

УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ
ФАКУЛТЕТ ИНЖЕЊЕРСКИХ НАУКА



НАЗИВ СТУДИЈСКОГ ПРОГРАМА: МАШИНСКО ИНЖЕЊЕРСТВО
НИВО СТУДИЈА: ОСНОВНЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ
МОДУЛ: ИНДУСТРИЈСКИ ИНЖЕЊЕРИНГ
ПРЕДМЕТ: СИМ СИСТЕМИ
БРОЈ ИНДЕКСА: 151/2007

КАТАРИНА Н. ВУКОЛИЧИЋ

КОМПЈУТЕРОМ ИНТЕГРИСАНО ПОСЛОВАЊЕ –
УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА
ЗАВРШНИ РАД

Комисија за преглед и одбрану:

1. др Миладин Стефановић – ментор
2. _____
3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог рада кандидат треба да представи концепт управљања људским ресурсима, анализира праксу и развој са аспекта управљања људским ресурсима. Такође је потребно представити главна софтверска решења за управљање људским ресурсима и дати њихову компаративну анализу.

Препоручена литература:

- [1] Штангл Шушњар Г., Зимоњи В. „Менаџмент људских ресурса“. Економски Факултет. Суботица 2006
- [2] Богићевић Б. „Менаџмент људских ресурса“ Економски Факултет. Београд 2003
- [3] Robbins S. Coulter M. „Menadžment“, Beograd, 2005

Крагујевац,
01.11.2011.год.

Ментор:
Др Миладин Стефановић, ред. проф.

Резиме: Савремене компаније морају у ходу да се прилагођавају променама услед турбулентног окружења. Људски ресурси представљају укупну физичку, интелектуалну, психичку и социјалну енергију која може да се развије приликом остваривања организационих циљева. Значај напора и активности менаџмента људских ресурса се огледа у томе што су људи фактор који је заједнички за све организације – они су креатори организационих стратегија и иновација. Данас, софтвер представља кључ успеха већине рачунарских система, а уједно и фактор диференцијације организација које га поседују. Софтвер је постао битна компонента у пословном одлучивању и основа у научним истраживањима и инжењерском решавању проблема.

Кључне речи: Људски ресурси, менаџмент људских ресурса , софтвер

Abstract: Modern companies need to adapt to changes due to the turbulent environment. Human resources represent the total physical, intellectual, psychological and social energy that can be developed by realization organizational goals. The importance of efforts and activities of human resource management can be seen that the human factor is common to all organizations – they are the creators of organizational strategy and innovation. Today software is a key to the success of many computer systems and also the factor of differentiation of organizations that own one. Software has become the essential component in business decisions and a basis in scientific research and engineering problem solving.

Key words: Human resources, human resources management, software

САДРЖАЈ

1.УВОДНА РАЗМАТРАЊА	5
2.МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА	7
2.1.Сврха, појам и значај управљања људским ресурсима	7
2.1.1.Специфичност људских ресурса	7
2.2.Задаци и циљеви менаџмента људских ресурса	8
2.3.Принцип ефикасности HRM.....	10
2.4.Променљиво окружење дужности менаџмента HR	10
3.ПРАКСА И РАЗВОЈ СА АСПЕКТА HRM	12
3.1.Активности управљања људским ресурсима.....	12
3.1.1.Запошљавање	13
3.1.2.Обука и развој	15
3.1.3.Мотивација	16
3.1.4.Задржавање кадрова	16
3.1.4.1.Плате и накнаде	17
3.1.4.2.Привилегије (бенефиције).....	17
3.1.4.3.Отпремање кадрова.....	18
3.2.Планирање људских ресурса	18
3.2.1.Фазе планирања људских ресурса	19
3.2.2.Методe планирања људских ресурса	21
4.АНАЛИЗА И ПОРЕЂЕЊЕ ДОСТУПНИХ СОФТВЕРСКИХ РЕШЕЊА ЗА HRM.....	22
4.1.Telework	22
4.2.Human Resources Information System – H.R.I.S.	24
4.3.MISH 2000	25
4.3.1.Основне функције и могућности.....	25
4.4.BizCubiz Software	25
4.5.SAP (Systems Applications and Products in Data Processing).....	27
4.5.1.Предности SAP-а	27
4.5.2.Структура SAP-а	28
4.5.3.SAP ERP решења.....	28
4.5.4.Модуларизација SAP ERP-а.....	29
4.5.5.Примена употребе SAP-а	29
5.ЗАКЉУЧАК.....	33
6.ЛИТЕРАТУРА.....	34

