

# Upravljanje ljudskim resursima

- Način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utiču na njihov razvoj i usavršavanje
- **Menadžment ljudskih resursa**
  - -strategija i planiranje
  - -pribavljanje
  - -selekcija
  - -praćenje uspešnosti
  - -motivisanje i nagrađivanje
  - -obrazovanje
  - -razvoj karijere

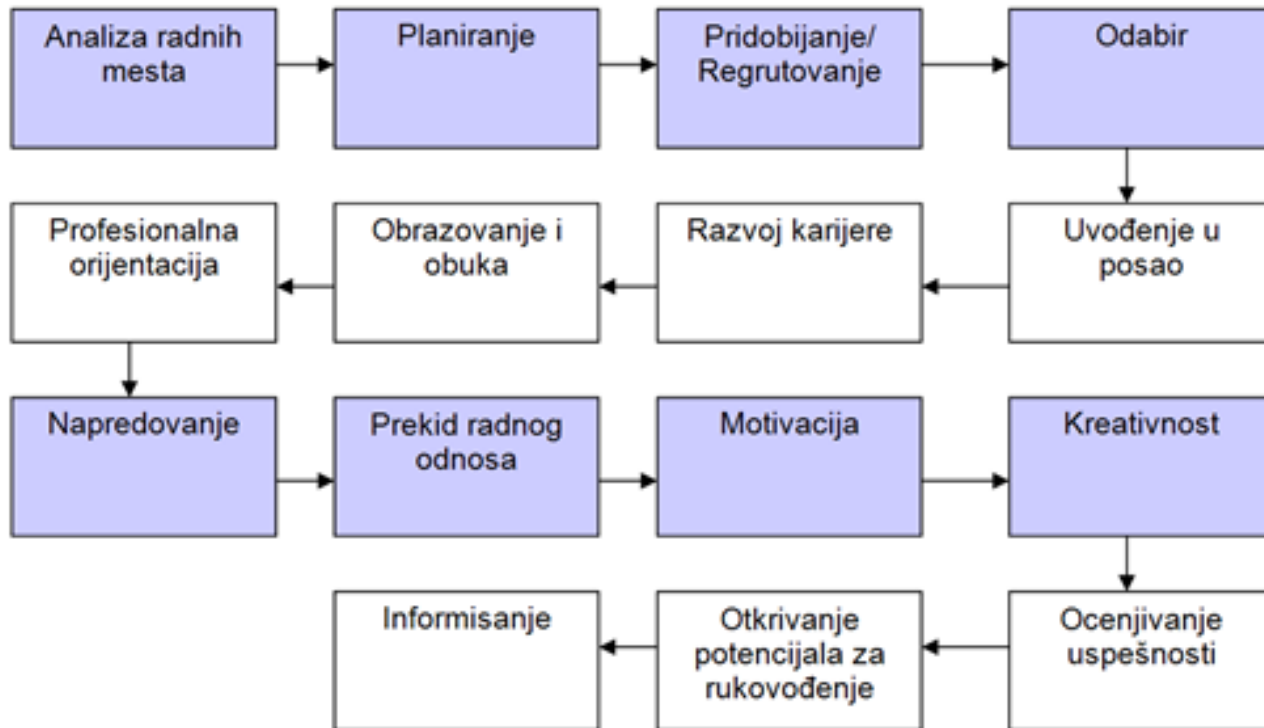
# Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima

- **Poslovni cilj** (*obezbediti odgovarajući broj zaposlenih, odgovarajućeg kvaliteta, u pravo vreme, na pravom mestu i na pravi način iskoristiti njihove potencijale za ostvarivanje organizacijskih ciljeva*).
- **Ekonomski cilj** (*porast proizvodnje i profitabilnosti, snižavanje ukupnih troškova*)
- **Socijalni ciljevi** (*zadovoljavanje potreba zaposlenih*)
- **Ciljevi fleksibilnosti** (*stvaranje i održavanje fleksibilnog potencijala zaposlenih*)

