

**VISOKA POSLOVNA ŠKOLA STRUKOVNIH STUDIJA
NOVI SAD**

**MENADŽMENT LJUDSKIH
POTENCIJALA
DR IVANA JOŠANOV-VRGOVIĆ**

Novi Sad, 2020. godina

dr Ivana Jošanov-Vrgović

MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA

Izdavač:

Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

Za izdavača:

dr Jelena Damnjanović

Recenzenti:

dr Leposava Grubić Nešić

dr Jelena Vemić Đurković

Elektronsko izdanje – osnovni udžbenik

CIP - Каталогизacija у публикацији
Библиотеке Матице српске, Нови Сад

005.96(075.8)

ЈОШАНОВ-Врговић, Ивана Б., 1979-

Menadžment ljudskih potencijala [Elektronski izvor] / Ivana Jošanov-Vrgović. - Novi Sad :
Visoka poslovna škola strukovnih studija, 2020

Način pristupa (URL): <http://vps.ns.ac.rs>. - Opis zasnovan na stanju na dan 29.10.2020. -Nasl.s
naslovnog ekrana. - Bibliografija.

ISBN 978-86-7203-169-0

а) Људски ресурси – Менаџмент

COBISS.SR-ID 24492297

SADRŽAJ

Predgovor	10
Zahvalnost	13
1. Uvod u menadžment ljudskih potencijala (resursa)	14
1.1. Evolucija personalnog menadžmenta, menadžmenta ljudskih resursa, menadžmenta ljudskih potencijala	14
1.2. Pojam i značaj menadžmenta ljudskih potencijala	22
1.3. Šta se podrazumeva pod upravljanjem ljudima?	27
1.4. Specifičnosti ljudskih potencijala	28
1.5. Sektor ljudskih potencijala i menadžeri ljudskih potencijala	29
1.6. Ciljevi menadžera ljudskih potencijala	32
1.7. Proces upravljanja ljudskim potencijalima	33
1.8. Menadžment ljudskih potencijala i promenljivo okruženje	35
1.9. Model menadžmenta ljudskih potencijala	38
2. Analiza posla	42
2.1. Analiza posla – pojmovno određenje i značaj	42
2.1.1. Elementi analize posla	44
2.2. Osnovne faze u procesu analize posla	45
2.2.1. Tehnike prikupljanja podataka	46
2.2.2. Metode analize posla	49
2.2.3. Evaluacija analize posla	50
2.2.4. Rezultati analize posla	51
2.2.4.1. Opis posla	51
2.2.4.2. Specifikacija posla	54
2.3. Analiza posla u promenljivim uslovima	58
2.3.1. Analiza posla zasnovana na kompetencijama	58
2.3.2. Obogaćivanje posla	59
2.3.3. Dizajniranje posla	60
2.3.4. Fleksibilno radno vreme	60
3. Planiranje ljudskih potencijala	63

3.1. Planiranje ljudskih potencijala – pojmovno određenje, uloga i značaj	63
3.2. Proces planiranja ljudskih potencijala	67
3.2.1. Analiza okruženja – prikupljanje podataka o eksternom i internom okruženju	67
3.2.2. Predviđanje ponude i tražnje za ljudskim potencijalima ...	69
3.2.2.1. Predviđanje tražnje za ljudskim potencijalima	69
3.2.2.2. Predviđanje ponude za ljudskim potencijalima	71
3.2.2.2.1. Interna ponuda ljudskih potencijala	72
3.2.2.2.2. Eksterna ponuda ljudskih potencijala	75
3.2.3. Usklađivanje ponude i tražnje za ljudskim potencijalima .	75
3.2.4. Praćenje, evaluacija i korigovanje plana	77
3.3. Donošenje planova ljudskih potencijala	77
4. Rekrutovanje potencijalnih kandidata	80
4.1. Rekrutovanje kandidata – pojmovno određenje, značaj i ciljevi ...	80
4.1.1. Filozofije procesa rekrutovanja	83
4.2. Faktori uspešnog rekrutovanja kandidata	84
4.3. Proces rekrutovanja	85
4.3.1. Interno rekrutovanje	86
4.3.1.1. Interno oglašavanje	87
4.3.1.2. Preporuke neposrednih menadžera	88
4.3.1.3. Preporuke i predlozi službe za ljudske potencijale	88
4.3.2. Eksterno rekrutovanje	89
4.3.2.1. Formalne metode eksternog rekrutovanja	90
4.3.2.1.1. Eksterno oglašavanje	90
4.3.2.1.2. Saradnja za agencijama za zapošljavanje i specijalizovanim agencijama za pronalaženje menadžera	92
4.3.2.1.3. Rekrutovanje preko visokih škola i fakulteta	93
4.3.2.1.4. Sajmovi zapošljavanja	95
4.3.2.2. Neformalne metode eksternog rekrutovanja	96
4.3.2.2.1. Preporuke zaposlenih	96