1.УВОДНА РАЗМАТРАЊА

Управљање људским ресурсима је функција од велике важности за развој предузећа. Предузеће које је спремно да учи, да запослени стичу и користе нова знања биће увек у предности у односу на конкуренцију.

Људи, њихове потребе, мотивација и задовољство све више постају средиште пажње менаџмента људских ресурса. Преовлађује схватање да људски капитал представља главно оруђе конкурентске способности и предности на глобалном тржишту.

Људи су основ за функционисање сваке фирме. Како је познато да људи најбоље обављају онај посао који воле, задатак је менаџера да открије која знања и способности поседују запослени у фирми. На основу тога, мора да распореди запослене на она радна места на којима ће њихове особине најбоље доћи до изражаја, где ће запослени бити у могућности да употребе своја знања, вештине и искуства и тиме да допринесу ефикасном пословању фирме, тј. њеном успеху на тржишту.

У нашим предузећима управљање људским ресурсима се своди на администрирање радних односа које обавља неколико правних или административних референата. За разлику од нас у свету је прихваћена пракса да управљање људским ресурсима садржи послове и задатке у девет стандардних области које се могу дефинисати као подсистеми или подфункције управљања људским ресурсима : 1. планирање радне снаге; 2. регрутација и селекција; 3. обука и развој запослених; 4. оцена перформанси запослених; 5. колективно преговарање; 6. награђивање запослених; 7. планирање каријере; 8. администрација радних односа и заштита здравља запослених; 9. аудитинг људских ресурса.

Да би сектор људских ресурса могао да обавља задатке и он сам мора да располаже са квалитетним људским ресурсима. Послове из области управљања људским ресурсима могу обављати само професионалци.

Не постоје лаки и тешки послови приликом формирања адекватног колектива. Менаџмент људских ресурса доноси одлуке које морају бити што боље утврђене. Најзначајнији су обука и тренинг запослених.

Приликом израде овог рада коришћене су анализе, предавања са различитих факултета, истраживања и тематски чланци.

Сам рад структуриран је по следећим областима:

У другом делу – МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА описани су појам, сврха и значај управљања људским ресурсима, као и неки од најзначајнијих задатака и циљева. Појам људски ресурси представља укупну физичку, интелектуалну, психичку и социјалну енергију која може да се развије приликом остваривања организационих циљева. Основни циљ управљања људским ресурсима је побољшање координације и појачавање интензитета синергије снага предузећа у правцу остваривања циљева организације.

У трећем делу – ПРАКСА И РАЗВОЈ ЉУДСКИХ РЕСУРСА описане су активности управљања људским ресурсима. Значај напора и активности

менаџмента људских ресурса се огледа у томе што су људи фактор који је заједнички за све организације – они су креатори организационих стратегија и иновација. Активности управљања људским ресурсима треба да допринесе успеху организације и безусловно морају подржавати стратегију компаније.

У четвртом делу – АНАЛИЗА И ПОРЕЂЕЊЕ ДОСТУПНИХ СОФТВЕРСКИХ РЕШЕЊА описана су нека од најзначајнијих софтверских решења као што су Telework, H.R.I.S., Mish 2000 i BizCubiz Software. Данас, софтвер представља кључ успеха већине рачунарских система, а уједно и фактор диференцијације организација које га поседују. Софтвер је постао битна компонента у пословном одлучивању и основа у научним истраживањима и инжењерском решавању проблема. У савременом свету софтвер је практично неизбежан и свуда присутан.

