

Univerzitet u Nišu
Mašinski fakultet

Miloš Milovančević

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM
RESURSIMA
U INŽENJERSKOM MENADŽMENTU**

Mastering innovation in Serbia through development and implementation of
interdisciplinary post-graduate curricula in innovation management
544278-TEMPUS-1-2013-1-RS-TEMPUS-JPCR

Disclaimer

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Niš, 2015

Naslov publikacije: **Upravljanje ljudskim resursima u inženjerskom menadžmentu**

Vrsta publikacije: Univerzitetski udžbenik

Autori: dr Miloš Milovančević, docent

Recenzenti: dr Vidoje Stefanović, red. prof.
dr Jelena Petrović, docent

Izdavač: Mašinski fakultet Niš,
ul. Aleksandra Medvedeva 14, Niš

Štampa: Unigraf – X – Copy, Niš

Tiraž: 300 primeraka

CIP - Каталогизacija у публикацији - Народна библиотека Србије, Београд

005.96(075.8)

МИЛОВАНЧЕВИЋ, Милош, 1978-

Upravljanje ljudskim resursima u inženjerskom menadžmentu / Miloš Milovančević. - Niš : Mašinski fakultet, 2016 (Niš : Unigraf-X-Copy). - [8], 235 str. ; 24 cm

Tiraž 130. - Bibliografija: str. 232-235.

ISBN 978-86-6055-085-1

а) Менаџмент људских ресурса

COBISS.SR-ID 224194572

Odlukom Nastavno – naučnog veća Mašinskog fakulteta u Nišu broj 612–359–6-1/2016 od 08.06.2016 odobreno je štampanje ovog rukopisa kao univerzitetskog udžbenika

Zabranjeno preštampanje i fotokopiranje
Sva prava zadržavaju autori i izdavač

Predgovor

Knjiga **UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U INŽENJERSKOM MENADŽMENTU** je udžbenik za studente osnovnih i master studija Inženjerskog menadžmenta (studijski programi: Međunarodni projektni menadžment i preduzetništvo i Menadžment inovacijama i razvojem proizvoda) koji izučavaju upravljanje ljudskim resursima u okvirima korporativnog preduzetništva. Ovu knjigu mogu koristiti i studenti ostalih fakulteta i visokih strukovnih škola koji izučavaju u okviru svojih studija Upravljanje ljudskim resursima. Menadžeri svih nivoa u ovoj knjizi mogu naći mnoštvo informacija koje se mogu koristiti za unapređenje inicijativa upravljanja ljudskih resursa unutar preduzeća. Knjiga im nudi znanje koje će omogućiti unapređenje poslovanja i poslovni uspeh u planiranju i realizaciji upravljanja ljudskih resursa, lakše prilagođavanje izmenjenim uslovima okoline, te bolju i kvalitetniju kontrolu budućeg razvoja.

Autor se, sa izuzetnim zadovoljstvom, zahvaljuje recenzentima, prof. dr Vidoju Stefanoviću i doc. dr Jeleni Petrović, koji su rukopis pročitali sa velikom pažnjom i korisnim sugestijama doprineli da ova knjiga bude kvalitetnija.

Niš, maj 2016 god.

Autori

*"Postoji neko zlo među ljudima koje ih sprečava da se udružuju i
nagoni ih da između sebe otvaraju ponor.
Jedino ljubav može da ih natjera da taj jaz premoste."*

Hermann Hesse

(1877 - 1962)

Sadržaj

1. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA.....	1
1.1. Pojam ljudskih resursa.....	1
1.2. Pojam menadžmeta ljudskih resursa.....	2
1.3. Ciljevi, uloge i značaj menadžmenta ljudskih resursa.....	4
1.4. Trendovi koji utiču na menadžment ljudskih resursa.....	7
1.5. Potreba stalnog preispitivanja, menjanja i prilagođavanja organizacije.....	9
1.6. Nosioci funkcije menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji.....	9
2. AKTIVNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA	13
2.1. Analiza posla	14
2.2. Planiranje ljudskih resursa.....	17
2.3. Rekrutovanje ljudskih resursa.....	24
2.4. Selekcija ljudskih resursa	27
2.5. Socijalizacija i usmeravanje zaposlenih	31
2.6. Obuka i obrazovanje zaposlenih.....	32
2.7. Ocenjivanje preformansi zaposlenih.....	35
2.8. Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih.....	37
2.9. Upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje zaposlenih.....	39
3. PROMENE U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA	43
3.1. Motivacija – pojam, uloga i značaj.....	44
3.2. Pristupi motivaciji.....	46
3.3. Teorije motivacije.....	47
3.3.1. Maslovljeva teorija hijerarhije potreba	48
3.4. Teorije motivacionog procesa.....	51
3.5. Zadovoljstvo poslom – pojam i značaj	53
3.6. Razumevanje ponašanja zaposlenih od strane menadžera.....	59
3.7. Međuljudski odnosi i lojalnost	63
3.8. Zadovoljstvo radnim mestom	64
3.9. Motivatori na poslu.....	64
3.10. Oblici motivisanja zaposlenih.....	65
3.11. Materijalni vs. nematerijalni motivatori zaposlenih	76
3.12. Nagrade i kazne kao motivacioni faktori.....	76
3.13. Merenje motivacije i zadovoljstva zaposlenih.....	77

4. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA.....	79
4.1. Planiranje ljudskih resursa.....	79
4.2. Analiza okruženja.....	81
4.3. Predviđanje potrebe za kadrovima.....	82
4.4. Metode za analizu posla.....	83
4.5. Predviđanje mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa.....	89
4.6. Donošenje planova ljudskih resursa.....	89
4.7. Uspostavljanje povratne sprege.....	90
5. REGRUTOVANJE I SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA.....	91
5.1. Rekrutovanje ljudskih resursa.....	91
5.2. Izvori regrutovanja.....	94
5.3. Metode regrutovanja.....	96
5.4. Rekrutovanje pomoću agencija za zapošljavanje.....	98
5.5. Rekrutovanje na univerzitetu.....	99
5.6. Sajmovi zapošljavanja.....	100
5.7. Rekrutovanje putem interneta.....	101
5.8. Omladinske zadruge.....	102
5.9. Ocenjivanje regrutovanja.....	103
5.10. Selekcija ljudskih resursa aktivnost procesa regrutovanja.....	104
5.11. Prediktori i kriterijumi selekcije.....	104
5.12. Faze u postupku selekcije.....	105
5.13. Proces selekcije.....	107
5.14. Metodi i instrumenti profesionalne selekcije.....	108
5.15. Socijalizacija i orijentacija novozaposlenih.....	120
6. LIDERSTVO.....	122
6.1. Elementi liderstva.....	123
6.2. Razlike između menadžera i lidera.....	126
6.3. Teorije o liderstvu.....	129
6.4. Kontigentne teorije liderstva.....	131
6.5. Liderstvo kroz aktivnosti.....	132
6.6. Kultura posvećena transparentnosti i etičkom ponašanju.....	134
6.7. Prevazilaženje prepreka u liderstvu.....	137
6.8. Pojam moći u liderstvu.....	138
6.9. Baze moći.....	139
6.10. Novi pristupi u liderstvu.....	140
6.11. Liderstvo harizmatičnog vizionarstva.....	144

6.12.	Timsko liderstvo	144
6.13.	Emocionalno liderstvo i značaj emocionalne inteligencije.....	145
6.14.	Značaj razvoja veština lidera i menadžera za funkcionisanje globalnih preduzeća	151
6.15.	Devet kulturnih dimenzija društva.....	160
7.	UPRAVLJANJE I ODLUČIVANJE U MENADŽMENTU	164
7.1.	Odlučivanje.....	164
7.2.	Menadžeri odlučivanja	166
7.3.	Menadžerski stilovi odlučivanja	168
7.4.	Teorije liderske aktivnosti	169
7.5.	Teorija X i Y.....	170
7.6.	Učesnici u odlučivanju	172
7.7.	Odlučivanje u malim preduzećima	174
7.8.	Odlučivanje u srednje razvijenim preduzećima.....	175
7.9.	Odlučivanje u velikim preduzećima	176
7.10.	Autoritet i odlučivanje	178
7.11.	Volja i odlučivanje.....	180
7.12.	Moć i uticaj u menadžmentu	192
7.13.	Rukovođenje i odlučivanje	202
7.14.	Mogućnosti koordinacije aktivnosti	207
7.15.	Odlučivanje u u slovima neizvesnosti i rizika	220
7.16.	Mogućnosti rešavanja konflikata.....	229
	Literatura.....	232

1. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Menadžment ljudskih resursa predstavlja novu koncepciju odnosa prema zaposlenima i načinu upravljanja njihovim radom, koja je nastala kao odgovor na promene u sferi ekonomije (tržišni koncept privređivanja), organizacije (nove organizacione forme, globalizacija) i menadžmenta (promene u strukturi sadržaju i metodama rada). Veliki doprinos nastanku ove koncepcije dale su i određene nauke kao što su : komunikologija, informatika, teorija organizacije, sociologija, psihologija.

1.1. POJAM LJUDSKIH RESURSA

Pod ovim pojmom podrazumeva se ukupan duhovni i fizički potencijal zaposlenih, pa tako ljudski resursi obuhvataju sve oblike znanja i sposobnosti, iskustvo, veštine, procene, ali i kontakte i rizike koje preduzimaju pojedinci.

