

## Predgovor

Ova knjiga je rađena za studente svih fakulteta Panevropskog univerziteta „Apeiron“, koji jesu, ili koji će biti menadžeri, ali može pomoći i u praksi, zajedno sa drugim udžbenicima koji govore o ovoj temi. Prvenstveno je namijenjena studentima prvog ciklusa studija, u obaveznom i izbornom programu.

Od postanka ljudskog roda čovjek je zauzimao posebno mjesto u društvenoj zajednici kojoj pripada, a njegov položaj u društvenoj zajednici se ocjenjuje po tome za kakvu ulogu se izborio u personalnom menadžmentu. Menadžment ljudskih resursa kao posebna disciplina u prošlosti nije postojala, ali je uvijek od ljudskog faktora zavisio uspjeh ili neuspjeh u organizaciji. U novije vrijeme, a posebno krajem 20-og vijeka ovoj disciplini se počela poklanjati velika pažnja.

Menadžment ljudskih resursa danas je u velikoj ekspanziji i ova tema postaje sve više posebna disciplina u menadžmentu. Ona danas obuhvata strateški menadžment ljudskih resursa, menadžment radne uspješnosti, menadžment vještinama, menadžment znanja, menadžment plata i nagrađivanja, menadžment ponašanja zaposlenih i td. Upravljanje ljudskim resursima se bavi proučavanjem svih problema i aktivnosti koji su vezani za zaposlenost u organizaciji: planiranje ljudskih resursa, selekcija i regrutovanje, socijalizacija, trening i razvoj, ocjena performansi, nagrađivanje, kolektivno pregovaranje, zdravlje i sigurnost zaposlenih itd. Ima multidisciplinarni karakter, budući da je izašla iz drugih disciplina, kao što su: naučno upravljanje, istraživanje kvaliteta rada, industrijska psihologija. To je inicijalno bila profesija koja je proizašla u naučnu disciplinu.

Međutim, kod nas se ova disciplina primjenjuje u veoma maloj mjeri. Za razliku od razvijenih zemalja funkcija menadžmenta ljudskih resursa je prilično nerazvijena. U većini naših preduzeća ona se svodi na kadrovsku funkciju i na nekoliko osnovnih aktivnosti, bez obzira na veličinu preduzeća, a to su raspisivanje konkursa za popunu radnih mjesta, evidencija zaposlenih, izrada rasporeda godišnjih odmora i praćenje redovnosti dolaska na posao. Tako se kompletna funkcija kadrovskih poslova svodi na dva radna mjesta, a to su rukovodilac kadrovskih poslova i jedan, i u rijetkim slučajevima, više kadrovskih referenata, zavisno od veličine preduzeća. U odjeljenju za pravne poslove se izrađuju ugovori u radu. Nije rijedak slučaj da u preduzećima ovu funkciju obavlja samo jedan referent za kadrovska pitanja. Mnogi menadžeri i vlasnici sve više stiču saznanje da je ključ uspješnosti u poslovanju ne samo u radnom i stvaralačkom potencijalu zaposlenih, već i u njihovom radnom angažovanju, koje se zasniva na procesu selekcije, obučavanju, upravljanju karijerom, motivaciji, evaluaciji itd.

Zato je neophodno, pogotovo ako se radi o velikim preduzećima, organizovati kadrovsku službu na taj način da se ona bavi i drugim aktivnostima, odnosno

svim onim aktivnostima koji se tiču zaposlenih, od plana kadrova, analize posla, opisa posla, regrutovanja kadrova, selekcije kadrova, ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenih, nagrađivanja zaposlenih, unapređenja zaposlenih i razvoja njihove karijere, zaštite na radu, pružanja pravne pomoći zaposlenim, do odlaska sa posla, bilo penzionisanjem, otkazom ili svojevolumnim napuštanjem posla.

Obradićemo u ovoj knjizi najaktuelnija pitanja iz oblasti teorije i prakse menadžmenta ljudskim resursima, strateške izazove za menadžment ljudskim resursima, menadžment ljudskim resursima i tehnologiju, upravljanje ljudskim resursima u globalnom okruženju, etiku u menadžmentu ljudskim resursima, diskriminaciju u zapošljavanju, upravljanje različitostima, primjenu Interneta u menadžmentu ljudskim resursima, seksualno uznemiravanje, planiranje i regrutovanje ljudskih resursa, selekciju, obuku, evaluaciju učinka, plate i beneficije, motivaciju za rad, inovativnost i kreativnost zaposlenih i radne organizacije, moral, ljudska prava itd.

Istraživanja u ovoj oblasti ima dva cilja:

1. Da na osnovu prisutnih socijalnih, ekonomskih, pravnih, demografskih, kulturoloških i drugih činilaca koncipiraju elemente domaće teorije menadžmenta ljudskih resursa, i
2. Da na osnovu realnog stanja u ovoj oblasti kod nas i poznavanja svjetske teorije i prakse oblikuju organizacioni modeli, kojima se unapređuje menadžment ljudskim resursima u praksi.

Dosadašnja praksa govori da mi imamo dobar radni i stvaralački potencijal zaposlenih, ali da ga nedovoljno i neadekvatno koristimo.