У петом делу – SAP (Systems Applications and Products in Data Processing) описан је SAP као највећа софтверска фирма као и основни појмови везани за сам софтвер.

2.МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА

Без људи ни једна организација не може да постоји. Покретач читаве машинерије једног система је човек. Људи, поред тога што су један од најбитнијих чланова организације, јесу најскупљи и најпроблематичнији ресурс. Свака особа има своје циљеве и другачији поглед на свет с тим што се живот запослеог не одвија само у оквиру организације. Честа појава због бројних фактора (унутрашњи, спољашњи) су непредвидљиви резултати приликом управљања људским ресурсима.[5]

2.1.Сврха, појам и значај управљања људским ресурсима

Управљање људским ресурсима се односи на политику и активности у изражавању менаџерских задатака са подручја људских ресурса, нарочито у погледу прибављања, обуке, процене, компензације у условима безбедног и правичног окружења за запослене предузећа.

Појам људски ресурси представља укупну физичку, интелектуалну, психичку и социјалну енергију која може да се развије приликом остваривања организационих циљева. Овај део организације брине о људима и пружа подршку запосленима и менаџерима.

Предузеће је у обавези да запосли најбоље (најквалификованије) кандидате без обзира на њихов пол, религију, расу или националност.

По De Cenzo-у и Robbins-у управљање људским ресурсима је одговорно за људску димензију организације. Одговорно је за ангажовање комплетних особа за њихову обуку и за такво радно ангажовање које обезбеђује високе учинке и за функционисање таквих механизма који ће одржавати продуктивну везу запослених са организацијом.

Сврха управљања људским ресурсима је у побољшању радног учинка запослених на стратешки, етички и друштвено одговоран начин. Ове сврхе су водичи у изучавању и пракси управљања људским ресурсима чији је обично назив персонални менаџмент. Данас су професионалци за људске ресурсе важан елемент успеха сваке организације. Њихов статус је у многим организацијама промењен и подигнут на виши ниво.

Улога управљања људским ресурсима је у првом реду да обезбеди подршку запосленима одељка или онима који су директно ангажовани у производњи роба и услуга организације. Управљање људским ресурсима је задатак сваког менаџера без обзира на то да ли је тај менаџер формално ангажован у одељењу за људске ресурсе или у неком другом одељењу.[1]

2.1.1.Специфичност људских ресурса

Људски ресурси су специфични у односу на остале ресурсе фирме јер :

- човек не живи само у организацији него и ван ње.
- на човеково понашање се може утицати, али га није лако предвидети

- само људски ресурси могу дати синергијски ефекат
- једино човек може имати визију, идеје, осмишљавати нове производе и сл.
- људски ресурси су повезани са потпуно свим пословним функцијама фирме
- улагање у људске ресурсе је најисплативија инвестиција.

Процес HRM подразумева мере и активности у којима учествују 2 стране :

- они који управљају (менаџери)
- они којима се управља (запослени)[1]

2.2.Задаци и циљеви менаџмента људских ресурса

Општи циљ HRM је остваривање успеха кроз људе. Из тог угла HRM има неколико циљева :

1. Набављање и развој потребних HR кроз ову активност организација тежи да прибави и одржава вешту и добро мотивисану радну снагу.

2. Вредновање запослених у складу са резултатима посебни мотивациони програми и друге активности у циљу подстицања запослених на остваривање циљева организације.

3. Постављање добрих односа константно креирање продуктивне и хармоничне климе у организацији, партнерство између менаџера и запослених, грађење организационе културе.

Ови циљеви су вишег нивоа, за разлику од њих постоје и циљеви менаџера на оперативном нивоу :

1. Продуктивност – повећање продуктивности и брига да ли ће се задаци извршити у исправно време и у исправном квалитету

2. Квалитет услуга – усмеравање свих запослених на постизање квалитетнијих услуга и производа.