4.3.2.2. Zapošljavanje bivših zaposlenih	97
4.3.2.3. Samoinicijativni kandidati – direktne prijave zainteresovanih kandidata	97
4.3.3. Alternativne metode regrutovanja	98
5. Selekcija kandidata	100
5.1. Selekcija kandidata – pojmovno određenje, značaj i ciljevi	100
5.2. Osnovni principi i standardi selekcije	105
5.3. Proces selekcije	106
5.4. Metode profesionalne selekcije	109
5.4.1. Instrumenti za prikupljanje biografskih podataka o kandidatima	110
5.4.1.1. Formulari za prijavljivanje (prijava za posao)	111
5.4.1.2. Biografija (CV)	113
5.4.1.3. Preporuke	116
5.4.2. Instrumenti za prikupljanje informacija o sposobnostima i ličnim karakteristikama kandidata	116
5.4.2.1. Psihološki testovi	118
5.4.2.1.1. Testovi sposobnosti	119
5.4.2.1.2. Testovi ličnosti	119
5.4.2.1.3. Testovi interesovanja	121
5.4.2.1.4. Testovi znanja (dostignuća)	122
5.4.2.1.5. <i>Online</i> testovi	122
5.4.2.2. Testovi uzoraka posla	122
5.4.2.3. Merni centri	123
5.4.2.4. Medicinski, fizički i poligrafski testovi	124
5.4.3. Intervju	124
5.4.3.1. Vrste intervju	126
5.4.3.2. Strategije intervjuisanja	128
5.4.3.3. Faktori koji utiču na rezultate intervju	129
5.4.3.4. Uobičajene greške u intervjuisanju kandidata	131

5.4.3.5. Pravila intervjuisanja	133
6. Socijalizacija i orijentacija	141
6.1. Socijalizacija – pojmovno određenje i značaj	141
6.1.1. Pretpostavke uspješne socijalizacije	143
6.1.2. Proces socijalizacije	144
6.2. Orijetacija – pojmovno određenje, značaj i ciljevi	145
6.2.1. Programi procesa orijentacije	147
6.2.2. Prednosti orijentacionih programa za poslodavce i zaposlene	148
6.2.3. Svrha orijentacije	149
6.2.4. Proces orijentacije	150
6.2.4.1. Pre dolaska u kompaniju	150
6.2.4.2. Prvi dan dolaska u kompaniju	151
6.2.4.3. Prve dve nedelje u kompaniji	153
6.2.4.4. Trening novozaposlenog	154
6.2.4.5. Mentorisanje novozaposlenog	154
6.2.4.6. Praćenje novozaposlenog i reakcija kompanije na njega	155
6.2.5. Evaluacija procesa orijentacije	155
7. Obuka zaposlenih	158
7.1. Obuka zaposlenih – pojmovno određenje, značaj i ciljevi	158
7.1.1. Načini reagovanja na obuke	161
7.1.2. Pretpostavke i saveti za organizovanje obuka	161
7.2. Proces obuke zaposlenih	162
7.2.1. Analiza organizacionih potreba za obukom	163
7.2.2. Plan podučavanja, odnosno izbor i dizajniranje programa obuke	165
7.2.3. Sprovođenje programa, odnosno implementacija programa obuke	166
7.2.4. Procena (evaluacija) rezultata programa obuke	166
7.3. Tehnike obuke	169
7.3.1. Metode i tehnike obuke zaposlenih	169

7.3.2. Metode i tehnike obuke menadžera	170
7.4. Savremeni trendovi: pitanja ponašanja i motivacije zaposlenih, organizacija koja uči, menadžment znanja i menadžment talenata	171
7.4.1. Organizacija koja uči – učeća organizacija (<i>Learning organization</i>)	173
7.4.2. Menadžment znanja (<i>Knowledge management</i>)	175
7.4.3. Menadžment talenata (<i>Talent management</i>)	178
8. Razvoj zaposlenih	181
8.1. Razvoj zaposlenih – pojmovno određenje, značaj i ciljevi	181
8.1.1. Planiranje razvoja zaposlenih	183
8.1.2. Uloge menadžera u razvoju zaposlenih	183
8.1.3. Razvoj i obuka zaposlenih	184
8.2. Pristupi razvoja zaposlenih	185
8.2.1. Tradicionalni oblici obrazovanja	185
8.2.2. Ocena razvojnih potencijala zaposlenih	185
8.2.3. Radno iskustvo	186
8.2.4. Međuljudski (interpersonalni) odnosi	187
8.3. Razvoj i upravljanje karijerom	188
8.3.1. Karijera – pojmovno određenje i dva shvatanja pojma karijera	189
8.3.2. Razvoj karijere	191
8.3.3. Upravljanje karijerom	193
8.3.3.1. Postavljanje ciljeva i pravljenje plana	195
8.3.3.2. Samoprocenjivanje (poznavanje sebe)	197
8.3.3.3. Prikupljanje potrebnih informacija	200
8.3.3.4. Donošenje odluka	201
8.3.3.5. Proaktivno reagovanje (preduzimanje akcije)	201
.....	201
8.3.4. Problemi u razvoju profesionalne karijere	201
9. Ocenjivanje radne uspešnosti zaposlenih	208
9.1. Ocenjivanje radne uspešnosti – pojmovno određenje, značaj i ciljevi	208

