ПРОЦЕСИ МЕНАЏМЕНТА ЉУДСКИХ РЕСУРСА

- **АНАЛИЗА ПОСЛА**
- **ПЛАНИРАЊЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА**
- **РЕГРУТОВАЊЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА**
- **СЕЛЕКЦИЈА И ПРИЈЕМ**
- **СОЦИЈАЛИЗАЦИЈА НОВОЗАПОСЛЕНИХ**
- **ПРОЦЕНА УЧИНАКА И НАГРАЂИВАЊЕ
ЗАПОСЛЕНИХ**
- **ПРАЋЕЊЕ, УСАВРШАВАЊЕ И РАЗВОЈ
ЗАПОСЛЕНИХ**

Анализа посла

Анализа посла = поступак сакупљања, организовања и интерпретирања свих релевантних информација о задацима, одговорности и контексту посла, психофизичким и др. захтевима који се постављају извршиоцу посла

Фазе

- Планирање анализе посла
- Припрема за анализу и упознавање
- Спровођење анализе посла
- Опис и спецификација послова
- Одржавање и ажурирање описа и спецификације послова

Методe прикупљања података за анализу посла

- Непосредно опажање
- Интервјуи – разговори
- Методe упитника
- Вођење дневника (евиденција)

Процес креирања посла обухвата доношење одлука о: садржају посла; дужностима и одговорностима; методама, техникама и процедурама; ипу односа између менаџера и подређених сарадника

Планирање људских ресурса

Процес у којем менаџери обезбеђују одговарајући број запослених и праве људе на правом местима, у право време, способне да успешно извршавају поверене задатке.

Циљ: утврдити тренутне потенцијале, упознати се са организационом стратегијом, те предвидети будуће кретање потребе за запосленима, као и њихово обезбеђење

Фактори:

- Унутрашњи: усвојена стратегија и циљеви; временски период за који се врши планирање; врста посла који се обавља; употребљивост информација на основу којих се планира
- Спољашњи: стање на тржишту рада, опште социоекономско стање у друштву, правне регулативе везане за запошљавање

Фазе

- 1) Прикупљање информација о интерном и екстерном окружењу
- 2) Прорачун и предвиђање понуде и тражње на тржишту рада
- 3) Усклађивање понуде и тражње људских ресурса
- 4) Праћење, евалуације и кориговање плана

Регрутовање људских ресурса

Процес лоцирања, идентификовања и ангажовања способних кандидата, односно проналажења и привлачења потенцијалних запослених у што већем броју како би се омогућио избор компетентних људских ресурса; обухвата

1. активности на изнајмањењу кандидата
2. критеријуме за оцену подобности кандидата

Процес проналажења људских ресурса започиње објављивањем огласа или конкурса са претходно утврђеним условима за свако радно место и бројем извршилаца

Циљ: да се пронађу најбољи кандидати за одређени посао и да се они дугорочно задрже у организацији

Извори:

- Интерни – у оквиру предузећа
- Екстерни – са тржишта рада (непосредна пријава на посао; агенција за запошљавање; сајмови и берзе запослења)

Професионална селекција кандидата

Идентификовање кандидата да би посао добили они који највише одговарају; обухвата прелиминарну селекцију и избор

Циљ прелиминарне селекције: из скупа пријављених кандидата елиминисати оне који не задовољавају основне услове, а на основи недостатака у: биографији, кретању у служби, документацији о школској спреми и других докумената значајних за конкретно радно место

Методе селекције и рангирања:

- Писани или електронски тестови
- Интервју: неструктурирани, структурирани и полуструктурирани
- Симулација обављања посла
- Провера биографских података и препорука
- Медицински и физички преглед
- Рангирање кандидата