# Glavna pitanja vezana za upravljanje ljudskim resursima

1. Koliko i kakvi ljudi trebaju za sadašnje i buduće poslovne potrebe?
2. Koje strategije upravljanja ljudskim potencijalima odabrati da bismo ih osigurali?
3. Kako osigurati da u organizaciji dođu najbolji ljudi-vrhunski stručnjaci i talenti?
4. Kako zadržati najkvalitetnije i najsposobnije, a osloboditi se nesposobnih?
5. Gde se mogu najbolje iskoristiti i dalje razviti potencijali svakog zaposlenog?
6. Kako definisati one koji dobro rade i kako ih nagraditi?
7. Kako osigurati da svi zaposleni imaju znanje i veštinu koje zahtevaju posao i razvoj?
8. Kako osigurati da stalno razvijaju svoja znanja i potencijale?
9. Kako osigurati zahteve u kojima će ljudi biti visoko motivisani i usmeravati svoje potencijale i energiju na uspešno ostvarivanje organizacijskih ciljeva?
10. Kako optimalno uskladiti različite interese i ciljeve (vlasnika, menadžera i radnika) unutar organizacije i kako uspešno upravljati sukobima?
11. Kako pomoći zaposlenima da reše lične probleme da bi svu svoju intelektualnu i psihičku energiju usmerili na rad?

# Osnovni procesi i funkcije ljudskih potencijala



# Pojam motivacije

- lat. (movere, pokretati)
- neodredjena
- tranzitivna (subjekt i objekt)
- *Zbog čega je pojam motivacije važan za izučavanje u organizaciji?*
  - različiti pojedinci ulažu različite napore u različitim aktivnostima
  - većina firmi želi da poveća učinak po radniku (produktivnost)
  - zadatak menadžera jeste da radnika pokrene da bolje i više radi

### Box 2.2

Nancy Morse and Robert Weiss interviewed a random sample of 401 employed men in the USA in the early 1950s to explore the function and meaning of work.

*Question:* If by some chance you inherited enough money to live comfortably without working, do you think you would work anyway or not?

	Total	Age 21-34	35-44	45-54	55-64	64+
would keep working (%)	80	90	83	72	61	82
would not keep working (%)	20	10	17	28	39	18

*Question:* Why do you feel that you would work?

	Interest or accomplishment	To keep occupied	Other
professional/managerial (%)	44	37	19
working class (%)	10	71	19
farmers (%)	18	64	18

*Question:* Suppose you didn't work, what would you miss most?

the people I know through work, friends, contacts (%)	31
feeling of doing something, would be restless (%)	25
the kind of work I do (%)	12
feeling of doing something important, worth-while (%)	9
regular routine (%)	6
feeling of interest, being interested (%)	5
other (%)	6
nothing (%)	6

*Question:* How satisfied are you with your job?

	Very satisfied	Satisfied	Dissatisfied
professional/managerial (%)	42	37	21
working class (%)	27	57	10
farmers (%)	29	56	15

From Morse and Weiss, 'The function and meaning of work and the job', *American Sociological Review*, 1955

# Definicija motivacije

- **Motivacija** je spremnost da se izrazi visoki nivo napora u ostvarenju ciljeva organizacije pod uslovom da se tim naporima zadovolje (ispune) neki individualni ciljevi zaposlenih.

**napor** (meri intenzitet aktivnosti; kada je neko motivisan on ulaže napor koji ne mora dati željeni rezultat. )

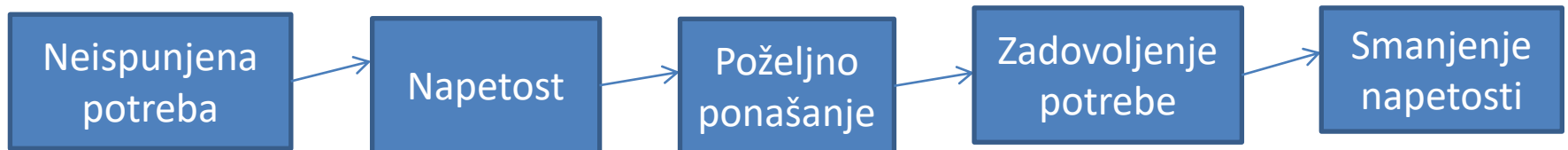
**ciljevi organizacije** (napor treba kanalisati i učiniti konsistentnim sa ciljevima organizacije).