9.1.1. Funkcije i specifične upotrebe ocenjivanja radne uspešnosti zaposlenih	211
9.1.2. Vrste performansi	212
9.1.3. Nosioci aktivnosti ocene radne uspešnosti zaposlenih (ocenjivači)	213
9.2. Proces ocenjivanja radne uspešnosti zaposlenih	214
9.3. Metode procene radne uspešnosti zaposlenih	216
9.3.1. Metode upoređivanja	216
9.3.2. Lestvice procene	218
9.3.3. Ček (check) liste	221
9.3.4. Upravljanje pomoću ciljeva	221
9.3.5. Elektronski sistemi za procenu radne uspešnosti	222
9.4. Problemi i greške pri ocenjivanju radne uspešnosti zaposlenih	223
9.4.1. Nejasni standardi radne uspešnosti	223
9.4.2. Greške u ocenjivanju	223
9.4.2.1. Greška sužavanja raspona	224
9.4.2.2. „Halo“ efekat	225
9.4.2.3. Greška sličnosti	225
9.4.2.4. Greška kontrasta	226
9.4.2.5. Greška konteksta	226
9.4.2.6. Vremenske greške	226
9.4.2.7. Predrasude i stereotipi	226
9.4.2.8. Izvori grešaka u ocenjivanju	226
10. Sistem nagrađivanja i sistem zarada	230
10.1. Sistem nagrađivanja – pojmovno određenje i značaj	230
10.1.1. Motivacija zaposlenih	231
10.1.2. Nematerijalne strategije motivacije	232
10.1.3. Vrste nagrada	237
10.1.3.1. Interne i eksterne nagrade	237
10.1.3.2. Finansijske i nefinansijske nagrade	237

10.1.3.3. Nagrade zasnovane na rezultatima i nagrade zasnovane na članstvu ili pripadnosti	238
10.1.3.4. Konfirmatorne i diskrecione nagrade	238
10.2. Sistem zarada – pojmovno određenje i značaj	239
10.2.1. Direktni i indirektni oblici zarada	240
10.2.1.1. Beneficije	241
10.2.1.2. Pogodnosti	242
10.2.1.1.1. Beneficije u vezi sa odsustvovanjem sa posla	242
10.2.1.1.2. Beneficije u vezi sa osiguranjem	243
10.2.1.1.3. Penzione beneficije	243
10.2.1.1.4. Uslužne beneficije i beneficije kao podrška porodici	244
10.2.1.1.5. Fleksibilni beneficijni programi	244
10.2.2. Proces utvrđivanja cene rada	244
10.2.2.1. Ispitivanje plata	245
10.2.2.2. Evaluacija posla – utvrđivanje vrednosti svakog radnog mesta	245
10.2.2.3. Grupisanje sličnih poslova u platne razrede	246
10.2.2.4. Utvrđivanje cene rada za svaki platni razred	246
10.2.2.5. Utvrđivanje raspona plata u okviru platnog razreda	246
10.2.3. Sistem zarada zasnovan na radnoj uspešnosti	247
11. Apsentizam i fluktuacija	251
11.1. Apsentizam	251
11.1.1. Značaj proučavanja absentizma	253
11.1.1.1. Troškovi absentizma	254
11.1.2. Analiza i merenje absentizma	255
11.2. Fluktuacija	256
11.2.1. Nevoljno i voljno napuštanje organizacije	256

11.2.1.1. Modeli voljnog napuštanja organizacije	260
11.2.1.2. Penzionisanje	262
11.2.2. Značaj proučavanja fluktuacije	263
11.2.3. Uzroci fluktuacije	264
11.2.3.1. Teorija uronjenosti (integrisanosti) u posao (<i>Job Embeddedness Theory</i>)	265
11.2.4. Efekti fluktuacije	266
11.2.5. Izlazni intervju	268
11.2.6. Upravljanje fluktuacijom	269
11.3. Strategije smanjivanja apsentizma i fluktuacije i povećanja motivacije zaposlenih	269
12. Savremena pitanja u menadžmentu ljudskih potencijala	274
12.1. Teme od značaja za današnje zaposlene i savremene organizacije	274
12.2. Usvajanje praksi „visokih performansi“ (HPWP – high performance work practices)	276
12.3. Upravljanje promenama	277
12.3.1. Otpor prema promenama	282
12.3.2. Modeli promena	282
12.4. Novi pristupi motivacije zaposlenih	286
12.4.1. Pristupi motivacije za različite generacije zaposlenih	287
12.4.1.1. Motivacija Bejbi bumersa	287
12.4.1.2. Motivacija generacije X	288
12.4.1.3. Motivacija generacije Y	289
12.4.1.4. Motivacija generacije Z	291
12.4.1.5. Generacija Y i generacija Z	295
12.4.2. Novi pristupi motivaciji i menadžment ljudskih potencijala	297
12.5 Uticaj informacionih tehnologija	298
12.5.1. Savremene informacione tehnologije i menadžeri ljudskih potencijala	300
13. Reference	306

PREDGOVOR

Ova knjiga nastala je kao rezultat teorijskog znanja i praktičnog rada autora u nekoliko različitih visokoobrazovnih i proizvodno-uslužnih organizacija. Konsultantski rad u nekoliko kompanija doneo je mnogo benefita u pisanju udžbenika o menadžmentu ljudskih potencijala. Takođe, iskustvo od 14 godina u visokom obrazovanju, u oblasti menadžmenta ljudskih potencijala, pomoglo je da se ova tematika na što bolji način približi studentima.

