

**NEZAVISNI UNIVERZITET BANJA LUKA  
FAKULTET ZA BEZBJEDNOST I ZAŠTITU**

**Prof. dr Slobodan S. Župljanin**

**PREDMET: UVOD U MENADŽMENT**

**Banja Luka, 05.04.2018. godine.**

# **UVOD U MENADŽMENT**

**TEMA : MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA**

# UVOD U MENADŽMENT

## CILJ TEME :

- *Da se studenti upoznaju sa pojmom, značajem i ciljevima menadžmenta ljudskih resursa*
- *Da studenti nauče razlikovati regrutovanje, selekciju i socijalizaciju kadrova*
- *Da studenti razumiju proces razvoja ljudskih resursa*
- *Da studenti steknu osnovna znanja o motivaciji i nagrađivanju zaposlenih*
- *Da se studenti osposobe da stečena znanja primijene u praksi*

# UVOD U MENADŽMENT

## STRUKTURA TEME

I *UVOD*

II *GLAVNI DIO*

*POJAM, ZNAČAJ I CILJEVI MENADŽMENTA LJUDSKIH  
RESURSA*

*PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA*

*REGISTROVANJE, SELEKCIJA I SOCIJALIZACIJA*

*RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA*

*OCJENJIVANJE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIH*

*KOMPENZACIJE I MOTIVACIJE ZAPOSLENIH*

III *ZAKLJUČNA RAZMATRANJA*

# UVOD U MENADŽMENT

## METOD RADA

- 1. Usmeno izlaganje uz video prezentaciju*
- 2. Upućivanje na primjere iz prakse*
- 3. Interaktivno učešće studenata u toku izlaganja*
- 4. Pitanja, odgovori i diskusija na kraju predavanja*
- 5. Podjela prezentovanog materijala i upućivanje na relevantnu literaturu*

# UVOD U MENADŽMENT

## MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

### 1. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA – POJAM, ZNAČAJ, CILJEVI

- Menadžment ljudskih resursa je upravljačka aktivnost obezbeđivanja, razvoja, održavanja, prilagođavanja, usmjeravanja i korišćenja ljudskih potencijala u skladu sa ciljevima organizacije.

**Ciljevi su:**

- ❖ *Obezbeđivanje optimalnog nivoa i kvaliteta ljudskih resursa;*
- ❖ *Zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenih;*
- ❖ *Postizanje sposobnosti stalne zaposlenosti;*
- ❖ *Stvaranje i održavanje fleksibilnog i adaptibilnog potencijala svih zaposlenih i dr.*

# UVOD U MENADŽMENT

**Uspješno ostvarivanje ciljeva sastoji se od niza aktivnosti:**

1. Planiranja ljudskih resursa
2. Rekrutovanja, selekcije i socijalizacije osoblja
3. Razvoja zaposlenih
4. Ocjenjivanje uspješnosti zaposlenih
5. Nagrađivanje i motivacija
6. Vođenje brige o zaštiti na radu, zdravstvenoj i socijalnoj zaštiti
7. Uspostavljanje i razvoj dobrih međuljudskih odnosa
8. Evidentiranje podataka o zaposlenima
9. Vođenja administrativnih poslova iz oblasti radnih odnosa
10. Davanja raznih usluga zaposlenima.

➤ Aktivnosti navedene pod 1, 2, 3, 4 i 5 smatraju se najvažnijim.

# UVOD U MENADŽMENT

## 2. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA

### 2.1. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA – POJAM, ZNAČAJ, CILJEVI

- Spada u najznačajnije aktivnosti.
- Svrha je angažovanje ljudskih resursa u mjeri i na način kojim se optimalno ostvaruju ciljevi organizacije.
- Planiranje ljudskih resursa ima brojne ciljeve. Najznačajniji su:
  1. ***Uspostavljanje veze između strategije, planova poslovanja i ljudskih resursa;***
  2. ***Povezivati sve potrebe za ljudskim resursima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije;***
  3. ***Utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim resursima u globalu i po specifičnim poslovima;***
  4. ***Zaštititi ulaganja organizacije i osigurati povrat ulaganja;***
  5. ***Omogućiti organizaciji da se uspješno nosi sa konkurencijom.***



# UVOD U MENADŽMENT

## 2.2 PROCES PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA

Proces se sastoji od više faza:

1. **Analiziranje okruženja**
2. **Predviđanja potreba za ljudskim resursima**
3. **Predviđanja mogućnosti obezbjeđivanja ljudskih resursa**
4. **Donošenje planova**
5. **Uspostavljanja povratne sprege**

### 2.2.1. Analiziranje okruženja

Sastoji se od analiziranja:

1. **Eksternog okruženja** – ekonomski, pravni, politički i demografski uslovi itd.
2. **Internog okruženja** – analiziranje misije, ciljeva, strategije, planova, grupnog rada, organizacione kulture i stilova vođenja.