Sam pojam “ljudski resursi” je novijeg datuma i nastao je krajem 70-ih i početkom 80-ih godina prošlog veka, prvo u SAD i Engleskoj, pa se kasnije proširio i na ostatak sveta. U našoj zemlji se intenzivnije koristi u

poslednjoj dekadi prošlog veka i to, kako u stručnoj literaturi i organizacijama, tako i u svakodnevnoj komunikaciji.

Veliki broj autora upotrebljava izraz "ljudski resursi" kako bi njime označio određenu vrstu kapitala kojom raspolaže preduzeće, organizacija ili zajednica. Ova vrsta kapitala odnosi se na ono što ljudi svojim znanjem, veštinama i angažovanjem daju svojoj radnoj organizaciji i naziva se "ljudski kapital".

Ljudski kapital, zajedno sa socijalnim kapitalom (interakcija ljudi iz preduzeća i onih izvan nje) i strukturalnim kapitalom (koji organizacija čuva u svojoj dokumentaciji ili ih dobija prateći spoljašnje tokove znanja i informacija) čini intelektualni kapital preduzeća, koji spada u neopipljive resurse.

Ljudski kapital predstavlja skup ukupnih ljudskih vrednosti i potencijala, a menadžment ljudskih resursa treba da ih prepozna i aktivira na pravi način. Upravljanje ljudskim resursima se pozicionira u sferi vođenja, odnosno usmeravanja ljudi u organizaciji, a zasniva se na ključnim kategorijama organizacionog ponašanja kao što su: motivisanje, odnosi pojedinaca i grupa, organizaciona socijalizacija, organizaciona kultura itd. To znači da znanja, veštine i sposobnosti zaposlenih, ako su praćene odgovarajućom motivacijom, postaju aktivirani ljudski resursi tek kada zaposleni dobiju, preuzmu i ostvare pravu ulogu u svom preduzeću.

Tržišni uslovi privređivanja nameću potrebu za shvatanjem važnosti ljudskih resursa u preduzeću, te je osnovni princip koji zadovoljava savremeni koncept kvaliteta, da čovek predstavlja najvažniji resurs. Ljudi su osnovni potencijal koji preduzeće ima i oni treba da budu polazna i krajnja tačka u unapređenju kvaliteta poslovanja. Upravo zato je od velikog značaja tretirati ljudske resurse kao kapital koji treba očuvati i uvećavati, i u koji vredi ulagati.

Da bi se efikasno upravljalo ljudskim resursima neophodna su određena teorijska znanja, kao i specifične metode, procesi i postupci da bi se ljudski potencijal adekvatno iskoristio. Upotreba i razvoj ljudskih resursa treba da budu usmereni ka realizaciji krajnjih ciljeva preduzeća, tj njegove razvojne i poslovne politike.

1.2. POJAM MENADŽMETA LJUDSKIH RESURSA

Menadžment ljudskih resursa predstavlja oblast nauke o organizaciji koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji. Sam pojam „menadžment ljudskih resursa“ (Human Resource Management) u teoriji se

prigodna, u situacijama kada obe strane stavljaju grupne iznad sopstvenih interesa, ili kada je održavanje i unapređenje odnosa naročito važno.

Kompromis (karakteriše se srednjom pozicijom u odnosu na sopstvene i tuđe interese). Podrazumeva odustajanje obeju strana u konfliktu od maksimalnih zahteva i žrtvovanje delova svojih interesa radi postizanja zajedničkih rešenja.

LITERATURA

1. Adam S. (1965): „Inequity in Social Exchange in I Berkowitz (ed.), Advances in Eperimental Social Psihology, Vol. 2, New York, Academic Press, pp. 267-269
2. Andrews, L.E. and Baker, P. (2009) A.I.G. Planning Huge Bonuses After \$ 170 Bilion Bailout , New York Times od 15.marta 2009.,
3. Belšić, I., Belšić, D., „Zadovoljstvo poslom“, Naučno-stručni časopis „Škola biznisa“, 2008
4. Bogićević – Milikić, B., Menadžment ljudskih resursa, Beograd,2006.
5. Bogićević, B. (2004) Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta Beograd, str. 6
6. Čamilović, S. i Vujić, V. (2006) Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd
7. Dasler, G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Beograd, 2007.
8. Dessler, G., (2007): „ Osnovi menamenta ljudskih resursa``, Data Status, Beograd
9. Dessler, G. (2007) Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd
10. Đorđević Boljanović, J., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Beograd, 2011.
11. Đorđević-Boljanović, J. (2009) Menadžement znanja, Data status, Beograd
12. Drucker, P. (2005) Upravljanje u novom društvu, Adizes, Novi Sad,
13. Đurović, M. (2008) Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima, Telekom Srbija, Beograd