U današnjem složenom neizvesnom poslovnom okruženju neophodno je razvijati znanja, veštine, sposobnosti i kompetence zaposlenih kako bi se osigurao kontinuirani organizacioni uspeh i organizaciona konkurentnost. Prema mnogim teoretičarima i praktičarima ljudi su postali osnova konkurentne prednosti svake kompanije, odnosno njihova znanja, veštine i sposobnosti, kao i timski rad i zajedničko postizanje postavljenih organizacionih ciljeva. Zato se danas poklanja velika pažnja ljudima i njihovom ukupnom potencijalu koji nose sa sobom. Kada se upravlja ljudima upravlja se njihovim potencijalima, odnosno njihovim raspoloživim znanjima, veštinama, sposobnostima, talentima, vrednostima, iskustvima, mogućim idejama, stepenom motivacije, zainteresovanosti za realizaciju radnih zadataka i ostvarivanje postavljenih organizacionih ciljeva.

Pisanje ovog udžbenika nadahnuto je idejom da se mladi ljude usmere u pravcu gledanja na čoveka kao na individuu sa svim svojim različitostima, na individuu koja sa sobom nosi različit pogled na svet, stavove, vrednosti, ideje, znanja, veštine, odnosno različit potencijal koji treba uposliti na najbolji mogući način. Autor udžbenika preferira izraze kao što su potencijal, razvoj, obuka a manje izraze kao što su resursi, rast i trening. Odnosno, prema autoru zadatak menadžera je da razvija i obučava potencijal koji ima u ljudima sa kojima radi, a ne da ih trenira i sprovodi njegov rast. Same reči i njihovo značenje utiču na naš misaoni proces i ponašanje i potrebno je koristiti one reči koje nas usmeravaju u pravom smeru. Ovaj stav je u saglasnosti i sa ekonomijom znanja koja na učenje, razvoj i znanje svojih zaposlenih gleda kao na glavnu konkurentsku prednost svake organizacije.

U ovom udžbeniku, autor je pokušao da napravi sintezu svim neophodnih znanja iz oblasti menadžmenta ljudskih potencijala, da ih kroz primere približi studentima i olakša i učini zanimljivim sticanje znanja iz ove veoma značajne oblasti. Udžbenik je namenjen studentima na Visoko poslovnoj školi strukovnih studija u Novom Sadu. Takođe, udžbenik može poslužiti ostalim zainteresovanim subjektima kako u akademske tako i u praktične svrhe.

Udžbenik Menadžment ljudskih potencijala sastoji se od 12 poglavlja, i u nastavku je dat kratak opis svih poglavlja.

U prvom poglavlju definisan je pojam menadžmenta ljudskih potencijala i menadžera ljudskih potencijala, specifičnosti ljudskog potencijala, uloga i

značaj menadžmenta ljudskih potencijala, ciljevi menadžera ljudskih potencijala i celokupan proces upravljanja ljudskim potencijalima.

U drugom poglavlju definisan je pojam analize posla, predstavljeni su i opisani rezultati analize posla (specifikacija i opis posla), značaj i upotreba analize posla. Takođe, prikazano je kako se analiza posla radi u praksi, kako se analiza posla menja u zavisnosti od promenljivog okruženja, šta različiti poslovi podrazumevaju, koje karakteristike su potrebne za uspeh na pojedinim poslovima i koji faktori utiču na karakteristike radnog mesta.

U trećem poglavlju opisan je proces planiranja ljudskih potencijala, njegov značaj i uloge koje ima u organizacionim aktivnostima. Takođe, u ovom poglavlju je prikazan proces planiranja ljudskih potencijala, izvori planiranja i plan ljudskih potencijala.

U četvrtom poglavlju opisan je proces regrutovanja kandidata, njegov značaj i širina celokupnog procesa. Takođe, dato je poređenje internog i eksternog regrutovanja, prikazani su izvori i metode koje se koriste, faktori koji utiču na uspeh procesa regrutovanja i mesto procesa regrutovanja među ostalim aktivnostima menadžmenta ljudskih potencijala.

U petom poglavlju definisan je proces selekcije, metode selekcije, donošenje odluke o izboru adekvatnog kandidata i celokupni značaj donošenja ispravne odluke o izboru kandidata na celokupni menadžment i na menadžment ljudskih potencijala. Takođe, date su smernice kako se piše biografija (CV), kako se priprema za odlazak na intervju za posao, kako se postavljaju adekvatna pitanja potencijalnom poslodavcu, odnosno koje je optimalno ponašanje koje kandidatima za posao može doneti dobit (korist) u procesu selekcije.

U šestom poglavlju definisani su pojmovi socijalizacija i orijentacija i prikazane su razlike između procesa socijalizacije i orijentacije. Takođe, u ovom poglavlju prikazani su koraci kroz koje prolazi novozaposleni prilikom procesa socijalizacije i orijentacije, značaj uspešno organizovanih i sprovedenih procesa socijalizacije i orijentacije po zaposlenog i organizaciju.