# UVOD U MENADŽMENT

## 2.2.2. PREDVIĐANJE POTREBA ZA LJUDSKOM RESURSIMA

- To je proces planiranja broja potrebnih radnika određenog profila za realizaciju ciljeva organizacije u određenom vremenskom periodu.
- Odvija se kroz:
  1. **Utvrđivanje radnih obaveza i odgovornosti za svako pojedinačno radno mjesto;**
  2. **Definisanje radnih kvalifikacija potrebnih za obavljanje svakog pojedinačnog posla.**
- Saznanja do kojih se dođe na ovaj način predstavljaju osnov za regrutovanje ljudskih resursa.
- Predviđanja potrebe za ljudskim resursima se obavlja primjenom raznih metoda, a najpoznatije su :
  - metode nominalne grupe
  - analiza trenda
  - normativna metoda
  - matematički metod i druge.

# UVOD U MENADŽMENT

## 2.2.3. PREDVIĐANJA MOGUĆNOSTI OBEZBEĐIVANJA LJUDSKIH RESURA

- To je kvantitativna i kvalitativna procjena mogućnosti angažovanja ljudskih resursa u planiranom vremenskom periodu.
- Sastoji se od niza aktivnosti koje su vezane za inventarisanje sposobnosti svakog zaposlenog u smislu da se utvrde:
  - **podaci o edukaciji i radnom iskustvu;**
  - **sposobnosti koje imaju u datom momentu;**
  - **sposobnosti koje će imati u budućnosti.**
- Za predviđene potrebe mogu se koristiti kvalitativne i kvantitativne metode.

# UVOD U MENADŽMENT

## DONOŠENJE PLANOVA

- Sastoji se od :
  1. **Analiziranje odnosa između predviđenih potreba i predviđenih mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa;**
  2. **Iznalaženja alternativnih rješenja**
  3. **Evaluacije alternativa**
  4. **Kreiranje planova akcija.**

### **Analiziranje odnosa između predviđenih potreba i predviđenih mogućnosti obezbjeđivanja ljudskih resursa**

- Ova aktivnost se preduzima u cilju utvrđivanja da li organizacija u određenom planskom periodu treba više, manje ili isti broj ljudi.

# UVOD U MENADŽMENT

## IZNALAŽENJE ALTERNATIVNIH RJEŠENJA

Moguće su sledeće situacije i rešenja:

- **Ako organizacija u planskom periodu treba više ljudi , tada se primjenjuju strategije i programi:**
  - **uvođenje prekovremenog rada;**
  - **obrazovanje;**
  - **smanjenje fluktuacije radnika;**
  - ***leasing;***
  - **zapošljavanje putem posebnih ugovora;**
  - **pribavljanje radnika sa strane;**
  - **fleksibilni oblici radnog angažmana.**

# UVOD U MENADŽMENT

- **Ako organizacija u planskom periodu treba manje ljudi, to se rješava kroz:**
- dijeljenja radnog mjesta
  - skraćanja radnog vremena
  - neplaćeno odsustvo
  - redukovanjem plata
  - stimulisanjem odlaska i penzionisanja
  - premještanja
  - prirodni odlazak
  - prekvalifikaciju i obrazovanje
  - smanjivanja broja zaposlenih.

# UVOD U MENADŽMENT

- **Ako organizacija u planskom periodu treba isti broj, ali drugi profil i strukturu ljudi, to se rješava kroz:**
  - obrazovanje
  - usavršavanje i prekvalifikaciju
  - planiranje sukcesije
  - promocije
  - premještanje
  - stimulisanje odlaska
  - pribavljanje novih ljudi

# UVOD U MENADŽMENT

## EVALUACIJA ALTERNATIVA

- Evaluacija alternativa je proces ocjenjivanja kvalitativnih performansi svakog rješenja i procjena mogućih efekata njihove eventualne primjene.
- Evaluacija treba da omogući slijedeća saznanja:
  - 1. Stepen svrsishodnosti rješenja;**
  - 2. Stepen sprovodivosti rješenja;**
- **Evaluacija se završava rangiranjem svih alternativa.**

## Kreiranje planova akcije

- Izbor rješenja koje će biti osnov za preduzimanje svih akcija, a koje će rezultirati obezbjeđivanjem predviđenih ljudskih resursa.
- Cilj ovih aktivnosti je izabrati optimalno rješenje – ono koje je najbolje u datim uslovima.
- Rezultat ovih aktivnosti je donošenje niza planova koji su međusobno povezani i uslovljeni.



