HRM – eseji

**Značenja HRM**

Ljudski resursi su uslijed velikih i sveobuhvatnih promjena u poslovnom okruženju, te u društvu uopšte postali najvažniji factor poslovanja i razvoja preduzeća. Uporedo sa navedenim promjenama, promijenili su se i zahtjevi u pogledu aktivnosti upravljanja ljudskim resursima. Danas pojam menadžment ljudskih resursa ima četiri značenja*:*

• naučna disciplina

• specifična filozofija menadžmenta.

• menadžerska funkcija

• posebna poslovna funkcija u organizaciji.

**HRM kao naučna disciplina**

Menadžment ljudskih resursa je oblast **nauke o organizaciji**koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji.

Riječ je o području istraživanja i organizovanja znanja usmjerenog na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u organizacijama. HRM je društvena nauka, primijenjena nauka kao i eklektička nauka.

**HRM kao filozofija menadžmenta**

U teoriji menadžmenta poznata su dva pristupa ljudskim resursima i to:

• **„tvrdi“** pristup ili tayloristički pristup prema kojem se isti značaj pridaje svim resursima u organizaciji. Ljudski resursi se posmatraju u istom rangu kao i oprema, mašine, objekti i sl.

• **„meki“** pristup, prema kojem su ljudi, odnosno njihova znanja, vještine i sposobnosti najvažniji i najdragocjeniji resurs u organizaciji.

Menadžment ljudskih resursa pridaje ljudima centralno mjesto za postizanje dugoročno održive konkurentske prednosti organizacije, tetime označava specifičnu filozofiju i pristup menadžmentu. Rukovodstvo preduzeća u tom slučaju je svjesno da uspjeh u prvom

redu zavisi od zadovoljnih zaposlenika, jer zadovoljan saradnik je posvećen poslu i lojalan organizaciji. Znači da se istovremeno nastoje postići kako ciljevi preduzeća tako i ciljevi zaposlenih. Upravo se po odnosu prema ljudima i praksi upravljanja ljudskih resursa razlikuju

uspješna od neuspješnih preduzeća.

**HRM kao menadžerska funkcija**

Menadžerske funkcije predstavljaju skup međusobno povezanihaktivnosti, koje obavljaju menadžeri bez obzira na lične sposobnosti i vještine kako bi postigli željene ciljeve.

Polazeći od karakteristika današnjeg poslovnog okruženja i sve većih zahtjeva upućenih menadžerima u

pogledu upravljanja organizacijom zastupljene su slijedeće menadžerske funkcije:

**a) Strateški menadžment i strateško planiranje,**

**b) Organizovanje,**

**c) Menadžment ljudskih resursa,**

**d) Vođenje i**

**e) Kontrola**

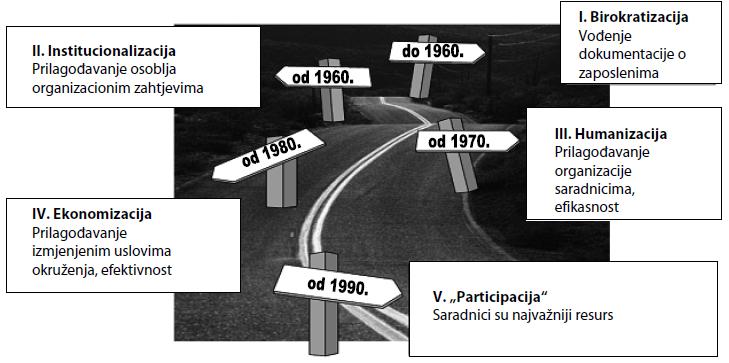
Kao što se može vidjeti, menadžment ljudskih predstavlja zasebnu, izdiferenciranu menadžersku funkciju, koja je povezana sa drugim menadžerskim funkcijama. Čak se u današnjem dinamičnom i neizvjesnom poslovnom okruženju smatra da je najvažniji posao menadžera pronalaženje najboljih ljudi, njihova motivacija, obrazovanje i razvoj za postizanje visokih rezultata i ostvarenje organizacijskih ciljeva.

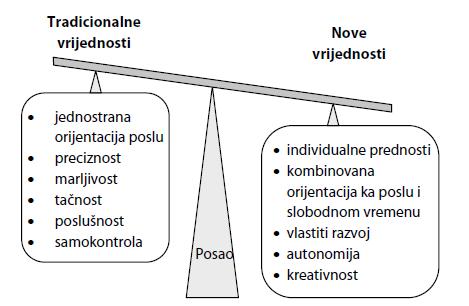
Upravo i odgovornost za HRM pripada organizacijskom menadžmentu. Tako top menadžeri postavljaju ciljeve i politikuupravljanja ljudskim resursima, dugoročno planiraju i organizuju.Menadžeri srednjeg nivoa su zaduženi za kontrolu operativnih postupaka i programa, koji su potrebni za postizanje ciljeva

upravljanja ljudskim resursima i provode politike i programe top menadžera. Menadžeri prve linije interpretiraju ciljeve, politiku, programe i postupke zaposlenima, raspravljaju prigovore, usmjeravaju

rad i povratno prenose interese zaposlenih višem menadžmentu.

FAZE:





**Ciljevi HRM-a**

Pošto je menadžment ljudskih resursa usmjeren na uspješno ostvarivanje ciljeva organizacije, onda i njegovi ciljevi moraju biti u funkciji ostvarivanja ukupnih ciljeva organizacije. Najčešća klasifikacija ciljeva obuhvata:

• **Poslovne i ekonomske ciljeve**. Najvažniji ekonomski cilj je osigurati maksimalni povrat na uložene investicije, odnosno maksimalnu profitabilnost ulaganja. Iz tog ugla posmatrano znači

potrebno je osigurati pravi broj saradnika, prave kvalitete, u pravo vrijeme, na pravom mjestu i na pravi način iskoristiti njihove potencijale za ostvarivanje ciljeva organizacije. Znači, nastoji se

postići optimalna raspoloživost i angažman saradnika kao strateškog resursa u preduzeću, optimalni troškovi osoblja, razvoj visoke spremnosti za rezultate i iskorištavanje i poboljšanje

stručnih kvalifikacija, znanja, kreativnosti i motivacije saradnika

• **Socijalne ciljeve**. U ove ciljeve spadaju poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenih, razvoj individualnih mogućnosti, podizanje kvalitete radnog života: ergonomija, zaštita

na radu, radno vrijeme i pauze, dizajn radnog mjesta itd.. Ispunjavanje socijalnih ciljeva može spriječiti postizanje ekonomskih ciljeva. Obrnuto, isključiva orijentacija prema ekonomskim ciljevima npr. preko prekomjernih očekivanja rezultata može dovesti do obolijevanja ili pogrešaka/loših rezultata i time se mogu direktno ili indirektno ugroziti ili spriječiti ekonomski ciljevi. Konflikt ciljeva između ekonomskih i socijalnih ne treba rješavati. Stoga je relativna uravnoteženost stalni proces.

• **Ciljeve fleksibilnosti i promjena.** Kako je jedna od ključnih pretpostavki opstanka i razvoja organizacije brzo prilagođavanje promjenama u okruženju, to se i zaposleni moraju pripremiti da prihvataju promjene, podržavaju promjene kao način života i rada, smanje otpor na promjene

Torrington i dr. *(6, str. 6-7)* navodi četiri cilja, koja predstavljaju temelj cjelokupne aktivnosti u oblasti ljudskih resursa. Riječ je o:

• ciljevima koji se odnose na zaposlene (obezbijediti koliko god je moguće da organizacija bude sačinjena od odgovarajućih ljudi, kako bi mogla da iskoristi ljudski resurs koji joj je potreban).

• ciljevi koji se odnose na rad (kada se obezbijedi željena radna snaga, menadžeri ljudskih resursa, moraju voditi računa o tome da pojedinci budu što više motivisani i posvećeni poslu, kako bi se maksimizirao njihov rad i njihova uloga).