U sedmom poglavlju definisan je pojam obuke i njegov značaj kako za zaposlenog tako i za organizaciju, prikazano je kako se identifikuju potrebe za obukom, kao i metode i tehnike obuka za zaposlene i menadžere. Takođe, u ovom poglavlju prikazani su potencijalni rezultati nakon sprovedenih obuka, ishodi obuka, kako se obuke razlikuju i vrednuju, šta znači organizacija koja uči (učeca organizacija), koje su njene prednosti u odnosu na tradicionalnu organizaciju i koja je razlika između menadžmenta znanja i menadžmenta talenata.

U osmom poglavlju prikazan je proces razvoja ljudskih potencijala, ciljevi razvoja, pristupi razvoju zaposlenih, kao i razvoj, planiranje i upravljanje karijerom. Takođe, predstavljene su razlike između obuke i razvoja

zaposlenih, prednosti samog razvoja kako za pojedinca tako i za organizaciju, šta je to karijera i kako se ona može razvijati i kako se njome može upravljati.

U devetom poglavlju definisan je pojam radne uspešnosti (performansi zaposlenih), objašnjeno je kako se vrši ocena radne uspešnosti, koji je njen značaj i ciljevi, koje vrste performansi postoje, ko mogu biti ocenjivači radne uspešnosti zaposlenih, koje metode procene mogu da se koriste, koji problemi i greške mogu da se pojave prilikom ocenjivanja radne uspešnosti zaposlenih.

U desetom poglavlju predstavljeni su sistem nagrađivanja i sistem zarada, proces utvrđivanja cena rada, materijalne i nematerijalne strategije motivacije zaposlenih. Takođe, u ovom poglavlju prikazane su razlike između vrsta nagrada i razlike između oblika zarada, kako se najoptimalnije daju nagrade i kako određene nagrade utiču na zaposlene i na organizaciju.

U jedanaestom poglavlju definisani su pojmovi apsentizam i fluktuacija, njihov značaj i uzroci njihovog javljanja. Takođe, predstavljeno je kako se upravlja, analizira i meri apsentizam i koji su razlozi javljanja apsentizma, kao i uzroci i efekti fluktuacije, odnosno odlazaka zaposlenih iz organizacije.

U dvanaestom poglavlju predstavljeni su savremeni problemi i teme sa kojima se susreću menadžeri ljudskih potencijala danas. Takođe, u ovom poglavlju je prikazano kako se upravlja visokim radnim performansama, šta su to promene i kako se njima upravlja, koji su trendovi pred menadžerima ljudskih potencijala 21. veka, kako se motivišu zaposleni različitih generacija i kako savremene informacione tehnologije utiču na zaposlene i menadžere ljudskih potencijala.

Sve dobronamerne i korisne kritike, sugestije i predloge prihvaćiću sa posebnom zahvalnošću.

Autor

ZAHVALNOST

Pisanje udžbenika je proces koji nastupa kada autor poseduje dovoljnu količinu znanja, veština i prakse koja će mu pomoći da artikuliše svoje misli i ideje. Kada su u pitanju ljudi svesni smo da postoje velike individualne razlike koje usmeravaju ceo organizacioni proces i da o tome treba da mislimo u svakodnevnom kontaktu sa ljudima.

Izraze zahvalnosti upućujem svima koji su me učili, koji su rasli sa mnom i razvijali znanja koja mi omogućavaju da budem tu gde sam sada, da bih ja pomogla novim generacijama da budu bolji i veštiji u svojim potencijalima. Veliku zahvalnost upućujem i mojim recenzentima, koji su me usmeravali svojim savetima i sugestijama.

Posebnu zahvalnost dugujem mojoj porodici, mojoj ćerki i mom suprugu, na nesebičnoj podršci i pomoći, kao i svima onima koji mi nisu odmagali.

Autor

1. UVOD U MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA (RESURSA)

REZIME

“Možete sanjati, stvarati, osmisliti i izgraditi najlepše mesto na svetu, ali ono što pretvara san u stvarnost jesu ljudi.” Walt Disney

Organizaciju čine ljudi. Ljudi rešavaju postavljene zadatke koji na kraju vode ka realizaciji postavljenih organizacionih ciljeva. Takođe, ljudi imaju znanje, veštine i sposobnosti koje su potrebne da bi se posao realizovao, oni su nosilac i pokretač rasta i razvoja organizacije, oni čine osnovu konkurentske prednosti organizacije i predstavljaju najdragoceniju imovinu koju jedna organizacija može da ima. Kada na ljude gledamo na taj način, kao izvor potencijala organizacije, sa kojim se može raditi, razvijati i stvarati, postaje nam jasno da je ljudski potencijal najznačajniji i da ga treba čuvati, negovati i razvijati.

U ovom udžbeniku koristićemo izraz menadžment ljudskih potencijala, a ne resursa, jer autor na čoveka gleda kao na izvor mogućnosti, odnosno potencijala sa kojim svaki menadžer treba da radi. Promena pogleda od resursa ka potencijalu u praksi je autoru pokazala da se praktičan rad u ogromnoj meri razlikuje kod direktora i menadžera kada na zaposlene gledaju kao na resurse i kada na zaposlene gledaju kao na potencijale. Potencijal se razvija, usavršava, svaki zaposleni ima otkrivene ili neotkrivene potencijale koje ga čine jedinstvenim i najboljim u svom poslu. Zadatak menadžera ljudskih potencijala je da pronađe potencijal u svakom zaposlenom, da omogući razvoj potencijala svakog zaposlenog, da na adekvatan način uposli potencijale svakog zaposlenog da bi zaposleni mogao efikasno i efektivno da radi svoj posao i da ostvari postavljene organizacione ciljeve.