# UVOD U MENADŽMENT

➤ **Među njima su najznačajniji slijedeći planovi:**

- planovi o ponudi ljudskih resursa
- organizacioni i strukturni planovi
- planovi o korišćenju zaposlenih
- planovi o obučavanju i razvoju menadžmenta
- planovi o učinku
- planovi o evaluaciji
- planovi o nagrađivanju
- planovi o odnosu prema zaposlenima
- komunikacioni planovi.

# UVOD UMENADŽMENT

## Uspostavljanje povratne sprege

- Planovi ljudskih resursa moraju se dinamički usklađivati sa:
  - kvantitativnim i kvalitativnim rastom organizacije;
  - restrukturiranjem organizacione konstitucije;
  - redukcijom poslovanja;
  - fluktuacijom kadrova.
  
- Potrebna je permanentna evaluacija planova ljudskih resursa i njihovo prilagođavanje realnim potrebama i to na blagovremen i adekvatan način.

# UVOD U MENADŽMENT

## 3. REGRUTOVANJE, SELEKCIJA I SOCIJALIZACIJA

### REGRUTOVANJE

#### Pojam i cilj regrutovanja

- Regrutovanje – proces pronalaženja kadrova koji imaju neophodne performanse za radno angažovanje u organizaciji;
- Regrutovanje treba da rezultira što većim brojem prijava kandidata, jer se na taj način stvara povoljna osnova za selekciju;

# UVOD U MENADŽMENT

## Izvori regrutovanja

➤ Mogu se podijeliti na:

1. **Interne**

2. **Eksterne**

## Organizacija kao izvor regrutovanja

➤ Najveći broj organizacija prioritetnu pažnju posvećuje internom izvoru.

➤ Ova politika ima značajne prednosti:

- **pojedinci već poznaju organizaciju i njene članove i to povećava njihovu uspješnost;**
- **podstiče lojalnost radnika i njihovu veću uspješnost**
- **obično je racionalnije.**

➤ Glavna opasnost je onemogućavanje unošenja novih ideja, znanja i iskustava.

# UVOD U MENADŽMENT

## Okruženje kao izvor regrutovanja

- U okruženju se nalaze ljudski resursi i to ne samo za regrutovanje izvršilaca nego i menadžera.
- Ovaj vid ima prednosti, ali i određene negativne posljedice kao npr. da novi ljudi unoseći nove ideje i nove odnose izazivaju različite reakcije postojećeg osoblja od kojih imaju negativne posljedice na funkcionalnost organizacije, motivacije itd.

## Metode regrutovanja

- Da bi proces regrutovanja ljudskih resursa bio efikasan moraju se primjenjivati relevantne metode:
  - **neformalni lični kontakti**
  - **formalni lični kontakti**
  - **oglasne table**
  - **propaganda**
  - **spoljno asistiranje (agencije za zapošljavanje)**

# UVOD U MENADŽMENT

## SELEKCIJA

### Selekcija – pojam, značaj, cilj

- Selekcija je izbor osoba koje posjeduju sva neophodna znanja i sposobnosti za obavljanje određenih poslova.
- Konačni efekat selekcije je odluka o prijemu u radni odnos.

### Proces selekcije

- Sastoji se iz sledećih postupaka:
  1. Analiziranje prijava kandidata
  2. Anketiranje kandidata
  3. Preliminarno intervjuisanje
  4. Testiranje kandidata
  5. Izborna intervjuisanje
  6. Donošenje odluka o izboru

# UVOD U MENADŽMENT

## **Analiziranje prijave kandidata**

- Sastoji se u utvrđivanju formalno – pravne valjanosti prijava i dokumenata koje su dostavili i utvrđivanju da li prijavljeni kandidati imaju zahtijevane performanse.

## **Analiziranje kandidata**

Sastoji se u uspostavljanju kontakta sa kandidatima, postavljanju pitanja i evidentiranju relevantnih podataka u cilju njihovog kompletiranja.