• ciljevi koji se odnose na menadžment promjena (radi se o ulozi koju HR odjel ima u efektivnom menadžmentu promjena). Cilj je da se angažuju i razvijaju ljudi sa neophodnom sposobnošću dabudu vođe i pokreću proces promjena, zapošljavanje agenata zapromjene koji utiču na prihvatanje promjena i uspostavljanje sistema nagrađivanja podupirući pri tome proces promjena.

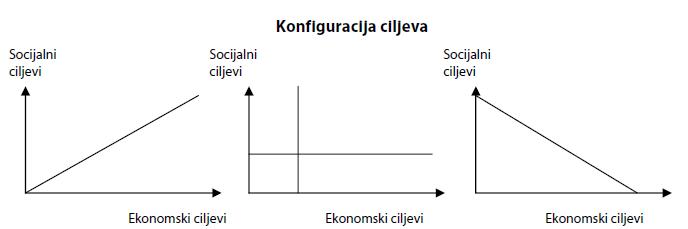
• administrativni ciljevi (ovaj cilj se ne odnosi prvenstveno na postizanje konkurentske prednosti, nego je usredsređen na postizanje ostalih vrsta ciljeva). Djelimično se izvode i da bi se pomoglo dobro vođenje organizacije. Stoga su neophodni podaci o svim zaposlenima, njihova dostignuća u radu, prisustvo i rezultati njihovog obučavanja, rokovi i uslovi zaposlenja, kao i lični podaci. Očito je da se ciljevi HRM-a dijele na: ciljeve vezane za rezultate preduzeća i ciljeve vezane za zaposlene. Posmatrajući ove dvije grupe ciljeva može se steći utisak da su ciljevi preduzeća suprotstavljeni ciljevima saradnika i tako odslikavaju fundamentalne suprotnosti interesa između kapitala i rada. Pri preciznom posmatranju mogu se

razlikovati tri tipa odnosa (slika 1.4, *izvor: 19, str. 14)*:

• komplementarnost ciljeva, kada približavanje jednom ciljuistovremeno doprinosi približavanju drugom cilju, npr. Uvođenje modela fleksibilnog radnog vremena.

• indiferentnost ciljeva, ako približavanje jednom cilju zaposlenih ne pokreće neki drugi cilj, kao primjera radi nagrađivanje putem cafeteria sistema.

• konkurencija ciljeva, kada približavanje jednom cilju dolazi u konflikt sa drugim ciljem, na primjer uvođenjem kraćeg rada ili povećavanjem plata.



**Mogu se razlikovati tri perspektive za posmatranje saradnika, koje**

prema strateškoj situaciji u preduzeću dobijaju različitu težinu.

1. saradnik kao potencijal za stvaranje vrijednosti

2. saradnik kao klijent i interesna grupa

3. saradnik kao faktor troškova

**Idealna slika jednog HR odjela**:

• smatra se kreatorom kulture i nosiocem kompetentnosti

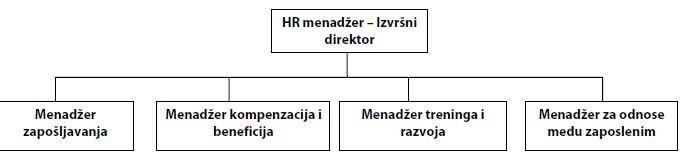
• razvija nove strategije ljudskih resursa povezane sa

strategijama preduzeća

• usklađuje zahtjeve prema zaposlenima sa postojećim stanjem

zaposlenih, definiše koncepte za sprovođenje promjena

• stvara okvir za uspostavljanje veza i upravlja njima.



**RESURSNO ORJENTISANI KONCEPT:**

U temelju resursno orijentisanog koncepta je shvatanje da se konkurentska sposobnost jednog preduzeća bazira manje na iskorištavanju prilika iz okruženja odnosno prilagođavanju promjenama u okruženju a mnogo više na izgradnji i korištenju specifičnih resursa preduzeća. Ukoliko se resursi preduzeća klasifikuju prema njihovoj specifičnosti s jedne strane i prema mogućnosti njihovog eksternog transfera na tržištu, onda se pokazuje da su ljudski resursi posebno pogodni za postizanje dugoročnih konkurentskih prednosti. Ljudski resursi mogu da obezbijede konkurentsku prednost organizaciji dok god su jedinstveni i dok ih ne preuzmu konkurenti.

Centralna izjava resursno orijentisanog koncepta je, da preduzeća posjeduju specifično organizaciono nasljedstvo i razvijaju vlastite metode učenja, koje predstavljaju barijere za prenošenje najboljih praksi. Stoga koncept ne zagovara imitaciju uspješnih strategija ljudskih resursa drugih preduzeća, nego kreiranje vlastitih instrumenata, tehnika i oblika organizovanja.

**INTEGRISANI KONCEPTI HRM-A:**

* Michigan concept
* Harvardski concept
* INSEAD concept
* Warwick concept

**Harvardski model**

Dok se Michigan koncept bavi, prije svega implementacijom strategije, Harvardski koncept naglašava „General Management“perspektivu HRM-a.

Autori napuštaju strogo strateški određen pravac, tako što aktivnosti upravljanja ljudskim resursima vrednuju kao uzrok i kao posljedicu strateških odluka preduzeća.

HRM model od Beer-a i ostalih *(34)* s jedne strane predviđa uspostavljanje harmoničnih odnosa između poslodavaca i zaposlenih i sa druge strane uzimanje u obzir kontekstualnih uslova kao socijalno - društveni i politički kontekst preduzeća.

Upravljanje ljudskim resursima se posmatra kroz više aspekata (1. uticaj zaposlenih, 2. tok ljudskih resursa, 3. sistem plata i 4. sistemi rada),

U kojoj mjeri će neko preduzeće posvetiti pažnju menadžmentu ljudski resursa zavisi od pregovaračke moći interesnih grupa, s jedne strane te od tzv. situacionih faktora iz internog i eksternog okruženja organizacije, s druge strane.

Za procjenu efektivnosti oblikovanog HRM-a unutar organizacije profesori sa Harvarda su predložili četiri kriterija, popularno nazvana 4K:

• *competence*(kompetentnost),

• *commitment*(posvećenost poslu),

• *congruence*(usaglašenost) i

• *cost effectiveness* (troškovna efektivnost.

Kompetentnost pokazuje u kojoj mjeri su zaposleni kompetentni za izvršavanje radnih zadataka.

Predanost (posvećenost poslu) ima za cilj da pokaže u kojoj mjeri su zaposleni predani izvršenju radnih zadataka. Ona podrazumijeva i bolju komunikaciju između menadžera i zaposlenih, te postojanje uzajamnog povjerenja.

Usaglašenost ukazuje da li postoji usklađenost ili dogovor između osnovne filozofije i ciljeva kompanije i njenih radnika.

Troškovna efektivnost (isplativost) odgovara na pitanje postoji li optimalna troškovna opterećenost svih aspekata HRM-a (plate, nagrade,fluktuacija, izostajanje s posla, štrajk itd.)

Ključna uloga menadžmenta (rukovodstva) preduzeća sastoji se u harmonizaciji 4 aspekta HRM-a uzimajući u obzir područja uticaja interesnih grupa i situacionih faktora.

**Pojam strateškog HRM-a**

Od početka 90-ih godina prošlog stoljeća primjetene su drastične promjene uloge HRM-a. Posebne izmjene se ogledaju u naglašavanju značaja funkcije upravljanja ljudskim resursima kako za formulisanjem strateških opredjeljenja tako i tokom njihovog sprovođenja.

Organizacija će biti u mogućnosti da uspješno reaguje na promjene u okruženju, odnosno da stvaraju promjene samo zahvaljujući znanju, inteligenciji i kreativnim sposobnostima zaposlenih.

Ljudski resursi, njihova znanja, vještine i sposobnosti postaju najvažniji korijen za izgradnju konkurentskih prednosti na dinamičnim i neizvjesnim tržištima današnjice.

Upravljanje ljudskim resursima u današnjem poslovnom okruženju se ne posmatra, niti se smije posmatrati kao čisto **administrativna funkcija**. Isticanjem strateškog značaja funkcija upravljanja ljudskim resursima se, kako u teoriji tako i u praksi smatra arhitektom organizacije.