Основни циљ управљања људским ресурсима је побољшање координације и појачавање интензитета синергије снага предузећа у правцу остваривања циљева организације. Основни циљ је постигнут ако је остварено побољшање радног учинка запослених на стратешки, етички и друштвено одговоран начин.

Према томе, неопходно је усагласити индивидуалне, организационе и друштвене циљеве уз истовремено омогућавање остварења стратегије и амортизовање негативних утицаја који долазе из окружења.

Основни циљ се може представити у виду неколико парцијалних циљева економске или социјалне природе:

- ✓ Организациони,
- ✓ Функционални,
- ✓ Друштвени и
- ✓ Лични.

Организациони циљ – треба усвојити становиште да је сврха менаџмента људских ресурса побољшање ефикасности запослених, а самим тим и организације.

Функционални циљ – ниво доприноса управљања људским ресурсима и величина персоналног одељења мора бити у складу са потребама организације, односно у функцији остварења циљева и реализације организационе стратегије.

Друштвени циљ – друштвени систем вредности неформално, односно држава формално, законима и прописима, дефинише и уређује норме понашања у домену радних односа.

Лични циљ - Да би радници били задовољни и мотивисани њихови лични циљеви морају бити на задовољавајућем нивоу. Остваривање личних циљева као што су на пример углед и напредовање у каријери даје плус читавој организацији. У случају незадовољства радника они могу напустити предузеће.

Начин на који ће се задаци обављати зависи од великог броја фактора у организацији а највише од њене стратегије и величине. Сви задаци морају бити међусобно синхронизовани јер ниједан неће дати резултате сам од себе.

Постоје два стила управљања људским ресурсима:

1. **Тврдо управљање људским ресурсима** – то је приступ који се фокусира на потреби да се управља људима на начине који ће предузећу обезбедити додатну вредност. Запослени представљају ресурс који менаџери користе како би остварили конкурентску предност својих компанија. Менаџери који теже да повећају конкурентску предност морају да инвестирају у људске ресурсе као и у нову технологију.
2. **Меко управљање људским ресурсима** – овај приступ третира људе као нешто вредно. Нагласак је на квалитету (вештинама и преформансама запослених). Запослени се посматрају као средства а не као објекти. Меки приступ HRM-у наглашава потребу за освајањем запослених, кроз њихово укључивање у одлучивање, комуникацију и друге методе чији је циљ развој организације високог поверења. Фокус је на узајамности. Верује се да се интереси менаџера и запослених поклапају. Сви запослени деле организационе циљеве и раде као чланови једног тима.

Постоје две улоге управљања људским ресурсима. То су стратешка и оперативна улога.

1. **стратешка улога менаџера људских ресурса** наглашава да су људи у једној организацији изузетно вредни ресурси који захтевају значајно улагање. Ови људски ресурси могу бити извор конкурентске снаге ако се њима ефективно управља. Стратешки, људски ресурси се морају посматрати у истом контексту као и финансијски, технолошки и други ресурси којима се управља у организацијама.
2. **оперативна улога менаџмента људских ресурса** се огледа у стварању могућности запошљавања, интервјуисања кандидата, професионалној оријентацији новозапослених, обуци запослених, решавању проблема

зарада и плата.. Под овом улогом посматрају се активности дневног управљања људима у организацији.[2]

2.3.Принцип ефикасности HRM

Један од основних задатака менаџмента људским ресурсима је селекција кандидата за одређени посао. На данашњем тржишту рада, проналажење праве особе за посао је изазов са којим се суочава свака радна организација. У већини предузећа се, као део процеса запошљавања, подразумева укључивање стручњака са одговарајућим психолошким инструментаријумом за процену кандидата.

Нека предузећа се опредељују за организовање сопственог одељења за људске ресурсе, који има једног или више стручњака задуженог управо за селекцију кандидата (рекруитмент специјалист). Друга користе услуге специјализованих HR агенција, које читав процес примања новог запосленог преузимају на себе, од осмишљавања одговарајућег огласа за конкурс, преко детаљне процене свих кандидата који су се јавили. Коначна одлука, наравно, и даље лежи на руководству предузећа.