## **Preliminarno intervjuisanje**

- Ovaj vid intervjuisanja je dvostran, jer se putem njega organizacija informiše o podacima do kojih nije mogla doći u prethodnim postupcima (npr. o motivaciji kandidata za radno angažovanje) a sa druge strane, kandidat se informiše o svim elementima svog eventualnog radnog angažovanja koji nisu navedeni u konkursu.

# UVOD U MENADŽMENT

## Testiranje kandidata

- Ovaj postupak ne vrše menadžeri već služba ljudskih resursa.
- Mogu se koristiti različiti testovi, a najčešći su:
  1. Testovi znanja
  2. Testovi vještine
  3. Testovi inteligencije
  4. Testovi ličnosti
  5. Testovi morala
  6. Testovi upotrebe droge
  7. Grafološki testovi
- Korisnost testiranja prevashodno zavisi od kvaliteta primijenjenih testova i stručnost lica koje vrši testiranje. Najbolje je to povjeriti verifikovanoj ustanovi.



# UVOD U MENADŽMENT

## OCJENJIVANJE KANDIDATA ZA OBAVLJANJE MENADŽERSKIH POSLOVA

- Za ovo se najčešće koristi tzv. tehnika centra za ocjenjivanje koju obavljaju stručne grupe od eksperata koji prate i ocjenjuju ponašanje kandidata u procesu primjene određenih standardizovanih postupaka (npr. simulacija radnih aktivnosti).
- **Prednosti su:**
  - *jedan ekspertski tim ocjenjuje kandidata;*
  - *ocjena se vrši u neposrednoj komunikaciji sa kandidatom koji ima kreativnu ulogu u simuliranim situacijama.*

# UVOD U MENADŽMENT

- **Nedostaci su:**
  - kandidat se stavlja u hipotetičku situaciju;
  - veliki finansijski izdaci za rad članova ekspertskeg tima.
  
- Svi rezultati testiranja i ocjenjivanja kandidata treba da se podvrgnu metodi rangiranja – iskazivanja i upoređivanja performansi kandidata.

# UVOD U MENADŽMENT

## IZBORNO INTERVJUISANJE

- Treba da obavi menadžer kome će izabrana osoba podnositi izvještaj.
- Izborni intervju je koristan kako za menadžere tako i za svakog kandidata pojedinačno.
- Menadžeri dobijaju informacije putem *face – to face*.

## Donošenje odluke o izboru kandidata

- Predstavlja završni postupak selekcije.
- Donosi se odluka o izboru najbolje rangiranog kandidata koji prihvata ponuđene uslove njegovog radnog angažovanja.
- **Linijski menadžeri treba da donose odluku o izboru kandidata, a ne menadžer ljudskih resursa.**

# UVOD U MENADŽMENT

## SOCIJALIZACIJA PRIMLJENIH RADNIKA

### Socijalizacija – pojam, značaj, cilj

- Socijalizacija je aktivnost kojoj je svrha da se novi članovi kolektiva što brže i uspješnije uključe u radnu sredinu.
- Glavni nosioci socijalizacije moraju biti linijski menadžeri, ali ne i jedini.

### Proces socijalizacije

- Sastoji se od:
  - 1. Informisanja primljenog radnika;**
  - 2. Uključivanja primljenog radnika u radnu sredinu.**

# UVOD U MENADŽMENT

## Informisanje primljenog radnika

- Radnik se informiše o sledećem:
  - informacije o organizaciji (istorijat, vrsta poslovanja, organizacione jedinice, vizija, misija, ciljevi, programi, planovi);
  - informacije o opštim pravilima i principima funkcionisanja organizacije i osoblja.

# UVOD U MENADŽMENT

## Uključivanje primljenih radnika u radnu sredinu

- Sastoji se od dovođenja radnika u radnu prostoriju i upoznavanja sa radnim mjestom, radnim kolegama, radnim zadacima, uslovima rada, zaštitom na radu, itd.
- Uspješna socijalizacija radnika obuhvata odgovarajuće pripreme u smislu da se izradi vremenski plan za prvi dan, pripremi radno mjesto i odgovarajuća sredstva rada, izvrši upoznavanje sa kulturom organizacije i prihvatanje od strane drugih članova i neposrednog menadžera, itd.

## RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA

### Razvoj ljudskih resursa – pojam, značaj, ciljevi, metode

- Postoji permanentna potreba razvoja ljudskih resursa, odnosno stalnog sticanja novih znanja i sposobnosti i novoprimljenih i svih zaposlenih radnika.