**Strateški HRM** u osnovi obuhvata one odluke koje se odnose naupravljanje ljudskim resursima na svim poslovnim nivoima, a koje su usmjerene na kreiranje i održavanje konkurentske prednosti.

**Teoretski pristup definisanju strateškog HRM-a**

Postoje tri teoretska pristupa strateškog menadžmenta ljudskih resursa. Prvi se zasniva na konceptu prema kojem postoji „**jedannajbolji način**“ (Guestova teorija) upravljanja ljudskim resursima u cilju poboljšanja rada.

Guestova teorija HRM-a, kao reprezentativan primjer ovog pristupa, se zasniva na četiri cilja politike ljudskih resursa: strateškoj integraciji, posvećenosti, fleksibilnosti i kvalitetu. Strateška integracija predstavlja sigurnost u potpunu integrisanost HRM-a u strateško planiranje. Posvećenost se odnosi naosjećaj zaposlenih prema organizaciji, preciznije da osjećaju kako su dio organizacije. Fleksibilnost znači postojanje prilagodljive structure organizacije i funkcionalne fleksibilnosti, koja se zasniva na višestrukim sposobnostima. Kvalitet predstavlja sigurnost postizanja visokog kvaliteta proizvoda i usluga od strane visokokvalitetnih i fleksibilnih radnika.

Drugi teoretski pristup se fokusira na potrebu **usklađivanja politike zapošljavanja i rada sa zahtjevima poslovne strategije** radiuspješnog poslovanja. Zasnovan je na pretpostavci da će različiti tipovistrategija ljudskih resursa odgovarati različitim tipovima poslovnihstrategija. Harvardski model za upravljanje ljudskim resursima se nalazinegdje između prvog i drugog predstavljenog pristupa (univerzalnogpristupa i pristupa usklađivanja).

Treći, nešto noviji pristup strateškom HRM-u, izveden je iz **resursno orijentisanog pristupa**, koji se koncentriše na kvalitet ljudskih resursadostupnih organizaciji i njihovu sposobnost da uče i prilagode se bržeod konkurenata promjenama okruženja.

**Shvatanja HRM-a**

S ciljem što boljeg razumijevanja strateškog HRM-a u literaturi se mogu razlikovati tri shvatanja odnosno varijante pojmova, koji se tiču odnosa strateškog menadžmenta s jedne strane i strateškog HRM-a sadruge strane. Riječ je o:

a) strateškom HRM-u

b) strategiji orijentisanom HRM-u

c) strateški orijentisanom HRM-u

Pod pojmom **strateški HRM** se podrazumijeva prema budućnosti usmjereno posmatranje, analiza i kvantitativno i kvalitativno planiranje ljudskih resursa. Iako se ovdje naglašava dugoročno planiranje ljudskih resursa, ono se bitno ne razlikuje od „normalnog“ planiranja zaposlenih u organizaciji.

**Strategiji orijentisan menadžment ljudskih resursa** odnosi se samo na mjere za implementaciju već formulisane strategije. Ljudski resursi slijede strategiju preduzeća, te funkcionalne strategije. Time je ovaj pojam ograničen samo na dio strateškog menadžmenta.

Kod pojma **strateški orijentisan menadžment ljudskih resursa** radi se o eksplicitnom, principijelno interaktivnom uključivanju ljudskihresursa u strateško upravljanje preduzećem. Oznaka strateški orijentisan u više pogleda prevazilazi izraz strategiji orijentisan. Mogućnosti menadžmenta ljudskih resursa u okviru strateškog menadžmenta proizlaze iz toga, da prostori za akciju pri formulisanju i implementaciji strategije zavise s jedne strane od kvaliteta HRM-a i sa druge od saradnika i njihovih postojećih i korištenih kvalifikacionih potencijala. Pri formulisanju strategije polazi se od ograničenih postojećih odnosno raspoloživih kvalifikacija.

Analiza snaga i slabosti ljudskih resursa i menadžmenta ljudskih resursa može, prema resursno orijentisanom konceptu biti polazište za razvoj strategije.

Zadatak strateškog menadžmenta sastoji se u izgradnji, očuvanju i daljnjem razvoju specifičnih resursa kao i razvoju sposobnosti, da se ti resursi iskoriste.

Bitna vrijednost strateški orijentisanog HRM-a se ogleda u indirektnom uticaju na procese strateškog odlučivanja.

**Strateška arhitektura HRM-a**

Wright/Snell *(6)* su razvili model, koji pokušava dati odgovor na obje situacije u okruženju, tj. stabilno i dinamično okruženje. Prvo, model se fokusira na neophodnost usklađivanja strategije preduzeća i HRM aktivnosti, sposobnosti i ponašanja zaposlenih sa druge strane. Drugo, postavlja se pitanje fleksibilnosti organizacije, odnosno kako se mogu izgraditi sposobnosti brzog prilagođavanja promjenama i rastućim zahtjevima u okruženju.

Aktivnosti HRM-a je moguće identifikovati već prilikom analize snaga I slabosti jedne organizacije (preduzeća). Slijedeći zadatak se ogleda u organizaciji i transmisiji strateških namjera u HRM aktivnosti, sposobnosti i ponašanje zaposlenih. Polazi se od toga da formulisana strategija određuje kvalifikacije zaposlenih potrebne za njenu implementaciju. Ovo shvatanje se može jedino prihvatiti za ekstremno stabilno okruženje.

U dinamičnim okruženjima, gdje su promjene diskontinuirane i teško predvidive, uspjeh se ne može očekivati putem usklađivanja strategije preduzeća i HRM aktivnosti, nego isključivo na temelju sposobnosti fleksibilnog reagovanja i prilagođavanja iznenadnim događajima. Wright/Snell su stoga modelirali jedan okvir koji se fokusira na tri tačke fleksibilnosti: 1) razvoju HR sistema koji se brzo mogu prilagoditi, 2) razvoju ljudskog kapitala sa širokim spektrom vještina i 3) unapređenju fleksibilnog ponašanja među zaposlenim.

Na taj način postavljen HRM u organizaciji će doprinijeti:

• proaktivnom umjesto reaktivnom ponašanju.

• eksplicitnoj komunikaciji ciljeva preduzeća.

• stimulaciji kritičnog mišljenja i stalnom preispitivanju strategijskih

pretpostavki.

• identifikaciji jaza između sadašnje i buduće vizije.

• spremnosti izvršnih menadžera da participiraju.

Na temelju izloženog glavno obilježje strateške uloge HRM-a treba biti usmjerenost na budućnost, na planiranje i razvoj ljudskih resursa kako bi se omogućilo i podržalo ostvarivanje strateških ciljeva organizacije. Stoga je potrebno kreirati arhitekturu HRM-a u skladu sa strategijom organizacije kao cjeline, imajući pri tome u vidu očekivane promjene faktora u okruženju.

**Lanac vrijednosti HRM-a**

Kao najpoznatiji i najčešće primjenjivani lanac vrijednosti u literaturi menadžmenta navodi se Porterov lanac. Primjenom Porterovog lanca vrijednosti nastoji se odrediti doprinos svake

pojedinačne aktivnosti preduzeća u postizanju profita.

Precizniju analizuznačaja i uloge svake aktivnosti, putem analize njihovih ključnih kompetentnosti pruža **Kruger/Homp-ov lanac vrijednosti**. Krueger/Homp-ov SOS koncept pruža mogućnost detaljnije analize značaja i uloge HRM-a u postizanju konkurentskih prednosti preduzeća.

**Bazne kompetentnosti** obuhvataju:

• ''Steuerung'' (processes of managing, control and management

competence)

• ''Operation'' (operative processes/operative competences)

• ''Support'' (processes of support/support competencies)

**„S“ – Procesima upravljanja** su obuhvaćeni raznovrsni zadaci vođenja, organizovanja i razvoja u preduzeću, prema Ulrich-u ili zadaci planiranja, upravljanja i kontrole prema Hahn-u.