U skladu s tim u toku trajanja nastave iz predmeta Kadrovski menadžment obradićemo 10 poglavlja, mnogo primjera iz prakse i vježbi za studente, koje će postaknuti studente da rješavaju konkretne probleme na koje mogu naići u praksi. Poglavlja su:

- **Prvo poglavlje:** Menadžment ljudskih resursa, u okviru kojeg je obrađen pojam menadžmenta ljudskih resursa, važnost menadžmenta ljudskih resursa za sve menadžere i njihove radne organizacije, ciljevi menadžmenta ljudskih resursa, linijski i personalni menadžeri i njihova ovlaštenja, strateško planiranje u organizaciji i promjenljivo okruženje.
- **Drugo poglavlje:** Upravljanje jednakim mogućnostima i različitostima, u okviru koga je obrađena zaštita ljudskih prava, diskriminacija na poslu, diskriminacija prilikom zapošljavanja ili jednake mogućnosti prilikom zapošljavanja i seksualno uznemiravanje na radnom mjestu.

- **Treće poglavlje:** Planiranje i regrutovanje ljudskih resursa, u okviru kojeg je obrađeno planiranje kadrova, analiza posla, opis posla, analiza posla zasnovana na kompetencijama, regrutovanje kadrova, planiranje i predviđanje radne snage, regrutovanje kandidata za posao, opisane su obaveze menadžera za zapošljavanje, navedeni su interni i eksterni izvori kandidata i apliciranje za posao kroz pisanje CV.
- **Četvrto poglavlje:** Testiranje i selekcija zaposlenih, u okviru kojeg je obrađeno testiranje i intervjuisanje potencijalnih kandidata za posao, probni rad, stažiranje, konačan izbor najkometentnijeg kandidata i zaključivanje ugovora o radu. Dati su primjeri pitanja koja menadžeri postavljaju potencijalnim kandidatima, kao i primjeri koja pitanja mogu kandidati postavljati menadžerima prilikom intervjuisanja.
- **Peto poglavlje:** Obuka i usavršavanje zaposlenih, u okviru kojeg je obrađena socijalizacija kandidata u novoj sredini, obuka kandidata, procjena obuke i usavršavanja zaposlenih, usmjeravanje zaposlenih, razvoj i obuka menadžera, motivacija zaposlenih, plate i beneficije kao faktor motivacije, provizija kao faktor motivacije, stres kao faktor suprotan motivaciji, mobing na radnom mjestu kao faktor suprotan motivaciji, konflikt na radnom mjestu.
- **Šesto poglavlje:** Upravljanje radnom efikasnošću i evaluacija učinka, u okviru koga je obrađena evaluacija učinka, metodi evaluacije, evaluativni intervju, utvrđivanje ciljeva i dužnosti zaposlenih, upravljanje karijerom, doživotno učenje i obrazovanje kao faktor uspješnog upravljanja karijerom, prednosti cjeloživotnog učenja, inovativnost i kreativnost kao faktor uspješnog upravljanja karijerom, upravljanje znanjem u organizaciji.
- **Sedmo poglavlje:** Isplata nadoknada zaposlenima, u okviru kojeg je obrađeno kako poslodavci utvrđuju cijenu rada, utvrđivanje cijene rada za menadžerske i profesionalne poslove, koji su aktuelni trendovi u vezi sa isplatom nadoknada i beneficija zaposlenih.
- **Osmo poglavlje:** Etika i korektan tretman u menadžmentu ljudskih resursa, u okviru kojeg je obrađena etika i korektan tretman na poslu, šta oblikuje etičko ponašanje na poslu, disciplina i privatnost zaposlenih, procedura otpuštanja sa posla i otkazni intervju.
- **Deveto poglavlje:** Upravljanje radnim odnosima i kolektivno ugovaranje, u okviru kojeg je obrađena uloga sindikata i kolektivno ugovaranje. Priказana je kompletan akt "Socijalne povelje", koju je usvojila Evropska komisija, a kojom se reguliše jedinstven tretman ljudskih resursa u zapadnoj Evropi.

- **Deseto poglavlje:** Zaštita na radu, u okviru kojeg je obrađeno zdravlje i bezbjednost zaposlenih i profesionalne bolesti od kojih najčešće oboljevaju zaposleni.

Poslije svakog poglavlja dat je kratak rezime u vidu zaključka, ono što svaki menadžer mora znati o upravljanju ljudskim resursima, primjeri iz svjetske prakse za vježbe i pitanja za provjeru znanja.

Na kraju ćemo dati riječnik pojmova, odnosno objašnjenje pojmova koji se sreću u menadžmentu ljudskih resursa, po abecednom redu.

I na kraju želimo da se zahvalimo svima onima koji su pomogli da ova knjiga ugleda svjetlost dana, izdavaču Panevropskom univerzitetu “Apeiron” u Banjoj Luci i njegovom menadžmentu, recenzentima ove knjige dr Veselinu Draškoviću, redovnom profesoru Univerziteta Crne Gore i dr Radislavu Jovoviću, vanrednom profesoru Univerziteta “Mediterran” iz Podgorice, svojoj porodici i studentima Panevropskog univerziteta “Apeiron” u Banjoj Luci, koji su nam dali korisne sugestije i komentare.

Autori  
Dr Slavica Lukić  
Mr Slaviša Lukić