**potrebe** ( ciljeve organizacije, treba formulirati tako da su u funkciji zadovoljenja individualnih potreba zaposlenih).  
Potreba je interno stanje koje određeni ishod (rezultat) vidi kao privlačan. Neispunjena potreba stvara tenziju koja pokreće pojedinca.

# Proces motivacije

- Nezadovoljena potreba
- Želja
- Napetost
- Akcija
- Zadovoljenje potreba

## *Proces motivacije (S.Robbins)*



Motivacija je proces kojim se određeno ponašanje **pobudjuje, usmerava i održava.** ( R.Callahan, P. Fleenor)



# Teorije motivacije

- 1. teorije satisfakcije** (zadovoljan radnik je produktivan radnik- Herzberg )
- 2. teorije podsticaja** (radnik će raditi bolje ukoliko postoji odgovarajuća nagrada - Vroom)
- 3. interne teorije** (radnik radi najbolje što ume jer je rad sam po sebi izazov—McGregor, Maslow, Likert)

# Teorije motivacije

TIP	KARAKTERISTIKE	TEORIJE	KORIŠĆENJE
Potrebe	Koncentrišu se na faktore koji pokreću određeno ponašanje	1.Hijerarhija potreba 2.Teorija dva faktora 3.Teorija X Y 4.ERG teorija 5.Teorija tri potrebe	Motivisanje preko zadovoljenja individualnih potreba za novcem, statusom, prepoznatljivošću
Izbor	Koncentrišu se ne samo na faktore koji pokreću ponašanje već i na proces, pravac ili izbor oblika ponašanja	1.Očekivanja 2.Jednakosti 3.Teorija postavljanja cilja 4.Kognitivno evaluaciona teorija	Motivisanje preko razjašnjavanja individualnih percepcija o naporima na radu, zahtevanim rezultatima i nagradama
Ojačavanje	Koncentrišu se na faktore koji će povećati verovatnoću poželjnog ponašanja	1. Teorija ojačavanja	Motivisanje kroz nagradjivanje poželjnog ponašanja

# Alternativni pristupi

- Pokušaj da se da teorijska podrška nekim kontradikcijama vezanim za eksperimentalna istraživanja. Ova koncepcija polazi od toga da čovek sam donosi svoje odluke i kontroliše svoju sudbinu (put- ciljevi)

# Model motivacionog proračuna

- potrebe (Sve teorije polaze od individualnih potrebe ili pokreta.
- motivacioni proračun (ključ problema. To je mehanizam kroz koji se odlučuje koliko će nekog E (energije, napora, utroška, oduševljenja) investirati u neku aktivnost (grupu aktivnosti).
- Motivacioni proračun ima tri osnovna elementa
  - 1. snaga (uočljivost, intenzitet) potrebe
  - 2. očekivanje da će neko E dovesti do željenog rezultata
  - 3. instrumentalizovanost ( rezultat dovodi do smanjenja snage(intenziteta, uočljivosti) potrebe

# Model motivacionog proračuna

- **Primer:**
- Čovek ima snažnu potrebu za moći i obećano mu je unapredjenje ako dobro uradi povereni mu posao – ( snaga potrebe) (1)
- Dobro uradjen posao (uloženi E) donosi promociju (očekivanje) (2)
- Promocija zadovoljava potrebu za moći (instrumentalizovanost) (3)

# Psihološki ugovor

- Psihološki ugovor je skup očekivanja. Svaki pojedinac ispred sebe ima skup rezultata koje očekuje. Ti rezultati zadovoljavaju neku njegovu potrebu i on zbog toga ulaže dodatni napor, znanje i talenat. Organizacija ima svoja očekivanja i listu plaćanja.