Оно што подразумева један конзистентан и ефективан скуп техника за процену, су психолошки инструменти за процену способности и интелигенције, као и тестови специфичних циљаних особина личности. Свакој селекцији претходи детаљна анализа радног места, на основу које се утврђују пожељне особине и компетенције потребног кандидата. Ова анализа се не своди само на утврђивање потребних стручних квалификација, већ се тражи одговарајући профил особе - идеалног кандидата, који подразумева скуп понашајних образаца особе, способности мишљења, личних особина, интересовања и окупација. Неки подаци показују да употреба оваквих метода процене приликом запошљавања повећава успешност избора праве особе од три до пет пута, и да резултира већом продуктивношћу, дужином задржавањем на радном месту и уопште већим задовољством запослених.[3]

2.4.Променљиво окружење дужности менаџмента HR

Савремене компаније морају у ходу да се прилагођавају променама услед турбулентног окружења. Нека окружења су стабилна, нека врло склона променама и због тога компаније улажу много напора да би оствариле профит. Организација мора да обрати посебну пажњу на екстерне факторе док су интерни фактори под контролом компаније.

Кључни елементи екстерног окружења су :

- ✓ Глобализација
- ✓ Технолошки напредак
- ✓ Привреда
- ✓ Култура
- ✓ Политика и законодавство

✓ Демографске промене

Глобализација - Глобализација представља неизбежан процес интеграције у свим областима. Компаније које улажу у знање упоредо са појавом савремених токова и у исто време га шире по целој организацији повећавају ефикасност пословања. Не постоји привредна делатност која није неким делом елемент глобализације.

Технолошки напредак - Брз развој интернета представља једну од најзначајнијих промена. Развој рачунарских и телекомуникационих технологија допринео је да богате Америчке компаније измештају своје call центре због јефтиније радне снаге у Индију и тако повећавају свој профит.

Привреда - Привреде које су спремне да прихвате сталне процесе на тржишту могу да рачунају на оптималне економске ефекте. Менаџмент људских ресурса је дужан да обезбеди потребан профил запослених, ојача самосталност запослених, повећа продуктивност и смањи губитак дефицитарних профила.

Култура - Глобализација брише културне разлике између друштвених заједница. Долази до побољшања услова живота човечанства, повећава се ефикасност пословања и смањују се трошкови.

Политика и законодавство - Политички фактори утичу на профит компанија и на њихову конкурентност. Прописи могу да ограничавају или да поспешују пословне трансакције.

Демографске промене - Убрзани раст становништва има огроман значај за људске ресурсе тако што повећава тражњу и доприноси развоју тржишта. Аспекти на које треба обратити пажњу су повећано учешће жена у радно способном становништву и повећање просечне старости запослених. У последње време почело је коришћење такозваних “нетрадиционалних” радника. Ту спадају људи који раде више послова и на неодређено време.[2]

3. ПРАКСА И РАЗВОЈ СА АСПЕКТА HRM

3.1. Активности управљања људским ресурсима

Значај напора и активности менаџмента људских ресурса се огледа у томе што су људи фактор који је заједнички за све организације – они су креатори организационих стратегија и иновација.

Активности управљања људским ресурсима треба да допринесе успеху организације и безусловно морају подржавати стратегију компаније. Овај допринос мора бити у складу са етичким и друштвеним нормама. На следећој слици можемо видети дијаграм процеса управљања људским ресурсима. (Слика 1)[2]



Слика 1. Дијаграм процеса управљања људским ресурсима [2]

Одељење људских ресурса континуирано врши контролу ефективности предузетих активности управе људских ресурса.