Uspjeh procesa upravljanja je povezan sa kreativnošću i spremnošću na preuzimanje rizika, tj. sa preduzetničkim razmišljanjem.

Najvažnijim zadacima upravljanja u HRM-u se smatraju process formulisanja strategije ljudskih resursa i planiranje ljudskih resursa.

**„O“ - Operativni procesi**, odnosno operativne kompetentnosti obuhvataju prvenstveno tradicionalne funkcije istraživanja i razvoja, nabavke, proizvodnje i prodaje. Operativna kompetentnost počiva u najvećoj mjeri na znanju i vještinama saradnika, koje se obogaćuje

iskustvom.

**„S“ - Procesi podrške** u preduzeću obuhvataju sve zadatke razvoja i održavanja infrastrukture preduzeća kao i obezbjeđenje neophodnih materijalnih, finansijskih, informacionih i ljudskih resursa.Servisne odnosno aktivnosti podrške u HRM-u se smatraju kontrola personalnih aktivnosti i sve informativne i infrastrukturne, odnosno administrativne aktivnosti.

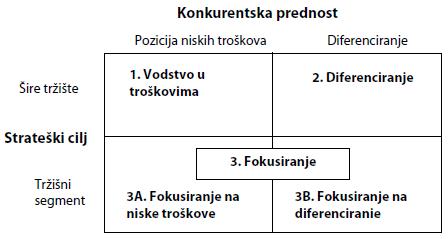
**Razvojne (meta) aktivnosti** su usmjerene na stalno razvijanje postojećih kao i sticanje novih znanja, sposobnosti, vještina, motivacije i odanosti. Radi se ustvari o identifikaciji i kreiranju potrebnih i poželjnih kvalifikacija i ponašanja svih članova organizacije u skladu saočekivanim promjenama faktora u okruženju.

U slučaju da neka aktivnost odnosno proces ne doprinosi direktnopostizanju ciljeva preduzeća Krueger i Homp, kao moguće rješenje, predlažu outsourcing. Outsourcing predstavlja prepuštanje obavljanja zadataka, aktivnosti i faza kompleksnih poslova jednog preduzeća

eksternom izvršiocu specijalizovanom za takve poslove.

**Portereove generičke strategije**

Najpoznatije strategije za izgradnju konkurentskih prednosti su Porterove tzv. generičke strategije i to strategija troškovnog vodstva, strategija diferenciranja i strategija fokusiranja (slika 3.4, *13, str. 38)*.



Slijedeći Portera, kao i savremene poslovne trendove, Schuler i Jackson razrađuju tri konkurentske poslovne strategije: strategiju inovacija, strategiju kvalitete i strategiju snižavanja troškova.

**Strategije ljudskih resursa**

Strategija ljudskih resursa jednog preduzeća je srednjoročni ilidugoročni plan za upravljanje ljudskim resursima. Ona obuhvata ciljeve za naredni vremenski period kao i koncepte, instrumente i mjere za njihovo postizanje.

Strategija ljudskih resursa dugoročno upravlja izgradnjom ljudskih resursa koji su potrebni

preduzeću za postizanje ciljeva.U središtu pažnje su dva temeljna pitanja: prvo pitanje se

odnosi na strateško pozicioniranje preduzeća na tržištu, dok se drugo pitanje odnosi na poželjnu politiku upravljanja ljudskim resursima.

1. Tržišna strategija: da li se preduzeće pozicionira na tržištu kao troškovni ili vođa u kvalitetu i pokušava tako da održi dosadašnje pozicije (cilj je efikasnost) ili nastoji putem inovativnih rješenjaizgraditi stalno nove pozicije (inovacioni cilj)?

2. Politika ljudskih resursa: da li preduzeće slijedi svoje strateške ciljeve što je više moguće sa postojećim osobljem, koje se kontinuirano razvija (cilj održavanja), ili teži ka maksimalnoj fleksibilnosti u pogledu broja zaposlenih, popunjavanjem pozicija prema potrebi, stalnim traženjem najkvalitetnijih i otpuštanjem saradnika koji nisu potrebni (cilj fleksibilnosti)?

Kombinacijom ovih dimenzija, odnosno ciljeva proizlaze četiri temeljna tipa strategija ljudskih resursa: uigrani tim, perfektni sistem, inteligentni organizam i kreativna evolucija *(slika 3.6, 14, str. 21)*.

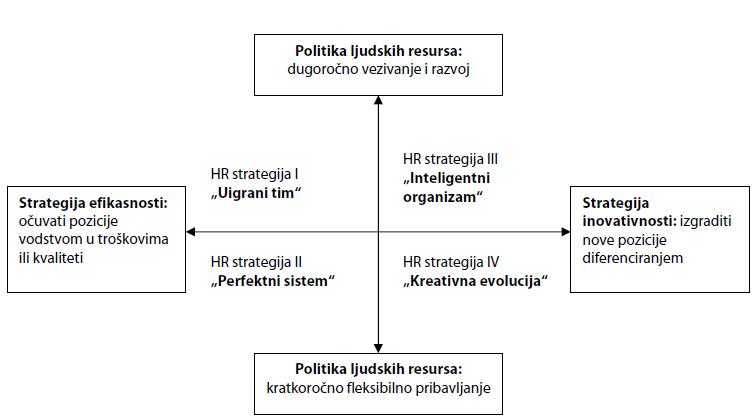
**Četiri strategije i grafik**

U pravilu treba se poći od toga da je jedna čista strategija nadmoćnija u odnosu na miješanu strategiju, jer se mogu bolje ciljano uvezati postojeći resursi. U protivnom, preduzeće rizikuje da zapadne u strategiju zaglavljenosti (*stuck-in-the-middle-position*), u kojoj se ne mogu donijeti selektivne odluke, nego se nastoje postići kompromisi, koji su suboptimalni.

Četiri strateške pozicije mogu se primijeniti ne samo na cijelo preduzeće, nego i na poziciju jednog funkcionalnog područja ili jednog odjela u okviru preduzeća.

Četiri strategije:

1. Uigrani tim
2. Perfektni tim
3. Inteligentni organizam
4. Kreativna evolucija



**Uigrani tim**

Strategija ljudskih resursa I, tzv. „uigrani tim“ se kreira u situacijama kada preduzeće odnosno jedan njegov dio nastoji da postigne tržišni uspjeh na temelju ličnih kompetentnosti i angažmana stabilnog broja saradnika.

Glavni cilj ove strategije je izgradnja pouzdanog i kvalifikovanog tima stalno zaposlenih, čija motivacija i kompetentnosti doprinose očuvanju i daljnjoj izgradnji tržišne pozicije preduzeća. Veliku vrijednost imaju stručnost i kvalitet, pouzdanost i stabilnost, ali takođe harmonija i

lojalnost. Stoga će preduzeće, koje slijedi ovu strategiju ljudskih resursa prilikom regrutovanja osoblja pridavati značaj stručnim kompetentnostima i sposobnostima rada u timu.

Doprinos uspjehu jedne takve strategije temelji se na stručnosti i lojalnosti saradnika, koji su orijentisani rezultatima. Moguća slabost se nalazi u malim potencijalima fleksibilnosti i inovativnosti.

Ovu strategiju najčešće slijede preduzeća srednje veličine, koja poziciju u tržišnim nišama izgrađuju i održavaju na temelju specifičnihsposobnosti ili dugogodišnjih odnosa sa kupcima. Važne pretpostavke za uspjeh su kontinuitet i predvidivost programa rada, kao i dugoročno

vezivanje tima sposobnih i stručnih saradnika.

**Perfektni tim**

Za razliku od strategije „uigrani tim“ kod strategije „perfektni sistem“tržišni rezultati se ne grade na specifičnim kompetentnostima i motivaciji saradnika, nego mnogo više na strukturama i sistemima angažovanja saradnika. Proizvodi i usluge, kao i procesi proizvodnje i distribucije su standardizovani, tako da su potpuno definisani zahtjevi svakog radnog mjesta.