14. Gipson, Ivancevich, Donnely, (1978) : „ Organizations behavior Structure Processes`` Business Publications
15. Grbac, B., Marketinške paradigme, EFRI, 2010.
16. Hercberg, F., Mausner, B., Snyderman, B., The Motivation to Work, New York:John Wiley,1959.
17. Ibid, preuzeto od Ratković, M. (1997) Ljudsi resursi, Univerzitet BK, Beograd,
18. Ikač, N. (2001) Menadžment ljudskih resursa, Eurotrend marketing, Beograd,
19. Ivancevich, J., M. (2010): „Human Resource Management, McGraw Hill International edition, New York
20. Ivancevich, M. J. (2007) Human Resources Management, Mc Graw Hill, International Edition,
21. Ivancevich, M. J. (2007) Human Resources Management, Mc Graw-Hill, International Edition,
22. J. Greenberg, A. B. Baron., Ponašanje u organizacijama”, Beograd., 1998.
23. Jovanović-Božinov, M. Kulić, Ž., Cvetkovski, T., Menadžment ljudskih resursa, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004.
24. Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) Menadžment ljudskih resursa, Megatrend Univerzitet
25. Keranović, S., stručni rad „Motivacija za rad“, Viša tehnička PTT škola, Beograd.
26. Koontz H., Wehrich H., *Essentials of Menagement*, New York, 1990
27. Lončarević,R.,Mašić,B., Đorđević-Boljanović,J.,“Menadžment”, Univerzitet Singidunum ,Beograd, 2007. str. 335.
28. Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2005) Menadžment znanja: koncept za kreiranje konkurentske prednosti
29. Maslow A.H., Motivation and Personality, Harper&Row, New York, 1970.
30. McCourt W., Eldridge D., Global Human Resource Management, Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2003.
31. Orlić,R., Kadrovski menadžment, Zoran Damnjanović i sinovi, Beograd , 2005.
32. Pavlović, M., Marković, D.,“Teorijski pristup zadovoljstvu poslom i motivaciji zaposlenih“, Vojni časopis,2014.

33. Peters T., Waterman R. (1996): „ U potrazi za vrhunskim””, Global Book, Novi Sad
34. Pržulj, Ž., “Menadžment ljudskih resursa”, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002.
35. S. McShane., “Organizational Behavior”, McGraw -Hill Irwin, Boston, 2003.
36. S.P. Robbins, “Organizational Behavior”, Prentice Hall, New Jersey, 2001.
37. Schermerhorn J., Hunt J., Osborn J., (2005): „ Organizational Behaviour””, New York: John Wiley & Sons
38. Sengi, P. (2007) Peta disciplina: umeće i praksa organizacije koja uči, Adizes, Novi Sad
39. Štangl-Šušnjar, G. i Zimanji, V. (2005) Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Subotica,
40. Stanković, Lj., Avramović, M., Poslovno komuniciranje, Ekonomski fakultet Niš, 2006.
41. Stanković, Lj., Đukić, S., Marketing, Ekonomski fakultet Niš, 2009.
42. Suša, B., Menadžment ljudskih resursa, Novi Sad, 2009.
43. Tomson R. (2000): „ Veština rukovođenja”
44. Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S. (2004) Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd
45. Vesić, D. D. (2006) Menadžment ljudskih resursa, Beograd
46. Vujić, D. (2008) Menadžment ljudskih resursa i kvalitet, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, str. 52
47. Vesić D. (2010): „ Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih””, Međunarodna naučna konferencija – Menament 2010, Kruševac
48. Vidaković T., (2012): „ Nematerijalne nagrade i njihov uticaj na motivaciju zaposlenih””, Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, str. 161-177
49. Janićijević N. (2009): „ Organizaciono ponašanje””, Data status, Beograd
50. Lončarević R., (2007): „ Menadžment””, Univerzitet Singidunum, Beograd
51. Manasijević D., (2011): „ Statistička analiza u SPSS programu“, Tehnički fakultet, Bor
52. Miletić S. (2000): „ Menadžment poslovnih odnosa””, Niš
53. Milojević R., Đorđević B. (2012): „ Menadžment ljudskih resursa””, Ekonomski fakultet Niš

54. Petković M., Jovanović- Božinov M., (2000): „ Organizaciono ponašanje – novi koncept vođenja preduzeća`` , Poslovna škola „ Megatrend`` , Beograd
55. Radovanović Ž. (1996): „ Bitne odlike sistema nagrađivanja u tržišnoj privredi`` , Ekonomika preduzeća br. 3 i 4., časopis SES, Beograd
56. Simić, I. (2007):„ Menadžment`` , Ekonomski fakultet, Niš
57. Stefanović Ž. i dr. (1995): „ Organizacija preduzeća`` , Ekonomski fakultet Beograd
58. Todosijević R. i dr (1995): „ Promenama do uspešnog preduzeća`` , Prometej, Novi Sad
59. Todosijević R. i dr.(1994) : „Menadžment`` , Ekonomski fakultet Subotica