Наредна табела (Табела 1) показује утицај предузетих активности на остварењу циљева управљања људским ресурсима.[6]

Циљеви управљања људским ресурсима	Активности управљања људским ресурсима
Социјални циљеви	- Усаглашеност са прописима - Бенефиције - Однос менаџмента и синдиката
Организациони циљеви	- Планирање људских ресурса - Однос према радницима - Селекција - Обука и развој - Вредновање резултата рада - Распоређивање радне снаге - Контрола остварења циљева
Функционални циљеви	- Вредновање резултата рада - Распоређивање радне снаге - Контрола остварења циљева
Персонални циљеви	- Обука и развој - Вредновање резултата рада - Распоређивање радне снаге - Награђивање - Контрола остварења циљева

Табела 1 - Међуповезаност циљева и активности управљања људским ресурсима[6]

Резимирајући наведено можемо рећи да управљање људским ресурсима чине четири основне активности:

- ✓ Запошљавање
- ✓ Обука и развој
- ✓ Мотивација
- ✓ Задржавање

3.1.1.Запошљавање

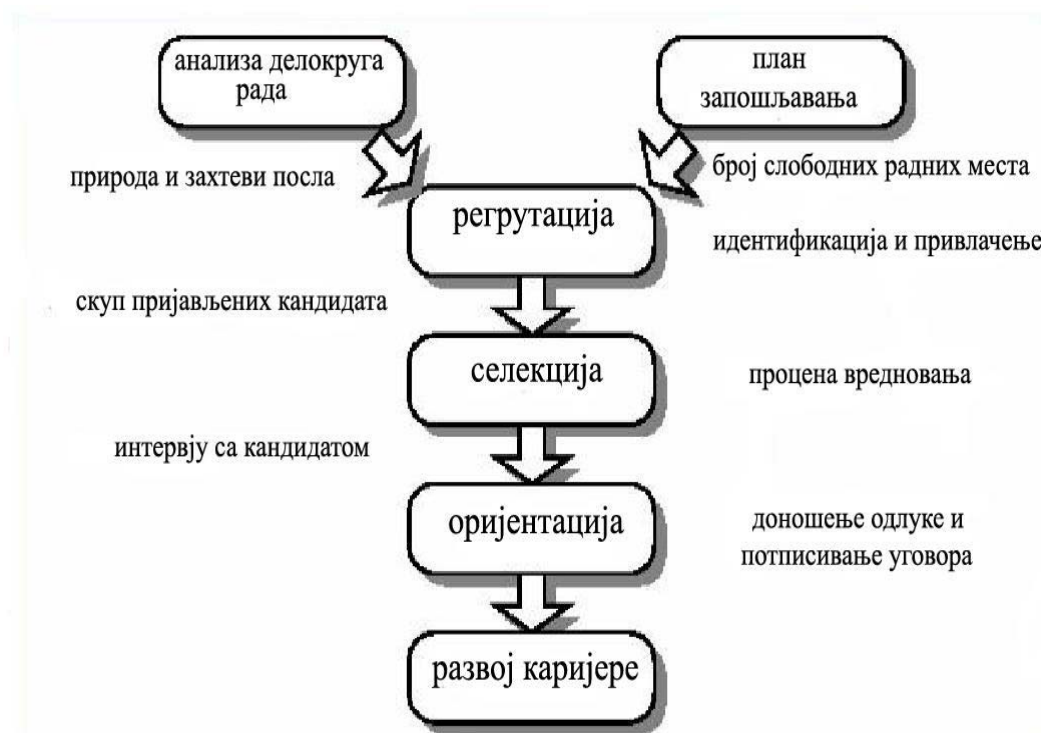
Запошљавање, као сложена активност управљања људским ресурсима, обухвата активности које се извршавају од момента оглашавања слободног радног места до момента потписивања уговора са изабраним кандидатом.

Процес запошљавања обухвата активности регрутације, селекције и оријентације, а започиње одлуком предузећа да попуни слободно радно место. Ова одлука је, са становишта организације, условљена дефинисаном стратегијом организације, политиком запошљавања и израженим кадровским потребама.