Suštinski pokazatelj uspješne strategije „perfektni sistem“ je što transparentnije izvještavanje o rezultatima preduzeća i o zahtjevima prema zaposlenima za postizanje rezultata.

Prilikom izbora osoblja veoma visok značaj imaju kriteriji fleksibilnosti, pouzdanosti i discipline, dok je stručnost manje značajna, pošto se ove sposobnosti stiču prilikom

uvođenja u posao.

Zaposleni grade veoma slabu vezu prema preduzeću i spremni su za promjenu pozicije (radnog mjesta) ukoliko postoje bolje perspektive za napredovanje i povećanje primanja. U strukturi plata poseban značaj se pridaje varijabilnom dijelu plate, koji je orijentisan rezultatima.

Doprinos uspjehu strategije „perfektni sistem“ se ogleda u efikasnosti i efektivnosti sistema, što je čini posebnom u odnosu na druge strategije.

Kao primjer primjene ove strategije ljudskih resursa može se navesti lanac fast food restorana kao što je McDonalds ili Burger King, čiji uspjeh značajno počiva na efikasnosti njihovih rutinskih poslova.

**Inteligentni organizam**

Glavni cilj ove strategije ljudskih resursa sastoji se u osposobljavanju preduzeća ili jednog dijela preduzeća za kreiranje dugoročnih inovacija i očuvanje izgrađenih kompetentnosti.

Strategija ljudskih resursa „inteligentni organizam“ pokazuje sličnosti sa strategijom „uigrani tim“, ali je manje usmjerena na efikasnost i funkcionalnu optimizaciju, dok više nastoji postaviti temelje dugoročnim inovacionim procesima.

Prilikom popunjavanja radnih mjesta velika važnost pridaje vlastitom podmlatku, koji donosi znanja specifična za preduzeće iiskustva iz ranijih inovacionih procesa. Prioritetni kriteriji su

kompetentnosti, sposobnost učenja i lični potencijali za razvoj ali i lojalnost i sposobnost rada u timu.

Varijabilni dijelovi plate ćebiti ispod prosjeka, jer se teži dugoročnom vezivanju za tim i zapreduzeće.

Kao primjer primjene ove strategije ljudskih resursa može se navesti proces razvoja lijekova u farmaceutskoj industriji, koji traje više godina.

**Kreativna evolucija**

Strategija ljudskih resursa „kreativna evolucija“ je kao inovacioni mehanizam dijametralno suprotna strategiji „inteligentni organizam“.

Posmatrana strategija nastaje u strateškoj kreativnoj evoluciji kroz stalno nove kombinacije starih i novih kompetentnosti. Sistem kao cjelina mijenja se kao posljedica procesa varijacije i

selekcije i postaje sve stabilniji pod datim uslovima.

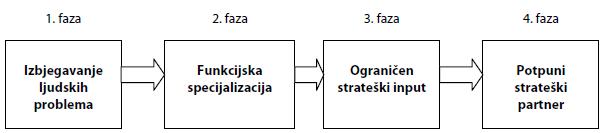
Preneseno na preduzeće i njegove strategije ljudskih resursa „kreativna evolucija“ znači da se stvara okvir u kojem se osoblje uvijek nanovo postavlja prema zadacima, brzo se regrutuju novi saradnici koji posjeduju potrebne kompetentnosti, kao što se i saradnici koji nemaju takve kompetentnosti premještaju ili otpuštaju.

Strategijom ljudskih resursa „kreativna evolucija“ preduzeća su koncipirana kao platforme za postizanje kratkoročnih i srednjoročnih rezultata.

Motivirajuće djeluje visoko učešće varijabilnog dijela u strukturi plate.

Specifično područje za primjenu predstavljene strategije predstavljaju reklamne agencije, koje karakterišu kratki inovacioni ciklusi. Bitna pretpostavka uspjeha je spontani angažman i visoka kreativnost učesnika. Sastavljanje timova se mijenja u hodu, stopa fluktuacije je visoka, ali se time ne mora ugroziti uspjeh agencije. Svaki posao predstavlja potpuno nove zahtjeve u pogledu kreativnosti tima, tako da će izmjena sastava tima prije doprinijeti uspjehu nego isti ugroziti.

**FAZE UKLJUČIVANJA:**



**Planiranje resursa**

Planiranje ljudskih resursa se može posmatrati najedan detaljniji i precizniji način i to kroz **četiri glavna aspekta***:*

a) planiranje radi budućih potreba, što podrazumijeva odlučivanje o tome koliko ljudi i kakvih kvalifikacija će biti potrebno organizaciji

b) planiranje radi buduće uravnoteženosti, tako da se broj potrebnih radnika poredi sa brojem trenutno zaposlenih ali lojalnih radnika

(računa se da neće napustiti firmu)

c) planiranje regrutovanja ili privremenog otpuštanja i

d) planiranje usavršavanja radnika kako bi organizacija bila sigurna da ima stalan priliv iskusnih i sposobnih radnika.

**Determinante procesa planiranja**

Faktori iz internog i eksternog okruženja utiču na planiranje ljudskih resursa. Pri tome kvalitet planiranja zavisi od kvaliteta i pouzdanosti raspoloživih informacija. Od **eksternih faktora** potrebno je imati informacije o ukupnom privrednom razvoju, kao i o ekonomskoj situaciji u poslovnom okruženju. Takođe su potrebne informacije o neposrednom konkurentskom okruženju (potezi konkurenata, tehnološke promjene), zakonskoj regulativi na području rada i radnih odnosa, demografskim kretanjima i to posebno situaciji na tržištu rada.

Dinamika i neizvjesnost promjena u okruženju su posebno doprinijeli porastu značaja aktivnosti planiranja ljudskih resursa.

Preduzeće će biti u prilici da odgovori na promjene samo ukoliko pravovremeno obezbijedi dovoljan broj saradnika, čije kvalifikacije odgovaraju izmijenjenim zadacima i uvede ih u posao. Saradnici, koji su već u preduzeću, moraju se prilagoditi izmijenjenim zadacima i zahtjevima (npr. putem razvoja osoblja). Preduzeće može samo ograničeno uticati na eksterne determinante.

Od **internih faktora** prilikom procesa planiranja ljudskih resursa najvažnije je poznavati strateško opredjeljenje, jer strateški ciljevi direktno utiču na vrstu posla i potrebne stručne kvalifikacije, kao i na posebne vještine i sposobnosti zaposlenih potrebne za njihovo

postizanje.

Svi funkcionalni planovi preduzeća praktično predstavljaju pomoćno sredstvo za planiranje ljudskih resursa, primjera radi plan proizvodnje, investicioni planovi, organizacioni planovi itd. Pored toga, potrebno je raspolagati informacijama o trenutnom broju, starosnoj i kvalifikacionoj strukturi zaposlenih, o stopi apsentizma i fluktuacije, o utvrđenom radnom vremenu.

Faktori iz okruženja, kako eksternog tako i internog utiču i navremenski horizont planiranja. Inače, prema dužini vremenskog okvira za planiranje razlikuje se:

• kratkoročno (do 1 godine)

• srednjoročno ( do 5 godina)

• dugoročno planiranje osoblja (do 10 godina).

Za preduzeća, koja posluju u neizvjesnom i turbulentnom okruženju horizont planiranja često ne prelazi jednu godinu.

**Ciljevi planiranja ljudskih resursa**

Cilj planiranja ljudskih resursa je da preduzeće u utvrđenom terminu obezbijedi potrebno osoblje prema broju i kvalifikacijama i da ga efikasno uključi u posao.

U literaturi se *(1, str. 182-183)* kao temeljni ciljevi planiranja navode:

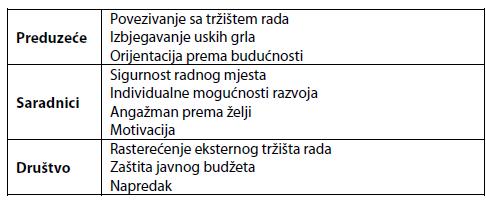
• uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih potencijala te maksimalno pridonijetiuspješnom ostvarenju strateških ciljeva

• povezati sve potrebe za ljudskim potencijalima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije

• utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim potencijalima u globalu i po specifičnim kategorijama

• osigurati maksimalni povrat na ulaganja u ljudske potencijale

• omogućiti organizaciji da dugoročno postiže konkurentsku sposobnost i prednost.