# UVOD U MENADŽMENT

- Ciljevi razvoja ljudskih resursa su:
  - **permanentno prilagođavanje kvalifikacija** zaposlenih potrebama rada;
  - **obezbjeđenje i korišćenje kvalitetnih potencijala** iz internih izvora;
  - **marketinški efekti** na eksternom tržištu rada;
  - **motivacija zaposlenih**;
  - **stabilnost socijalnog statusa** zaposlenih;
  - **podsticanje mobilnosti** unutar preduzeća i drugi ciljevi.
  
- Ciljevi se mogu postići putem dvije vrste edukacije zaposlenih:
  - ❖ **treninga** – poboljšanje sposobnosti za efikasno obavljanje nekog određenog posla
  - ❖ **učenja** – sticanje novih znanja i sposobnosti za uspješno obavljanje sadašnjih i budućih poslova zasnovano na promjeni ponašanja.

# UVOD U MENADŽMENT

## Planiranje razvoja ljudskih resursa

- Obuka i usavršavanje zaposlenih je aktivnost koja se mora planirati.
- Plan treba da sadrži:
  - pregled ukupnih potreba za obuku i usavršavanje;
  - pregled potreba i terminski plan aktivnosti školovanja, obučavanja i usavršavanja potencijalnog osoblja novoprimljenih radnika i postojećeg osoblja;
  - pregled potreba i terminski plan aktivnosti prekvalifikacije postojećeg osoblja;
  - plan finansiranja obuke i usavršavanja osoblja.

## Metode i tehnike edukacije

- Najpoznatije su:
  - ***metode edukacije na poslu;***
  - ***metode edukacije izvan posla.***



# UVOD U MENADŽMENT

## ULOGA MENADŽERA U RAZVOJU OSOBLJA

➤ Menadžeri imaju obavezu i odgovornost da:

- 1. Promovišu ulogu i značaj razvoja zaposlenih;***
- 2. Kreiraju programe razvoja zaposlenih;***
- 3. Aktivno učestvuju u razvoju zaposlenih.***

# UVOD U MENADŽMENT

## Promovisanje uloge i značaja razvoja zaposlenih

- Podrazumijeva uspostavljanje organizacionog ambijenta shodno postulatima “**Organizacija koja uči**”. Pod ovim terminom se podrazumijeva:
  1. Lično usavršavanje;
  2. Mentalni model – prevazilaženje “odbrambene rutine” i kreiranje mentalnih modela kojim se povećava konkurentna pozicija;
  3. Zajednička vizija – zajednička vizija kao putokaz u ostvarivanju privrženosti članova grupi i davanju odgovora organizacije na izazove iz okruženja;
  4. Timsko učenje;
  5. Sistematsko razmišljanje – sistematsko razmišljanje o adaptiranju promjena promjenama i iniciranje promjena u svojoj sredini.

# UVOD U MENADŽMENT

## Kreiranje programa razvoja zaposlenih

- Treba da se obavi kroz:
  - *precizno definisanje strateških potreba;*
  - *definisanje ciljeva razvoja;*
  - *identifikacije odgovarajućih metoda;*
  - *selekcije realizatora;*
  - *formulisanje specifičnih programa učenja;*
  - *evaluaciju programa učenja i procjene njihove efikasnosti;*
  - *integracija sa menadžmentom ljudskih resursa;*
  - *globalne procjene vrijednosti programa.*

# UVOD U MENADŽMENT

**Aktivno učestvovanje menadžera u razvoju zaposlenih**

➤ Odvija se kroz sledeće uloge:

- 1. Pomagača;**
- 2. Procjenitelja;**
- 3. Prognozera;**
- 4. Savjetnika;**
- 5. Osposobljivača.**

# UVOD U MENADŽMENT

- Svaki zaposleni takođe treba da vodi računa o razvoju svoje karijere i to na slijedeći način:
  - *razumnom selekcijom svog prvog posla;*
  - *participacijom u unutrašnjim odnosima;*
  - *obavljanjem posla kvalitetno;*
  - *prezentacijom svog pravog imidža;*
  - *saznanjem snage strukture;*
  - *kontrolom resursa - biti zapažen.*

# UVOD U MENADŽMENT

- *ne ostati dugo u svom prvom poslu;*
- *naći mentora;*
- *podržavanjem šefa;*
- *biti mobilan;*
- *misliti kasnije posljedično;*
- *održavanjem svoje sposobnosti konkurentnom;*
- *razvijanjem mreže.*