# Model motivacionog proračuna i psihološkog ugovora

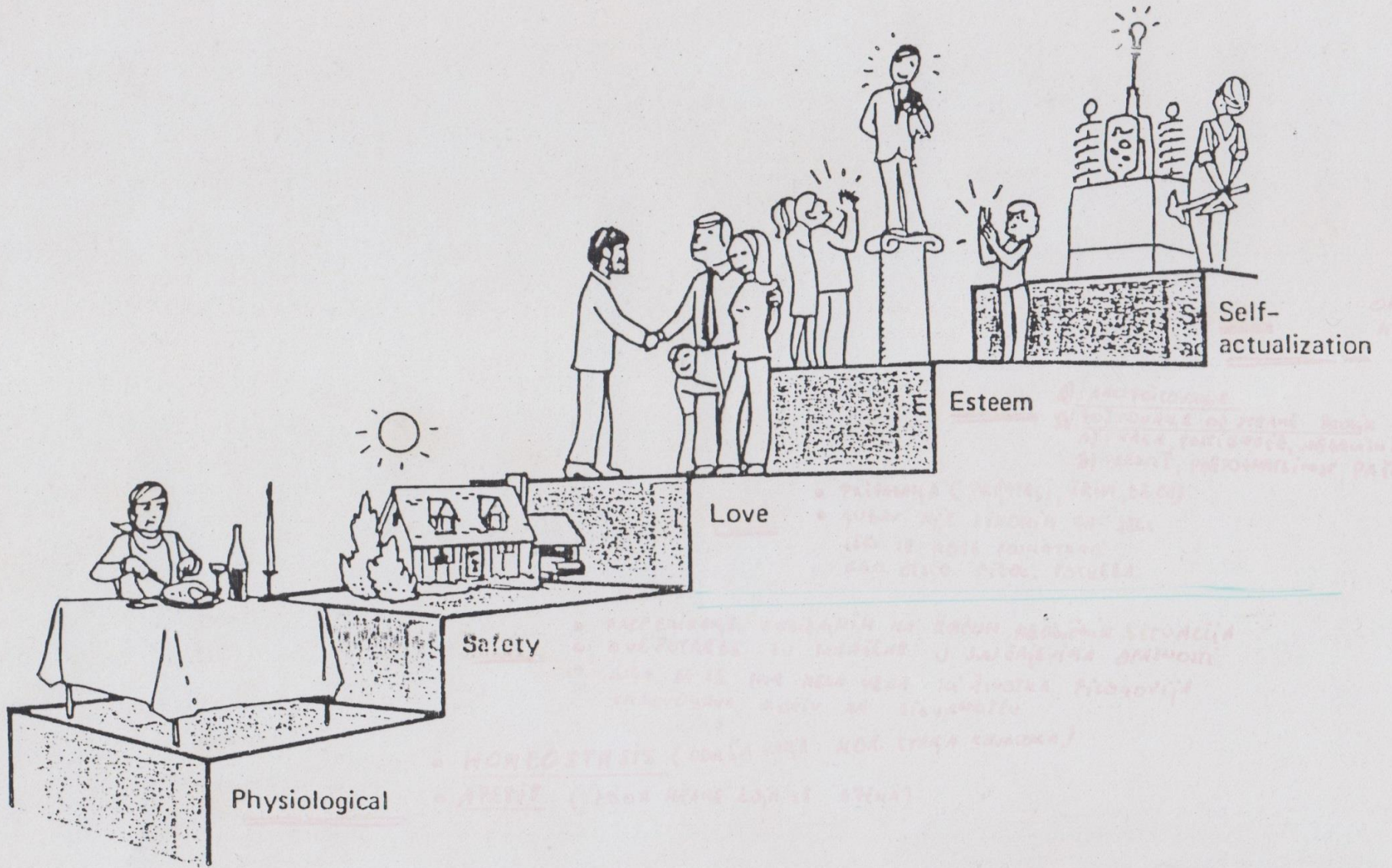
- 1. najveći broj pojedinaca *pripada više nego jednoj organizaciji – kao menadžer ne možete pretpostaviti da će radnik u vašoj firmi nastojati da ostvari svoju želju za npr. postignućem u vašoj firmi. Možda za vas radi samo da bi došao do novca.*
- 2. *ugovor nije jednako koncipiran za obe strane – ugovor organizacije je uvek sveobuhvatniji (pretenciozniji) od ugovora pojedinca. Organizacija uvek očekuje više a to dovodi do osećanja eksploatisanosti od strane zaposlenog. Sa druge strane, organizacija oseća nekooperativnost ako su očekivanja zaposlenog značajno drugačija.*
- 3. *motivacioni kalkulus pojedinca postaje predvidiv samo ako se slično posmatra sa obe strane. Za obe strane je važno (iz razloga predvidivosti) da se elementi ugovora posmatraju iz sličnih uglova.. Naime, i za organizaciju i za zaposlenog je važno da imaju nedvosmislenu predstavu o očekivanjima one druge strane. U tom slučaju se može govoriti o razumevanju motivisanosti pojedinca.*