Каква питања треба постављати у интервјуу, а каква не*

- Не постављајте питања на која се може одговорити са да или не
- Немојте кандидату унапред сугерисати шта треба да каже, нити му указивати на пожељне одговоре, тако што ћете, на пример, климнути главом или осмехнути се када кандидат дâ прави одговор
- Немојте испитивати кандидата као да је криминалац и немојте бити снисходљиви, саркастични или непажљиви
- Немојте себично да доминирате тако што ћете бесциљно причати, а немојте ни дозволити кандидату да доминира тако да ви не можете да поставите сва питања
- Постављајте питања отвореног типа
- Слушајте кандидата да бисте га охрабрили да у целини изрази своје мисли
- Покушајте да стекнете увид у кандидатова мишљења и осећања тако што ћете његов последњи коментар поновити у виду питања, нпр.: „Није вам се свидео Ваш последњи посао?“
- Тражите примере. Рецимо, ако кандидат наведе своје предности или мане, поставите му питање: „Можете ли дати примере који илуструју сваку од ваших предности?“

Социјализација новозапослених

Процес којим се новозапослених уводе у посао, упознају се са организацијом, условима рада, правилима понашања, обучавају како да комуницирају с другим запосленима, као и упознају с правима и обавезама из радног односа

Активности увођења у посао:

- информисање о пословима које кандидат треба да обавља
- упознавање с правима, обавезама и одговорностима
- информисање о циљевима организационе јединице чији је члан, његове улоге у томе, а све ради остваривања циљева организације
- упознавање с претпостављенима и онима с којима ће остваривати непосредне пословне контакте
- упознавање с носиоцима информација и најзначајнијим пословним релацијама у предузећу и ван њега
- упознавање са условима рада и ванредном делатношћу, здравственим услугама и друго
- упознавање с безбедносним мерама и противпожарном заштитом

Процена учинака и награђивање запослених

Комплексан процес који обухвата повезаност резултата рада и награђивање, објективност и равноправност процене учинка, мотиваторе који утичу на рад, облике стимулације у вези с човековим потребама...

Фазе процене и мерење радног учинка:

- Одређивања извора информација (методе) и критеријума за оцену
- Поступак оцењивања (праћење обављања посла)

Методе процене:

- Рангирање
- Поређење парова
- Метода степеновања
- Аналитичка метода

Запослене могу оцењивати: менаџери, комисија, колеге, самооцењивање и оцењивање из више извора

Резултати оцењивања користе се у сврху награђивања, унапређења и планирања даљег професионалног развоја запослених; служе као основ или корекциони фактор самог система зарада (награђивања)

Праћење, усавршавање и развој запослених

Систем праћења:

- присуствовање на послу и узроке одсуствовања
- радне резултате
- унапређења, посебна залагања, похвале и награде, казнене мере
- обучавање, посете научностручним манифестацијама
- коришћење стручне
- оцене менаџера

Разлози за усавршавањем запослених:

- Развој нових технологија
- Глобализација.
- Све већа конкуренција
- Усклађивање система образовања са потребама тржишта рада

Потреба за обучавањем настаје код: пријема запосленог, увођења нове технологије, премештања на друго радно место и напредовања

Развој каријере најјаче повезује индивидуалне и организационе потребе – запослени желе креативније, изазовније и одговорније послове, а организацији су потребни креативни, одговорни и иновативни запослени

ТРЕНДОВИ У МЕНАЏМЕНТУ ЉУДСКИХ РЕСУРСА

- **УПРАВЉАЊЕ ТАЛЕНТИМА**
- **УПРАВЉАЊЕ КОМПЕТЕНЦИЈАМА**
- **УПРАВЉАЊЕ РАЗЛИЧИТОСТИМА**
- **МЕЂУНАРОДНИ МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКИХ
РЕСУРСА**

Управљање талентима

Таленти: кључни људи у организацији; људи изузетних вештина, знања и развојних потенцијала; изузетни запослени који остварују изузетне резултате

Модел управљања талентима:

- препознавању талената (проналажењу, привлачењу, селекцији, запошљавању)
- управљању талентима;
- развијању (план развоја, едукација, планирање каријере)
- процењивању (мерење перформанси, оцењивање, преглед ангажовања)
- задржавању (мотивација, анализа задржавања талената)

Управљање талентима = свеобухватан и интегрисан систем међусобно повезаних активности управљања људским ресурсима у циљу привлачења, мотивисања, развоја и максималног коришћења свих потенцијала људи са изузетним знањима и способностима који имају стратешки значај за организацију у постизању конкурентности предности, даљег развоја и успеха

Управљање компетенцијама

Компетенције – скуп способности које су запосленима потребне да би успешно обављали одређене активности и задатке, које су уско повезане с њиховом извршношћу

Компетентност ≠ Компетенција

Компетентност – разне вештине које су успешно изведене

Компетенција – усвојно понашање при стручном обављању радних активности

Управљање компетенцијама омогућава да се:

- одреди шта људи треба да раде да би побољшали своју успешност
- предвиди успешност у комплексним пословима
- ускладе особе с пословима
- води стратегија и интегришу процеси менаџмента
- мери и развија успешност стручњака, процеса и функције

Типичне компетенције: комуникација, оријентација на резултате, усредсређеност на клијенте и потрошаче, тимски рад, способност вођења, планирање и организовање, флексибилност, прилагодљивост...

Управљање различитостима

Различитост – карактеристика организације у којој постоји низ демографских, културних и личних разлика међу људима које компанија запошљава и купцима са којима послује

Циљ: створити позитивно радно окружење у коме нико није у повлашћеном или подређеном положају, у коме се „ми“ односи на свакога, у коме свако може да пружи свој највећи допринос, у коме се разлике поштују, а не игноришу и у коме се сви осећају пријатно

Два нивоа:

- **Различитост површинског нивоа** – разлике које се одмах запажају, које се обично не могу променити и које је лако измерити (старосна доб, пол, расна/етничка припадност и ментални или физички инвалидитет)
- **Различитост дубинског нивоа** – разлике које запажамо на основу вербалних и невербалних облика понашања и то само ако смо у дужем контакту са другима (разлике у личности, ставовима, уверењима и вредностима)

Парадигме различитости

- **Парадигма дискриминације и правичности** – усмерена је на једнаке могућности, праведан третман, регрутовање припадника мањинских група и строго поштовање закона о једнаким могућностима за запошљавање и рад
- **Парадигма приступа и легитимности** – усмерена на усклађеност структуре различитости запослених у организацији са структуром различитости примарних стејхолдера (купаца, добављача, локалне заједнице)
- **Парадигма учења и ефикасности** – промовише интеграцију дубинских различитости у стварне радне активности организације; у складу са тежњом организационог плурализма који се односи на радно окружење у коме су сви чланову опуномоћени да пруже допринос којим се максимално повећавају користи за организацијум купце или њих саме и у коме се индивидуалност сваког члана поштује тако што се људи не сегментирају или поларизују на основу њиховог чланства у одређеној групи

Међународни менаџмент људских ресурса

Управљање међународним људским ресурсима ради остварења стратегијских циљева и глобалне конкурентске предности

Односи се на проблеме, функције, политике и праксе менаџмента људских ресурса које произлазе из стратегијских активности компанија и утичу на њихове међународне интересе и циљеве

Неопходно је постојеће политике и праксе запошљавања, обуке, тренинга и награђивања ускладити с националним законодавствима, културним разликама, економским и социјалним реалностима

Активности: селекција и избор, провера стручне и лингвистичке компетентности, програми међукултурних адаптација, добијање радних дозвола у страним земљама, помагање брачном партнеру запосленог да нађе посао итд

Фактори који утичу на међународни менаџмент људских ресурса:

- Закони и политике земље домаћина
- Низак ниво образовног и технолошког развоја у земљи домаћину
- Културне разлике



ПИТАЊА???