# UVOD U MENADŽMENT

## OCJENJIVANJE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIH

### Ocjenjivanje uspješnosti – pojam značaj, cilj

Mora biti sprovedeno u skladu sa unaprijed definisanim programom koji treba da sadrži:

- definisanje svrhe sprovođenja procjene uspješnosti (npr. za nagrađivanje);
- upoznavanje zaposlenih o sprovođenju procjene i sprovođenje priprema za procjenu;
- izbor najpovoljnijeg sistema procjenjivanja;
- obuka pojedinaca i organa koji će sprovoditi procjenjivanje;
- sprovođenje postupka procjenjivanja;
- obavještanje zaposlenih o postignutim rezultatima;
- organizovanje žalbenog postupka, kontrole i revizije;

# UVOD U MENADŽMENT

## OCJENJIVANJE USPJEŠNOSTI IZVRŠILACA

Vrši se na osnovu dvije grupe pokazatelja:

- Pokazatelja o rezultatima rada;
- Pokazatelja o samom izvršiocu i njegovom ponašanju u radu.

### **Ocjenjivanje uspješnosti menadžera**

- menadžerski posao nije moguće precizno definisati;
- brojne karakteristike se zahtijevaju od menadžera;
- ne postoji precizan skup kriterijuma za mjerenje;
- mnogi doprinosi ostvarivanju rezultata menadžera utiču mimo njega.



# UVOD U MENADŽMENT

- **Ocjenjivanje uspješnosti menadžera je u interesu:**
  - vlasnika kapitala, odnosno upravnog odbora (i/ili NO);
  - nadređenih menadžera;
  - podređenih menadžera;
  
- **U ocjenjivanju uspješnosti menadžera koriste se dvije grupe kriterija:**
  - ocjenjivanje “menadžera kao menadžera”;
  - ocjenjivanje rada menadžera koji ostvaruje zajedno sa svojim saradnicima (značajniji);

# UVOD U MENADŽMENT

## KOMPENZACIJE I MOTIVACIJE ZAPOSLENIH

- U rješavanju ovog problema razlikuju se:
  1. ***Kompenzacije menadžera;***
  2. ***Kompenzacije izvršilaca;***
  
- Kompenzacije menadžera se sastoje od:
  - osnove naknade (plate);
  - bonusa (kratkoročnih i dugoročnih);
  - raznih beneficija i povlastica (uobičajenih – koje dobijaju svi zaposleni i posebnih);

# UVOD U MENADŽMENT

## ➤ **Kompenzacije izvršilaca**

Adekvatna kompenzacija nemenadžera ima dvije svrhe:

- zadržavanje zaposlenih
- njihovo motivisanje da svoje zadatke obave najbolje što mogu.

Sistem motivisanja zaposlenih sastoji se od:

1. ***Strategije materijalne kompenzacije;***
2. ***Strategije nematerijalne kompenzacije;***

# UVOD U MENADŽMENT

## STRATEGIJE MATERIJALNE KOMPENZACIJE

➤ Mogu se podijeliti na:

1. ***Strategije direktne materijalne kompenzacije;***
2. ***Strategije indirektne materijalne kompenzacije;***

### **Strategije direktne materijalne kompenzacije**

➤ Direktna materijalna kompenzacija je jedan od osnovnih razloga radnog angažovanja zaposlenih.

➤ Mogu se grupisati na:

1. ***Strategije individualne materijalne kompenzacije;***
2. ***Strategije grupne materijalne stimulacije.***

# UVOD U MENADŽMENT

## **Strategije individualne materijalne kompenzacije**

➤ Najpoznatije među njima su:

- 1. *Strategija povećanja plata zasnovana na radnoj uspješnosti***
- 2. *Strategija povećanja plata preko individualnih nagrada i bonusa;***
- 3. *Strategija jednokratnog povećanja plata;***

# UVOD U MENADŽMENT

## STRATEGIJA POVEĆANJA PLATE ZASNOVANA NA RADNOJ USPJEŠNOSTI

- Dobar rad treba da se plati. Varijante strategije stimulacije zasnovane na radnoj uspješnosti sadrže elemente:
  - ***Startnu platu kao minimalan iznos kompenzacije za određeni rad;***
  - ***Iznos kompenzacije koji se isplaćuje za prosječne (zadovoljavajuće) efekte;***
  - ***Iznos kompenzacije koji se isplaćuje za natprosječne efekte;***
  - ***Iznos kompenzacije koji se isplaćuje najuspješnijim radnicima – za maksimalne efekte.***