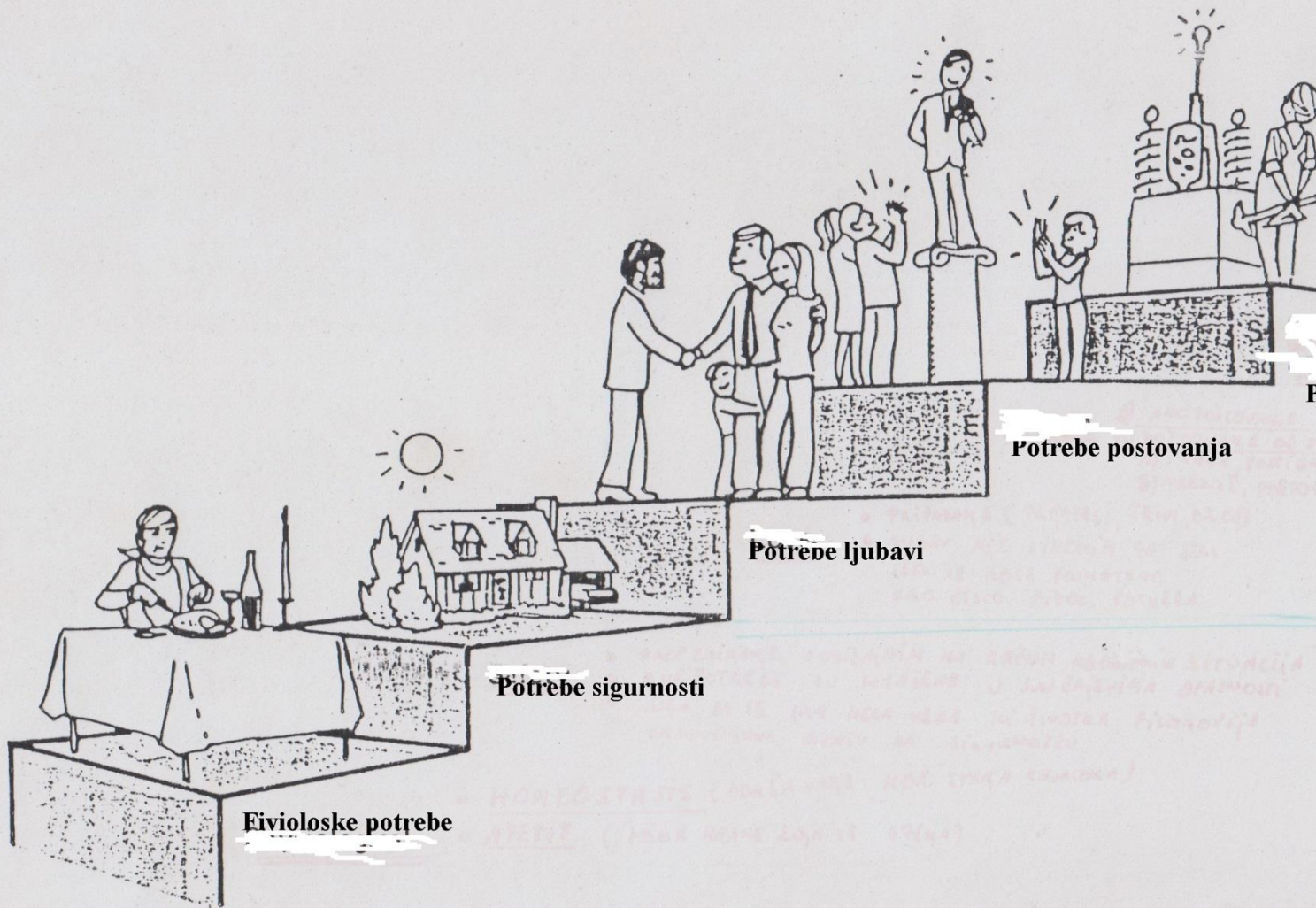
# TEORIJE POTREBA

- **Fiziološke potrebe** ( koncept se razvijao u dva pravca)
  - Homeostasis – automatska reakcija (napor) organizma da se održi normalno stanje krvotoka. Canan (1932) je to opisao kao proces da se obezbedi određena količina vode, soli, šećera, proteina, masti, kalciuma i konstantna temperatura. Ova lista potreba se može proširiti i sa ostalim vrstama minerala, vitamina i sl.
  - Appetit (izbor između dobara) kao stvarni indikator potreba ili nedostataka u organizmu.

Fiziološke potrebe su samo relativno nezavisne. Fiziološke potrebe po ovoj teoriji su u osnovi modela ljudskih potreba jer su po intenzitetu najače ukoliko su nezadovoljene. Onaj ko je gladan, nedostaje mu ljubav, sigurnost i poštovanje u isto vreme, verovatno će najače osećati potrebu za hranom.







Potrebe samoostvarjenja

Potrebe postovanja

Potrebe ljubavi

Potrebe sigurnosti

Fiziološke potrebe

# Potrebe sigurnosti

- **preferiranje predvidljivih na račun nepredvidivih situacija** (deca obično ne vole ono šta je neočekivano, nepredvidljivo i neupravljivo: normalni odrasli ljudi vole da osećaju sigurnost od, ekstremnih temperatura, divljih životinja, kriminalaca, ubica, tirana i sl. U nekom realnom smislu nijedna od ovih potreba nije motivator na duži rok. Kao što sit čovek ne može biti podstaknut na dodatni napor obećanjem više hrane tako ni bezbedan čovek ne oseća ugroženost i nije motivisan obećanjem veće sigurnosti. Potreba za sigurnošću može biti aktivni mobilizator samo u slučajevima ekstremnih opasnosti (rata, katastrofe)