**Metode planiranja**

**Kvantitativne metode** su u prvom redu statističke ili matematičke metode, dok se kvalitativne oslanjaju na prosuđivanje učesnika procesa planiranja. Statističke metode se temelje na sadašnjoj ili prošloj povezanosti faktora poslovanja i nivoa zaposlenosti.Koliko god su ove metode precizne, mora se imati u vidu da su skupe. (normativna metoda, statističke metode, matematički model agregatnog planiranja)

Često se prednost daje **kvalitativnim metodama**. One su daleko jednostavnije, privlačnije za upotrebu, ali su manje precizne i tačne u odnosu na kvantitativne metode. (metoda ispitivanja eksperata (metoda nominalne grupe), metoda simulacije I metoda scenarija)

**Planiranje potreba za ljudskih resursima**

Planiranje potreba za ljudskim resursima ima za cilj da što je moguće tačnije predvidi koliko saradnika i kojih profesija će biti potrebno organizaciji u određenom planskom razdoblju kako bi se provele strategije u djelo i ostvarili ciljevi.

Klasifikaciju potreba za ljudskim resursima moguće je izvršiti prema više kriterija*).* Tako se **prema prirodi potrebe** razlikuju:

• potreba angažovanja = potreba koja mora biti pokrivena, kako bi se izvršili zadaci i postigli ciljevi.

**• Potreba rezerve** = dodatna potreba, koja proizlazi iz očekivanih izostanaka osoblja uslijed bolesti, nesreća, odmora, daljnjeg obrazovanja, slobodnih dana itd.. Mora se uzeti u obzir i način ponašanja saradnika.

**Prema uzroku nastanka potrebe** razlikuju se:

• nove potrebe, koje proizlaze iz odluka preduzeća (primjera radistrategija ekspanzije, proširenje određenih odjela itd.),

• potreba zamjene, javlja se uslijed odlaska saradnika,

• neto potreba, proizlazi kada se od bruto potreba za osobljem oduzme sadašnje stanje (broj i struktura zaposlenih).

Ako jedno preduzeće nema nikakvu ili ima nepreciznu predstavu o tome koliko ljudi će biti potrebno u nekom budućem vremenu, da bi se ostvarili postavljeni ciljevi, onda se ne mogu planirati nikakve mjere npr. zapošljavanja ili razvoja osoblja.

**Kvalitativne metode planiranja potreba**

Kao najpoznatije kvalitativne metode planiranja potreba za ljudskim resursima navode se metoda ispitivanja eksperata, tzv. Metoda nominalne grupe, metoda simulacije i metoda scenarija.

Karakteristike **metode ispitivanja eksperata** se ogledaju u tome da rukovodioci u preduzeću, HR odjel i drugi eksperti iz preduzeća daju usmeno ilipismeno subjektivnu procjenu potreba za osobljem.

U osnovi **simulacije** je pitanje „šta ako?“ Šta će se dogoditi ako se promijene neki uslovi u okruženju. Simulacijom se pokazuje kako će se mijenjati neka varijabla ili niz varijabli ako se promijene druge varijable*.* Primjera radi, pri planiranju ljudskih resursa može se postaviti pitanje: Kako će se kretati broj zaposlenih ako se promijeni stopa fluktuacije, stopa apsentizma, dužina radnog vremena, broj smjena i sl. Ili, kakve efekte će imati uvođenje stimulativnog Sistema nagrađivanja na predanost poslu i ostvarivanje ciljeva organizacije?

**Metoda scenarija** se takođe upotrebljava kao pomoć u predviđanju. Scenarij opisuje moguće buduće uslove i moguće puteve za organizaciju, odnosno opisuje različite alternative budućnosti. Posebna prednost scenarija je što omogućava planerima da u praksi planiranja vrednuju strategije i planove s obzirom na moguće različite alternative budućnosti. Riječ je o problemskom pristupu planiranju i promišljanju budućnosti. Kako metoda scenarija tako i metoda simulacije se koriste ne samo za planiranje potreba nego i za

predviđanje ponude.

**Markovljev model**

Kako su se sve metode klasificirale nakvantitativne i kvalitativne, u slučaju planiranja interne ponude najpoznatija i najšire korištena kvantitativna metoda je tranzicijska, prijelazna ili matrica mobilnosti odnosno Markovljev model. Kreiranje matrice ima smisla da bi sesaznalo iz kojih odjeljenja saradnici se premještaju u druga odjeljenja u jednoj godini.

Kako je riječ o statističkom metodu i Markovljeva matrica koristipodatke iz prošlosti o kretanju zaposlenih, prikupljane više godina. Metoda opisuje šta se može očekivati ako postojeće stope

nezaposlenosti ostanu nepromijenjene. Na temelju tih podataka cilj je utvrditi vjerovatnoću da zaposleni na nekom radnom mjestu u narednom periodu ostanu na istom mjestu, budu unaprijeđeni, premješteni ili napuste organizaciju.

Markovljev model je vrlo jednostavan za primjenu i koristi ga većina organizacija u predviđanju interne ponude ljudskih resursa.

Međutim, ovaj model ima i **ograničenja uprimjeni i određene nedostatke**. Kao prvo, vjerovatnoće kretanja zaposlenih moraju biti stabilne da bi se primjenom ovog modela mogla

dati tačna predviđanja. Pouzdanost predviđanja zavisi i od broja izvršilaca na svakom radnom mjestu – veći broj izvršilaca (bar 50) će dati najbolje rezultate. Druga slabost seogleda u pretpostavci modela da je vjerovatnoća kretanja zaposlenih isključivo determinisana početnim stanjem zaposlenosti, tj. na kojim su poslovima pojedinci bili na početku godine.

**Planiranje sukcesije menadžera**

Planiranje sukcesije menadžera spada u najpoznatije kvalitativne metode planiranja interne ponude. Radi se o predviđanju mogućih internih kretanja posebno na ključnim pozicijama u organizaciji. Plan sukcesije je ustvari shematski prikaz ključnih radnih mjesta, njihovih izvršitelja i potencijalnih nasljednika u budućnosti s temeljnim podacima o njima, njihovoj uspješnosti i potencijalu promocije.

Ne postoji standardizovan način planiranja sukcesije menadžera, nego se prakse planiranja razlikuju od organizacije do organizacije. Svaka organizacija treba kreirati plan sukcesije prema svojim potrebama. Ipak, uobičajeno je da top menadžment bude uključen u process sukcesije od samog početka, da se razvojni potencijali pojedinaca identifikuju na osnovu dosjea i ocjene njihovih performansi i potencijala, te da se u pisanoj formi naprave individualni razvojni

planovi.