Активностима запошљавања се формира и обликује кадровска структура организације. Најважнија питања на која треба да одговори овај систем су:

1. колико нових људи треба запослити?
2. које вештине, способности и радно искуство морају поседовати кандидати?
3. када и на који начин ће се обавити регрутација, реорганизација или отпуштање радника?
4. како изабрати праве људе за сваки посао?

За успех процеса неопходно је претходно извршити анализу делокруга рада и формулисати план и динамику запошљавања, на слици *Слици 2* можемо видети повезаност анализе рада, плана запошљавања и активности запошљавања.[5]



Слика 2 - Повезаност анализе рада, плана запошљавања и активности запошљавања [5]

3.1.2.Обука и развој

Област функционалности HRM-а посебно важна за флексибилно искоришћење људских ресурса је обука и развој. Значај обуке за успех организације је добро познат. Запослени су пресудан, али скуп ресурс. Да би се одржала ефикасност важно је прилагодити допринос запослених циљевима организације.

Циљ је увећање знања и вештина и промена ставова. Обука је један од најважнијих потенцијалних мотивишућих фактора. Она може да:

1. увећа самопоуздање, мотивисаност и посвећеност особља
2. обезбеди уважавање, повећану одговорност и могућност повишене плате или напредовања
3. пружи осећање личног задовољства и постигнућа, и увећа прилике за развој карије
4. побољша доступност и квалитет особља.

Стога је обука кључни елемент бољег пословања организације, она увећава ниво личне компетентности и компетентности организације.

На основу студије око 100 организација од стране East Hampshire Business Support Group, Fill и Mullins уочили су да обука пролази кроз четири главне фазе:

- ✓ **Обука о излазу** је генерално област за мале организације које, по запошљавању појединца или инвестирању у нову машину, теже да добију излаз што је брже могуће. Трошкови се морају апсорбовати и трансакције извршити у најкраћем могућем времену, како би почетни инвестициони ризик био оправдан. Овај тип обуке везан је за појединца, изводи се унутар куће и само онда када нова опрема, производи или особе доспеју у организацију.
- ✓ **Обука о задацима** подразумева слање изабраних појединаца на кратке курсеве. Здравствени прописи, прописи заштите, курсеви упознавања са произвођачем и финансирање стручних вечерњих школа спадају у ову врсту обуке.
- ✓ **Обука о пословању** се појављује када је организација већ довољно порасла и учврстила се. Обука се схвата позитивно, са једном особом први пут формално задуженом за обуку. Процес обуке се као свака ставка појављује у плановима буџета. Током ове фазе системи процене такође постају развијенији. Ови системи не користе се само за процену ефикасности обуке, већ и за предвиђање будућих потреба за обуком.
- ✓ **Обука о стратегији** се достиже када организација препозна и практикује обуку као саставни део менаџмента људских ресурса, припрема организационе стратегије и планира обуку према личним и организационим потребама. Обука о стратегији је интегрални део филозофије и културе организације.

Ове четири главне фазе обуке морају бити усаглашене са садржајем околине у којој организација послује. Различите фазе обуке прикладне су у различита времена. Широки спектар фактора утиче на организације и чини потребу за променом неизбежном. Обука о промени је витална за дуготрајно преживљавање организације. Све већи акценат се ставља како на потребу за континуалном обуком да би се изашло у сусрет променама, тако и на обуку као виталну инвестицију у будућност.[5]

3.1.3.Мотивација

Приликом припремања програма обуке важно је проценити спремност запослених за учење. Мотивација представља жељу полазника за усвајањем садржаја програма обуке. Менаџери се морају побринути да мотивација за учење буде на што већем нивоу. Они то постижу кроз : самоефикасност, разумевањем користи од обуке, кроз изградњу свести о потребама обуке, професионалним интересима и циљевима, разумевањем карактеристика радног окружења, обезбеђивањем основних вештина.

Самоефикасност : Самоефикасност представља уверење запослених у успешно учење садржаја програма обуке. Радно окружење је потенцијална претња за запослене са недовољним образовањем или искуством за одређене делове пословања.