Cilj prvog poglavlja je da upozna studente sa pojmom ljudskih potencijala, menadžerom ljudskih potencijala, ulogom i značajem menadžmenta ljudskih potencijala i ciljevima menadžera ljudskih potencijala.

Studenti će na kraju ovog poglavlja saznati koje sve poslove obavljaju menadžeri ljudskih potencijala, kako se definiše menadžment ljudskih potencijala, šta se podrazumeva pod pojmom upravljanje ljudima, koje su specifičnosti ljudskog potencijala i kako izgleda ceo proces upravljanja ljudskim potencijalima.

1.1. EVOLUCIJA PERSONALNOG MENADŽMENTA, MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA, MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

Mnogi izjednačavaju personalni menadžment i menadžment ljudskih resursa, kao i menadžment ljudskih resursa i menadžment ljudskih potencijala ali oni nisu isto. Prikazaćemo 6 faza razvoja personalnog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa, i na kraju ćemo doći do menadžmenta ljudskih potencijala (Torrington, Hall i Taylor, 2004).

Faza 1: Društveni reformist: Koreni personalnog menadžmenta datiraju iz XIX veka u radovima Roberta Ovena (Robert Owen) i Lorda Šaftezburija (Lord Shaftesbury). Oni su kritikovali sistem slobodnog preduzetništva i teških uslova rada usled eksploatacije radnika od strane vlasnika fabrika. Njihova kritika je omogućila stvaranje i imenovanje prvih personalnih menadžera i okvire njihovog delovanja.

Faza 2: Dobrotvor: Pojedini poslodavci su krajem XIX i početkom XX veka postavili socijalne radnike za preduzimanje mera koje bi zaposlenima olakšale život, odnosno učinile ga manje surovim. Tada su uvedene šeme doprinosa za nezaposlene, plaćeno bolovanje i delimično plaćen smeštaj. Iako je ovde motiv bio samo prividno dobročinstvo, ipak je dalo posvećivanje pažnje na zaposlene. Ovaj stav je zasnovan na tome da će se posvećenost dela zaposlenih povećati, da će potencijalno novi radnici organizaciju porediti sa konkurentima i stavljati je ispred njih. Krajni cilj ovog stava je veća produktivnost, dugotrajna radna snaga i veći broj prijavljenih kandidata za svako novo radno mesto.

Faza 3: Humani birokrata: U trećoj fazi dolazi do pomeranja sa dobrobiti zaposlenih na dostizanje mnogih drugih ciljeva koji se odnose na organizaciju. Nastale su nove odgovornosti personalnih menadžera u oblastima pronalaženja radne snage, obučavanja i organizacije. Pod uticajem Tejlora (Frederick Taylor) i Fajola (Henri Fayol) personalni stručnjaci su administrativne i menadžment procese posmatrali analitički, razmatrali su postavljanje organizacione strukture i kako se može angažovati radna snaga u cilju povećanja efikasnosti. Uticaj Tejlora i njegove teorije naučnog menadžmenta odnosila se i na oblast regrutovanja i selekcije, plaćanja, socijalne brige za radnike, poštovanja pravila rada, obuke zaposlenih, kao i regulisanja načina njihovog odlaska iz kompanije (smanjenje radne snage, višak radne snage, penzionisanje). Personalni specijalista je obavljao ove aktivnosti bez učestvovanja linijskih menadžera. Pored uticaja Tejlora i Fajola primetan je i uticaj škole međuljudskih odnosa, koja je pokušala da umanji dehumanizaciju koja je postojala i da primeni naučne pristupe menadžmentu. Elton Mejo (Elton Mayo), kao najveći predstavnik škole međuljudskih odnosa, uticao je na

personalne menadžere u poboljšanju društvenih odnosa na radnom mestu i morala zaposlenih u cilju povećanja produktivnosti.

Faza 4: Konsenzusni pregovarač: U četvrtoj fazi dolaze do izražaja pregovaračke sposobnosti personalnih menadžera. Nakon drugog svetskog rata radna snaga je postala nedovoljan resurs. To je dovelo do povećanog članstva u sindikatima i poslodavcima je statutom nametnuta dužnost da pregovaraju sa sindikatima koji zasputaju zaposlene. Zbog toga je vlada odobrila imenovanje personalnih radnika, koji su upravljali novim kolektivnim institucijama, i omogućila im prve specijalističke kurseve na univerzitetima.

Faza 5: Organizacioni čovek: Zaokret u aktivnostima personalnih stručnjaka dolazi krajem šezdesetih godina, kada su počeli da se bave samim menadžmentom i integrisanjem upravljačkih aktivnosti. U ovoj fazi akcent se stavljao na razvoj karijere i mogućnosti individualnog razvoja unutar organizacije.