Brojne su prednosti planiranja sukcesije:

• Prisiljava organizaciju da dugoročno planira i priprema izvršitelje za ključne poslove i položaje i identificira menadžerske talente

• Dobra podloga za kvalitetno i objektivno odlučivanje o promocijama i izmjenama

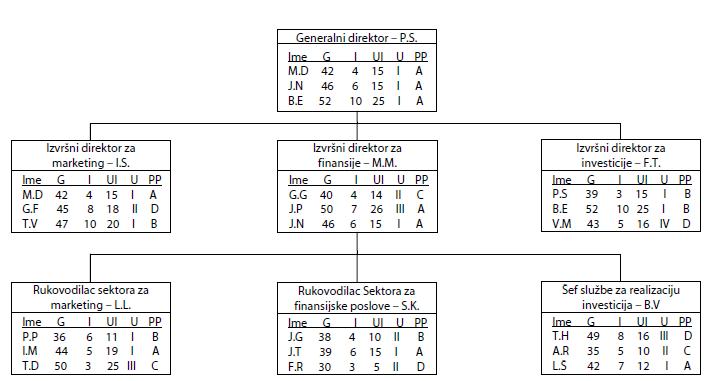
• Osigurava da na ključne organizacijske položaje dođu najkvalitetniji i najsposobniji ljudi

• Osigurava nužni kontinuitet vodstva i menadžmenta, od čega zavisi uspjeh organizacije

• Omogućava sistemsko planiranje individualne karijere

• Otvara perspektive napredovanja i stoga je pozitivan motivacijski

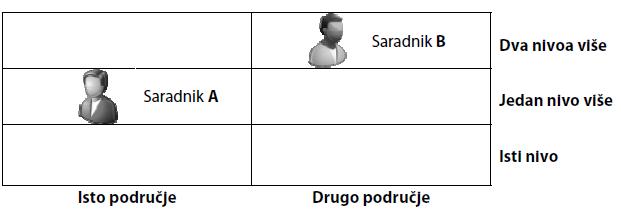
potencijal za veću uspješnost, stručno usavršavanje i razvoj



**Matrica ljudskih potencijala**

Kako za planiranje sukcesije menadžera tako i za Markovljev model, odkoristi može biti analiza Portfolija ljudskih potencijala. Kod oba prethodno navedena modela se procjenjuju kvalifikacije saradnika i njihove sposobnosti, da ispune kako sadašnje tako i buduće zahtjeve posla (profil sposobnosti). Profil zahtjeva posla se stavlja nasuprot profila sposobnosti saradnika. Upoređivanjem navedenih profila mogu se identifikovati potrebe individualnog razvoja i sprovođenje mjera razvoja osoblja. U okviru ove procjene može se razlikovati horizontalni i

vertikalni potencijal sposobnosti saradnika u određenom vremenskom period.



Pomoću portfolio matrice mogu se agregirati individualni profili radne uspješnosti i razvojnih potencijala za portfolio ljudskih resursa odjela, područja i preduzeća. Ovaj portfolio treba omogućiti pravovremeno uvođenje i korištenje instrumenata upravljanja ljudskim resursima.

Portfolio ljudskih resursa od Odiorne-arazlikuje četiri tipa saradnika:

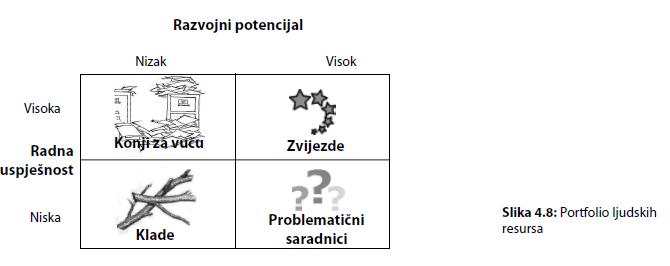
• najveću grupu čine konji za vuču, čije sposobnosti trebaju biti korištene efikasnim radnim angažovanjem.

• slijedeća veća grupa su zvijezde, čije kvalifikacije i iskustvo trebaju permanentno biti proširivane ciljanom rotacijom posla.

• problematični saradnici zahtijevaju posebnu pažnju HRM-a i individualne mjere razvoja osoblja

• klade trebaju zbog njihovog malog razvojnog potencijala biti otpuštane.

Pored portfolija stvarnog, sadašnjeg stanja ljudskih resursa potrebno je izraditi portfolio budućeg stanja. Poželjno buduće stanje će uticati na definisanje akcija i programa koje treba poduzeti za svaku kategoriju zaposlenika.



**Delfi tehnika**

Njena primjena je moguća kako za predviđanje potreba tako i za predviđanje ponude ljudskih resursa. Kod planiranja potreba koristi se kao nadopuna simulacijama i metodi scenarija. Riječ

je o subjektivnom metodu koji se bazira na mišljenjima eksperata o nekom složenom problemu i postizanju konsenzusa u pogledu predviđanja njegovog kretanja u budućnosti.

Eksperti ne treba da se sastaju, oni predviđaju promjene – recimo ponudu ljudskih resursa i daju svoje mišljenje. Prijedlozi eksperata su anonimni. Svi članovi grupe dobijaju mišljenja i prognoze zbirno u vidu izvještaja, analiziraju i ponovo u novom upitniku predviđaju ponudu.

Proces se ponavlja sve dok se svi odgovori ne podudare. Iako se nakraju treba postići konsenzus, tokom procesa predviđanja se potiče neslaganje i argumentiranje vlastitog mišljenja. Cijeli postupak vodi jedna osoba, izabrana od strane organizacije. Broj

eksperata zavisi od širine problema, može biti od 10 do 20, ali nekad i do 100. Eksperti mogu biti iz organizacije ili izvana.

**Proces analize posla (koraci)**

1. 􀁮 Određivanje poslova koji se trebaju analizirati.
2. 􀁯 Prikupljanje informacija I podataka o poslu
3. 􀁰 Izrada dva ključna dokumenta: opis posla I specifikacija posla

**Metode analize posla**

Za analizu posla se mogu koristiti brojne metode. Međutim, najčešće se primjenjuje metoda neposrednog posmatranja, metoda intervjua i metoda upitnika. Svaka od navedenih metoda ima određenih prednosti ali i slabosti, tako da se preporučuje njihova kombinacija.

1. Metoda neposrednog posmatranja
2. Metoda intervjua
3. Metoda upitnika(Upitnik za popisivanje ciljeva i zadataka; Upitnik za analizu radnog mjesta, Upitnik za analizu menadžerskih pozicija; Metoda kritičnih slučajeva)

**Metode utvrđivanja zahtjeva posla**

Proces analize posla obuhvata pored analize sadržaja i karakteristika samog posla i analizu izvršilaca posla. Nakon što su, pomoću metoda analize posla, utvrđeni zadaci, dužnosti i odgovornosti konkretnog posla, potrebno je u slijedećem koraku odrediti specifična znanja,

vještine, sposobnosti i druge karakteristike, koje zaposleni treba posjedovati kako bi uspješno mogao obavljati posao.Znači, potrebno je odrediti profil izvršitelja posla, ili još preciznije profesionalni i psihološki profil izvršitelja posla. Pod profesionalnim profilom se podrazumijevaju sva potrebna stručna znanja i vještine, koje osoba stiče tokom svog obrazovanja (kako formalnog tako i neformalnog, kao i sticanjem iskustva). Psihološki profil obuhvata sve potrebne intelektualne i psihofizičke sposobnosti, karakteristike ličnosti, interese i motivaciju za uspješno obavljanje konkretnog posla. Ovdje je prilično važno ukazati na razliku između potrebnih, neophodnih odnosno minimalno prihvatljivih, sa jedne strane i poželjnih karakteristika izvršioca posla, sa druge strane.

Rezultati ove analize, tj. identifikovani profil izvršitelja posla najneposrednije se koriste u okviru ulaznog toka (proces regrutovanja i selekcije), ali i za aktivnosti internog toka (ocjena radne uspješnosti,premještanja, unapređenja, sistem plata itd.). Riječ je o izuzetno teškom

i izazovnom zadatku, pošto je daleko teže utvrditi psihološke i psihofizičke zahtjeve za obavljanje posla nego zadatke, dužnosti i odgovornosti istog.

S ciljem provođenja ove analize u praksi se mogu koristiti različite metode odnosno instrumenti. U literaturi se *(3, str. 274)* sve metode grupišu na opšte (empirijska metoda i metoda procjene) i specifične metode (Fleishmanov sistem analize potrebnih sposobnosti i Rodgersov plan od sedam tačaka).

**Fleishmanov model**

Fleishmanov sistem analize potrebnih sposobnosti, preciznije određen kao „sistem ljestvica zahtjeva sposobnosti“, definiše sposobnosti kao trajne osobine pojedinaca koje uzrokuju razlike u uspješnosti obavljanjaposla. Sistem se bazira na popisu 52 sposobnosti (psihomotorne, fizičke, mentalne i senzorske) koje najčešće zahtijevaju relevantne dimenzije posla.

Za svaku sposobnost je razvijena sedmostepena ljestvica procjene deskriptivnog tipa, tj. sadrži opise i primjere ponašanja različitih nivoa sposobnosti. Stručnjaci označavaju tačku na ljestvici koja najboljepredstavlja potrebni nivo te sposobnosti u određenom poslu.