# UVOD U MENADŽMENT

## STRATEGIJE POVEĆANJA PLATE PREKO INDIVIDUALNIH BONUSA

- Individualne nagrade i bonusi se daju za posebne doprinose zaposlenih u raznim oblastima, a naročito u oblasti:
  1. *Maksimiziranja kvaliteta;*
  2. *Unapređenja odnosa sa potrošačima;*
  3. *Inovacija za unapređenje rada;*
  4. *Angažovanosti u sticanju novih znanja;*

## UČESTVOVANJE ZAPOSLENIH U DOBITI

- Najpoznatiji su: Skenlonov i Improšer sistem učestvovanja zaposlenih u dobiti.
- Skenlonov sistem ( ***Jozeph Scanlon*** ) - koji promovira učešće u podijeli dobiti koje je zasnovano na njihovoj participaciji u izradi i izvršenju planova, povećanju produktivnosti i povećanju ušteda u grupnom radu i ukupnom poslovanju preduzeća.
- Improšer sistem ( ***Improved Productivity trough Sharing*** ) – predstavlja sistem proporcionalne raspodjele razlike između standardnih i stvarno utrošenih sati između zaposlenih i poslovnog sistema ( 50 : 50 ).



# UVOD U MENADŽMENT

## UČESTVOVANJE ZAPOSLENIH U PROFITU

- Podrazumijeva podjelu profita između preduzeća i njegovih radnika i to u istoj proporciji u kojoj su troškovi rada učestvovali u ukupnim troškovima.
- Svoj udio u profitu radnici dobijaju u obliku bonusa koji se vezuje za učinak cijele organizacije a isplaćuje se prema standardizovanim pravilima.

# UVOD U MENADŽMENT

## UČESTVOVANJE ZAPOSLENIH U VLASNIŠTVU

- Najpoznatije varijante su:
- *Direktna i besplatna podjela dionica zaposlenim;*
  - *Prodaja dionica zaposlenima prema uslovima povoljnijim od tržišnih;*
  - *Dioničke opcije, koje daju mogućnost zaposlenima da u određenom roku kupe određenu količinu dionica preduzeća po unaprijed određenoj cijeni;*
  - *Investicioni fondovi zaposlenih na nivou preduzeća.*

# UVOD U MENADŽMENT

## STRATEGIJA INDIREKTNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE – (beneficije)

- Uvođenje beneficija ima dva osnovna razloga:
  1. ***Zakonska regulativa (npr. penzijsko, zdravstveno i socijalno osiguranje);***
  2. ***Potreba organizacije da većom brigom zaposlenih zadrži kvalitetne ljude i privuku nove.***
  
- Sve beneficije se mogu grupisati na one kojima se zadovoljavaju sigurnost i zdravlje zaposlenih, beneficije slobodnog vremena i usluge zaposlenih;
  
- U praksi se sve više koristi fleksibilni program beneficije pošto on omogućava da se paket beneficija uskladi sa preferencijama zaposlenih, te oni to više cijene što omogućava smanjenje ukupnih troškova poslovanja;

# UVOD U MENADŽMENT

## NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVACIJE

- **Najzačajnije su:**
  1. Dizajniranje posla;
  2. Participacija zaposlenih;
  3. Opunomoćivanje
  4. Fleksibilni oblici;
  5. Prilagođavanje organizacione kulture;

### **Dizajniranje posla**

- Promovisane su brojne strategije motivisanja kroz dizajniranje posla, a najpoznatije su:
  1. ***Rotacija posla;***
  2. ***Proširivanje poslova;***
  3. ***Obogaćivanje posla;***

# UVOD U MENADŽMENT

- **Strategija obogaćivanja posla je danas najpogodnija i ona obuhvata:**
  - Davanje radniku više slobode u odlučivanju o metodama rada;
  - Davanje radniku osjećaja lične odgovornosti za izvršenje zadataka;
  - Omogućavanje radnicima da dođu do saznanja kako njihovi zadaci utiču na gotov proizvod i dobrobit preduzeća kao i dobijanje povratne informacije o tome;
  - Uključivanje radnika u analizu i promjenu fizičkih aspekata radnog okruženja;

## **Participacija zaposlenih**

Najčešće se primjenjuje:

- ***Participacija u rješavanju problema;***
- ***Participacija u upravljanju pomoću ciljeva;***

# UVOD U MENADŽMENT

## Participacija u rješavanju problema

- Radi se o obliku participacije vezanom za rješavanje konkretnih problema grupnog rada.