Faza 6: Analitičar radne snage: Poslednja faza je prethodila pojavi menadžmenta ljudskih resursa, vezuje se za 80-te godine. U toj fazi personalni stručnjaci su se bavili tehnikama planiranja ljudstva ili radne snage.

Politike i prakse upravljanja ljudskim resursima, nazvane menadžment ljudskih resursa, nastale su u kasnim 70-tim i ranim 80-tim godinama dvadesetog veka u SAD. Nastanak menadžmenta ljudskih resursa predstavlja prekid za filozofijom personalnog menadžmenta. Došlo je do gubitka vere u tradicionalnu masovnu proizvodnju, a uticaj novih tehnologija na radne procese je bio sve veći. Menadžeri su postali svesni promena u globalnom konkurentskom okruženju i njihovog uticaja na organizacione promene, što dovodi do potreba za kontinuiranim učenjem i obukom zaposlenih. Menadžeri su morali ulagati određena sredstva u unapređenje svojih znanja i veština, ali i znanja i veština svojih zaposlenih. Sve navedeno je uticalo na promene posla poslodavaca, radnika ali i na jačanje veze između poslodavaca i zaposlenih. Promene koje su se desile u konkurentskoj globalnoj ekonomiji, tehnologiji i sa bolje edukovanom radnom snagom, dovele su do toga da personalni menadžment više nije bio dovoljan jer nije uspeo da odgovori na nove uslove a ljudima nije bilo dovoljno upravljati pasivno i reaktivno. Konkurentska prednost se nalazila u ljudima, njihovim znanjima, veštinama i sposobnostima, kojima je neophodno upravljati strategijski i proaktivno, ukoliko organizacija želi da bude uspešna.

U Tabeli 1 date su karakteristike personalnog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa (Đorđević-Boljanović, 2018).

Tabela 1

Karakteristike personalnog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa

Karakteristike	Personalni menadžment	Menadžment ljudskih resursa
<i>Strategija</i>	Bavljenje dnevnim problemima Ad hoc reagovanje: perspektiva na kratak rok	Bavljenje dnevnim problemima, ali po prirodi reaktivno i integrisano sa ostalim menadžment funkcijama Strategijski pogled na ljudske resurse (na duži rok)
<i>Psihološki ugovor</i>	Zasnovan na pristanku, učešće zaposlenih	Zasnovan na traženju voljne posvećenosti zaposlenih
<i>Dizajn posla</i>	Tipičan tejlORIZAM/fordizam	Tipična timska zasnovanost
<i>Organizaciona struktura</i>	Hijerarhijska Tendencija ka vertikalnoj integraciji	Fleksibilna Visok stepen <i>outsourcing</i> -a
<i>Nagrađivanje</i>	Isplata na osnovu pozicije Svi bonusi povezani sa tejlOROVSKIM sistemom rada	Jasno i naglašeno Individualne i/ili timske performanse Nagrada po doprinosu
<i>Regrutovanje</i>	Regrutovanje isključivo zaposlenih seniora Jaka povezanost sa eksternim lokalnim tržištem rada za većinu regrutovanja	Regrutovanje svih nivoa zaposlenih Jako interno tržište rada za core zaposlene Veći oslonac na eksterno tržište rada za <i>non-core</i> zaposlene
<i>Obuka/razvoj</i>	Limitirana i uglavnom ograničena obuka nemenadžera Striktna povezanost sa poslom Razvoj menadžera ograničena na top menadžere	Transformacija u filozofiju učenja i razvoja koja prevazilazi okvire radnih mesta Razvoj predviđen za sve ključne zaposlene, uključujući i nemenadžere Jak naglasak na razvoj menadžmenta i liderstva Učeća organizaciona kultura
<i>Odnosi među zaposlenima</i>	Pluralizam, kolektivizam, poverenje na niskom stepenu	Unitarizam, individualizam, visoki stepen poverenja
<i>Funkcionalna organizovanost</i>	Specijalizovanost /profesionalizam Odvojenost od linijskih menadžera Birokratija i centralizacija	Široko uključivanje linijskih menadžera u dnevne HR probleme Specijalizovana HR grupa za kreiranje HR politike
<i>Socijalna pitanja</i>	Zaostala očekivanja	Ne postoji eksplicitna uloga
<i>Kriterijum za</i>	Minimalizacija troškova	Kontrola HR troškova, ali i

<i>uspeh funkcije</i>	ljudskih resursa	maksimalna iskorišćenost ljudskih resursa na duži rok
-----------------------	------------------	---

Napomena: Preuzeto od Đorđević-Boljanović, J. (2018). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

Osnovne razlike između personalnog i menadžmenta ljudskih resursa su sledeće:

- **Strategija:** Personalni menadžment je usmeren na dnevne aktivnosti i ad hoc rešavanje problema, a menadžment ljudskih resursa proaktivno pristupa rešavanju dnevnih pitanja, imajući u vidu strategijsku perspektivu organizacije na duži rok.
- **Psihološki ugovor:** pod psihološkim ugovorom podrazumevaju se očekivanja koja imaju poslodavci i zaposleni, i međusobna očekivanjima koja imaju jedni od drugih. Personalni menadžment pretpostavlja da je osnova psihološkog ugovora pristanak zaposlenih da rade ono što im je rečeno i da poslodavac upravo to i očekuje od njih. Menadžment ljudskih resursa, polazi od pretpostavke da u psihološkom ugovoru između zaposlenih i poslodavca, postoji pozitivna i voljna posvećenost zaposlenih. Od zaposlenih se očekuje da uz pomoć sopstvene inicijative postignu što bolje rezultate u poslu i da usavršavaju svoje veštine i znanja.
- **Dizajn posla:** kod personalnog menadžmenta postoji nizak stepen autonomije zaposlenih, a dizajniranje poslova i radnih zadataka je u skladu sa teorijom naučnog menadžmenta koji naglašava naučno proučavanje poslova i pronalaženje „najboljeg načina“ da bi se unapredila efikasnost zaposlenih. Kod menadžmenta ljudskih resursa zaposlenima se dozvoljava veći stepen samokontrole u pitanjima radne i organizacione discipline i neguju se timski rad i inicijativa zaposlenih.
- **Organizaciona struktura:** u personalnom menadžmentu postoji hijerarhijska struktura, a u menadžmentu ljudskih resursa fleksibilna organizaciona struktura. Kod fleksibilne organizacione strukture postoje tzv. ključni zaposleni (*core employees*) na svim organizacionim nivoima, a ne samo u redovima top menadžmenta. To su zaposleni koji su ključni za organizacioni uspeh, odnosno svi zaposleni sa ključnim znanjem ili veštinama koje su bitne za organizaciono poslovanje i razvoj. Ovi zaposleni imaju visoku tržišnu cenu, dobro su nagrađeni i imaju uslove za dobar razvoj i mogućnosti za uspešnu karijeru.
- **Nagrađivanje:** kod personalnog menadžmenta nagrađivanje zaposlenih zasniva se na tradicionalnom pristupu uslovljenog hijerarhijskom organizacionom strukturom i nagrađivanju na osnovu dužine rada u organizaciji, a ne po konkretnom rezultatu i doprinosu. Kod menadžmenta ljudskih resursa nagrađivanje zaposlenih zasniva se na njihovom doprinosu, kako individualnog, tako i timskog rada.

- **Regrutovanje:** kod personalnog menadžmenta sofisticirane tehnike regrutovanja korišćene su samo za menadžere seniore, dok su se jeftinije i jednostavnije metode koristile za zaposlene – nemanadžere. U menadžmentu ljudskih resursa ozbiljne i sofisticirane metode se koriste za sve zaposlene ili bar za ključne zaposlene u organizaciji.
- **Obuka i razvoj zaposlenih:** kod personalnog menadžmenta zaposleni se posmatraju kao trošak, pa je obuka i razvoj zaposlenih limitirana i ograničena. U menadžmentu ljudskih resursa prisutna je kultura kontinuiranog razvoja svih ključnih zaposlenih koji se posmatraju kao osnov konkurentske prednosti organizacije.
- **Odnosi među zaposlenima:** personalni menadžment karakteriše pluralizam, kolektivizam i nerazvijeno poverenje među zaposlenima, a menadžment ljudskih resursa karakteriše unitarizam, individualizam i visoki stepen poverenja među zaposlenima. Pluralizam je perspektiva koja polazi od pretpostavke da se društvo sastoji od različitih grupa koje imaju svoje sopstvene interese i koristi, interesi zaposlenih i vlasnika nisu potpuno usaglašeni, konflikti na poslu su neizbežni, ali sami po sebi nisu pogrešni. Unitarizam je perspektiva koja polazi od toga da organizacija ima cilj (ili više njih) koji je zajednički svim njenim članovima (vlasnicima, menadžerima i zaposlenima), i zato ne bi trebalo očekivati realne sukobe interesa između njih. Interes je svima isti i sastoji se u visokom nivou efikasnosti, koji dovodi do povećanja profita i stvaranja dodate vrednosti (ovo se naziva „win – win“ situacija za sve zainteresovane strane). Menadžeri i oni koji to nisu, članovi su istog tima, a konflikti između njih posmatraju se kao neka vrsta neuspeha.
- **Funkcionalna organizovanost:** kod personalnog menadžmenta sama funkcija koja se odnosi na pitanja i položaj zaposlenih, odvojena je od linijskih menadžera, što dovodi do formiranja velikih, najčešće birokratizovanih departmana za personalna pitanja. Kod menadžmenta ljudskih resursa uloga specijalista u odeljenjima za ljudske resurse je da formulišu politike ljudskih resursa i da deluju u saradnji sa linijskim menadžerima. Linijski menadžeri implementiraju većinu politika ljudskih resursa, tražeći pomoć specijalista za ljudske resurse u posebno teškim situacijama.
- **Socijalna pitanja:** kod personalnog menadžmenta od personalnog menadžera se očekivalo da bude deo menadžerskog tima i uključuje se u rešavanje socijalnih i ličnih problema, uvek između zahteva zaposlenih i poslodavaca. Takva uloga menadžera ljudskih resursa ne postoji, odnosno nije potrebna.
- **Kriterijumi za procenu uspeha funkcije:** kod personalnog menadžmenta organizacija prosuđuje o efikasnosti funkcije na