Nedostatak ove analize se ogleda u njenoj ograničenosti isključivo na sposobnosti, dok ne posmatra potrebna znanja, vještine i osobine ličnosti za uspješno obavljanje posla.

**Rodgersov model**

Alec Rodger je razvio jednostavan način utvrđivanja zahtjeva posla, tzv. Plan od sedam tačaka. Riječ je o check listi za utvrđivanje individualnih osobina izvršitelja posla, koja obuhvata:

• Fizičke karakteristike

• Znanje i obrazovanje

• Opšta inteligencija

• Specifične sposobnosti

• Interesi

• Ličnost

• Posebne (lične) okolnosti.

Iako ovaj instrument analize koriste mnoga preduzeća u svijetu za određivanje zahtjeva posla, ipak se ističe da je ovoj analizi trebalo dodati još jednu tačku, a to je motivacija za posao.

**KSAO lista**:

• Knowledge (znanje)

• Skill (vještina) – kompetentnost u obavljanju neke psihofizičke aktivnosti

• Ability (sposobnost)—demonstrirana kompetentnost da se uradi određeni posao

• Other characteristics (ostale karakteristike) – individualne karakteristike, ponašanje, itd.

**Pristupi oblikovanju posla**

U raznim disciplinama (npr. psihologiji, menadžmentu, inžinjerskoj struci, ergonomiji) se koriste različiti pristupi oblikovanja posla i to: **motivacijski, mehanicistički, biološki i percepcijski pristup.**

**Motivacijski pristup** Preporuke ovog pristupa su usmjerene na povećanje složenosti poslova i to proširivanjem i obogaćivanjem posla i izgradnju posla oko socio-tehničkih sistema.

Ključne dimenzije: autonomija, unutarnji povrat informacija o poslu, vanjski povrat informacija o poslu, društveno međudjelovanje, jasnoćazadataka/ciljeva, identitet zadatka, nivo zahtijevane sposobnosti/stručnosti, raznovrsnost sposobnosti/stručnosti, važnost

zadatka i napredak/učenje.

**Mehanicistički pristup** je usmjeren na prepoznavanje najjednostavnijeg načina organizacije rada kojim se maksimizira učinkovitost.

Ključne dimenzije: specijaliziranost posla, posebnost alata i postupaka, jednostavnost zadataka, pojedinačne aktivnosti, jednostavnost posla, ponavljanje, pauza i automatiziranost.

**Biološki pristup**Cilj pristupa je ergonomsko uređenje posla, odnosno minimiziranje fizičkog napora radnika strukturiranjem okruženja rada prema načinu funkcionisanja ljudskog tijela.

Ključne dimenzije: snaga, podizanje, izdržljivost, sjedenje, razlike u veličini, pokret, buka, klima, radne pauze i rad u smjenama.

Za razliku od biološkog pristupa, usmjerenog na fizičke sposobnosti i ograničenja **percepcijski pristup** je fokusiran na ljudske mentalne sposobnosti i ograničenja ljudi.

**Dimenzije oblikovanju posla**

Proces oblikovanja posla se može posmatrati kroz **tri dimenzije**:

**•oblikovanje sadržaja posla**

**• oblikovanje radnog mjesta i**

**• oblikovanje radnog vremena**

U zavisnosti od načina oblikovanja posla moguće je postići veće ili manje zadovoljstvo poslom, odnosno veću ili manju motivaciju zaposlenih.

Temelj **za oblikovanje sadržaja posla** predstavlja ukupni zadatak jednog preduzeća ili nekog njegovog dijela. Ukupni zadatak se može podijeliti prema:

• količini: radni zadatak se dijeli kvantitativno između više saradnika

• vrsti ili specijalizaciji: cijeli tok rada se dijeli u različite, manje radnekorake

Promjene u poslovnom okruženju su nametnule potrebu drugačijeg načina oblikovanja posla, koji u fokusu ima pojedinca i podstiče njegovu ličnost. Poslovi koji su bili raščlanjeni u bezbroj koraka, ponovo se spajaju i daju jednom zaposleniku.

**Oblikovanjem radnog mjesta** u okviru različitih disciplina (psihologije, fiziologije, sociologije i medicine rada) nastoji se postići cilj, koji seogleda u reduciranju pretjeranog i jednostranog fizičkog i psihičkog opterećenja kao i negativnog uticaja okruženja preko klime, zračenja, mehaničkih vibracija, štetnih materija, osvjetljenja, boja i dr., kako bi se obezbijedila što je moguće bolja spremnost i sposobnost saradnika za postizanje rezultata. Ostvarenje cilja je moguće pomoću instrumenata za ergonomsko oblikovanje i uređenje sredstava za rad (opreme, alata i dr.) kao i radnog okruženja.

**Oblikovanje radnog vremena** postaje sve značajniji instrument menadžmenta ljudskih resursa. Pri tome principi strateškog HRM-a doprinose napuštanju dominirajućeg, izolovanog načina gledanja utvrđenog radnog vremena i zagovaranju menadžmenta radnogvremena, kao integrisanog zadatka u ukupnom preduzeću.

**Izvori regrutovanja**

Temeljno posmatrano postoje dva različita puta regrutovanja osoblja: interni u okviru preduzeća ili eksterni na tržištu rada. Politika ljudskih resursa jednog preduzeća ukazuje u većini slučajeva kojem tržištu (internom ili eksternom) radne snage se daje prednost:

1. interno tržište rada nudi potencijalne kandidate već prema ciljnoj grupi u pogonima preduzeća, u drugim pogonima preduzeća ili takođe u ukupnom preduzeću odnosno koncernu

2. na eksternom tržištu rada mogu se naći grupe onih koji traže posao, onih koji tek počinju sa karijerom, oni koji žele promijeniti posao i motivisani su za promjenu

**Interni izvori**

Interni izvori regrutovanja odnose se na dio tržišta rada, koje se nalazi u okviru preduzeća.

Tri su načina regrutovanja kandidata iz internih izvora: oglašavanje, preporuke neposrednih menadžera i informacije i prijedlozi odjela ljudskih resursa. Pošto se premještanje prvenstveno događa na osnovu preporuka menadžera i/ili prijedloga odjela ljudskih

resursa.

Raspisivanje internog oglasa slijedi **oglašavanjem** na oglasnoj ploči firme, preko cirkularnog pisma ili oglasom na Intranet-u.

Preduzeće može, nezavisno od internog raspisivanja, paralelno koristiti eksterne izvore regrutovanja.

**Premještanja** se najčešće koriste kada se broj postojećih radnih mjesta treba smanjiti i za to moraju biti stvorena druga radna mjesta. Pri premještanju dodjeljuje se saradniku drugo područje rada sa jednomsličnom aktivnošću.

Daljnji način da se ojačaju interni kapaciteti u osoblju se ogleda u **produžavanju radnog vremena** pojedinačnih ili svih saradnika.

Mogu se razlikovati dvije mogućnosti:

• prekovremeni radni sati, pri čemu se moraju uzeti u obzir radno pravni propisi – posebno odrednice zakona o radu i

• povećanje intenziteta rada, koje se postiže snažnijom motivacijom ili poboljšanjem radne produktivnosti.

**Eksterni izvori**

Koje eksterne puteve regrutovanja će izabrati zavisi od više kriterija, posebno od:

• situacije na tržištu rada

• značaja radnog mjesta koje treba popuniti

• potrebne kvalifikacije radne snage.

Za obezbjeđenje dovoljno velike grupe kvalifikovanih kandidata mogu se koristiti različite metode i tehnike regrutovanja i to: oglašavanje (mediji oglašavanja), direktna pošta, neposredne prijave i preporuke zaposlenih, agencije za zapošljavanje (državne i privatne), lovci natalente, agencije za privremenu pomoć, obrazovne institucije, ostali izvori (stručna praksa, stručni skupovi, konferencije i dr.) i savremene metode i izvori (kompjuterizovani registri kandidata, internet.