Može se uvesti:

- *kada zaposleni imaju veliku potrebu za nezavisnosti;*
- *kada su spremni da preuzmu odgovornost za odluke;*
- *kada preferiraju šire polje slobode u radu;*
- *kada su zainteresovani za problem;*
- *kada se identifikuju sa ciljevima organizacije;*
- *kada imaju obrazovanje i iskustvo za suočavanje sa problemom;*
- *kada su naučili da učestvuju u donošenju odluka;*

## Participacija u upravljanju prema ciljevima

- MBO koncept obezbjeđuje zainteresovanost zaposlenih za donošenje što kvalitetnijih odluka kao i njihovu motivaciju za realizaciju tih odluka

# UVOD U MENADŽMENT

## Opunomoćivanje

- Proces podjele moći sa drugima kroz decentralizaciju strukture, uloga i odgovornosti i kroz delegiranje rada koji je svojstven autoritetu.
- Svrha ovog procesa je stvaranje kod opunomoćenih osoba osjećaja visokog povjerenja u njegove sposobnosti i osjećaja odgovornosti za izvršenje njegovog zadatka

## Fleksibilni oblici radnog vremena

- Menadžeri su se tome dugo suprotstavljali, ali su vremenom morali da se povinuju zahtjevima zaposlenih zbog sve veće demokratizacije društva i korporacija kao uviđanje da fleksibilno radno vrijeme ima svoju motivacionu dimenziju za zaposlene
- Moguće su različite forme, a najpoznatije su:
  - ***Fleksibilno radno vrijeme;***
  - ***Fleksibilno radno mjesto;***
  - ***Skraćenje radne sedmice;***
  - ***Fleksibilne radne godine;***

# UVOD U MENADŽMENT

## Prilagođavanje organizacione kulture

- Organizaciona kultura ima brojne dimenzije.
- Organizacionu kulturu čine naučene, prihvaćene i prećutne pretpostavke i stavovi na kojima ljudi baziraju svoje svakodnevno ponašanje. Da bi ona obezbedila povećanje motivacije treba da ima obilježja:
  - ***Vezuje svoje osnovne vrijednosti za ljude, kvalitetan rad i usluge potrošačima i klijentima;***
  - ***Razvija klimu koja podstiče i nagrađuje kreativnost i inovativnost;***
  - ***Nagrađuje dobar rad i radne odnose;***
  - ***Omogućava intenzivne i neposredne komunikacije o svim problemima rada;***
  - ***Obezbjeđuje organizacione uslove za sve ideje;***
  - ***Stvara i širi osjećaj uspjeha, zadovoljstva i ponosa zbog dobrog rada;***
  - ***Širi duh zajedništva i brige preduzeća o ljudima;***



# **UVOD U MENADŽMENT**

## **ZAKLJUČNA RAZMATRANJA**

- 1. Menadžment ljudskih resursa je termin koji dugi niz godina susrećemo u praksi;**
- 2. Postoje različiti pristupi u tumačenju pojma;**
- 3. Mi se opredjeljujemo za moderan pristup po kome je MLJR upravljačka aktivnost usmjerena na obezbeđivanje, razvoj, održavanje, prilagođavanje, usmjeravanje i korišćenje ljudskih potencijala u skladu sa ciljevima organizacije, uz istovremeno poštovanje individualnih potreba i ciljeva zaposlenih;**

# UVOD U MENADŽMENT

- 4. Ljudski resursi su najznačajnija komponenta svake organizacije;**
- 5. Upravljanje ljudskim resursima je jedna od najznačajnijih funkcija svake organizacije;**
- 6. MLJR je usmjeren na uspješnu realizaciju ciljeva organizacije, ali ima i svoje vlastite ciljeve;**
- 7. Razvojem ljudskih resursa stvaramo internu kulturu organizacije;**
- 8. Redizajniranjem interne kulture moramo postići visoku motivaciju zaposlenih;**

# UVOD U MENADŽMENTA

- 9. O značaju motivacije govore definisane brojne strategije motivacije, ali i strategije kompenzacije;**
- 10. Najznačajnije su strategije materijalne i strategije nematerijalne kompenzacije.**

# UVOD U MENADŽMENT

**HIVALA NA PAŽNJI!**