- **želja da se obezbedi ne samo od fizičkih nepredvidljivosti već i od nepredvidivosti okruženja u širem smislu.** Najbolja ilustracija je opsesija prisile (compulsive-obsessive neurosis) gde pojedinac nastoji da uredi svet i učini ga potpuno predvidljivim. Takvi ljudi se ograđuju formularima, pravilima, raznim vrstama ceremonija a sve u cilju da do u tančine predvidi ponašanje šireg okruženja.

# Potrebe ljubavi

- pripadanje (žena, deca, prijatelji)
- emocionalna vezanost

Emocionalna vezanost i pripadanje su veoma komplikovane kategorije i njihovo zadovoljenje u modernim društvima predstavlja veliki problem. Potrebno je istaći da seks nije sinonim za ljubav je se on u nekim istraživanjima tretira i kao fiziološka potreba. Seksualno ponašanje je višestruko determinisano a glavne determinante te vrste ponašanja su upravo pripadanje i emocionalna vezanost.

# Potrebe poštovanja

- **samopoštovanje** (potreba da se ima visiko mišljenje o sebi. Zadovoljenje ove potrebe dovodi do samopuzdanja , snage, vlastite vrednosti, uticaja , moći i osećaja smisla svoga postojanja u ovom svetu. Nezadovoljenje ove potrebe dovodi do nesigurnosti i nesreće ili se to kompenzira različitim oblicima neuroza.)
- **poštovanje od strane drugih**
  - **potreba za moći, postignućem** poverenjem u očima drugih i želja za slobodom i nezavisnošću.
  - **potreba za reputacijom i prestižom**, prepoznatljivošću, sopstvenim značajem

Ove potrebe su naročito isticane od strane A.Adler-a i njegovih sledbenika ali su kasnije zanemarene od strane Freud-a i psihoanalitičara.

# Potreba samorealizacije (samoostvarenja)

- termin je preuzet od Kurt-a Goldstein-a i u užem smislu je značio tendenciju da se realizuje svoj potencijal. Sam koncept je komplikovan i mi relativno malo možemo znati (izuzev klinički u ekstremnim slučajevima) dokle je pojedinac zadovoljio ovu potrebu.