Разумевање користи од обуке : Мотивација запослених за учење повећава се објашњавањем о потенцијалним користима везаним за посао и њихову каријеру. У ове користи спадају учење успешнијег начина реализације процеса и успостављање контакта са запосленима у организацији.

Свест о потреби за обуком, интересима у каријери и циљевима : Запослени морају да буду свесни својих предности и недостатака да би били мотивисани за учење. Ако је могуће, запосленима треба омогућити да сами изаберу програм по коме ће се обучавати.

Карактеристике радног окружења : Социјална подршка и ситуациона ограничења критичне су одреднице мотивације за учење. Социјална подршка се односи на спремност менаџмента да пружи повратне информације у току обуке. Ситуациона ограничења укључују недостатак опреме, материјала, финансијске подршке и времена. Да би окружење деловало мотивирајуће за обуку, потребни су позитиван став и охрабрење чланова колектива.

Основне вештине : На мотивацију запослених за учење у току обуке могу утицати и основна умећа као што су способност комуникације, вербална способност, итд. Неопходно је формирати садржај програма обуке на бази постојећих знања запослених.[5]

3.1.4.Задржавање кадрова

Кадрологија има задатак не само да обезбеђује нове људске ресурсе, већ да створи повољан амбијент за задржавање ефикасних кадрова, односно кадрова који

су обучени и развијенији у организацији. Задржавање постојећих кадрова у организацији се реализује преко следећих инструмената:

1. Исплатом плата и накнада,
2. Давањем одређених привилегија и
3. Повременим давањем отказа, односно прекидом радног односа[1]

3.1.4.1.Плате и накнаде

Истраживања америчке администрације по питању изворишта високог морала у великим предузећима, показује да је најважнији извор високог морала добра надница, а следе је: сигурност на послу и унапређење људства у самом предузећу. Мање је важним се сматрају занимљивост посла и лојалност предузећу, а најмање важним дисциплиновање људи, разумевање личних проблема и учествовање у доношењу одлука.

Мишљење запослених одудара од наведених истраживања, што у основи не мења закључак да свака организација има своју скалу вредности и своја изворишта мотивације за рад, морално деловање и понашање.

У конкретном случају се испоставља да су плате и накнаде значајан фактор мотивације за сва чињења и нечињења у предузећу, што је и природно, јер се свако одлучује за неки посао или улазак у неко предузеће из интереса у коме материјални моменат има доминантну улогу. Са остварењем материјалних интереса, појединци су у могућности да у повратној спрези буду лојални предузећу и да воде рачуна о њеном расту, развоју и подизању ефикасности функционисања.[1]

3.1.4.2.Привилегије (бенефиције)

Свако предузеће поред плата и накнада даје бројне бенефиције запосленима и њиховим породицама. Бенефиције су награде као што су: формирање пензионих фондова, питања осигурања, боловања, дечијих додатака, накнада за школовање деце, дужи годишњи одмори, давање испомоћи (превоза) приликом сахране бившег члана или чланова његове породице. Бенефиције су прописане законским актима са циљем да се стимулише привлачност запошљавања. Тако је и бенефицирани радни стаж значајна повластица којом се календарска година радног стажа увећава за одређени број месеци, што је у складу са тежином посла који појединци обављају у предузећу.

Организације дају повластице запосленима да користе годишње одморе бесплатно у својим одмаралиштима или хотелима или по нижим цема у односу на остале структуре из окружења. На тај начин се освежава људски ресурс и обнавља истрошена енергија, која је у функцији већег стваралаштва и учинка. Повластице овде не представљају трошак или изгубљену добит, већ трошак који је у функцији остварења већих ефеката.[1]

3.1.4.3.Отпремање кадрова

Кадрологија има задатак да врши попуну организације до нивоа предвиђених систематизацијама. Поред тога, она се бави и отпремањем људског ресурса. У питању је природан одлазак у пензију, напуштање предузећа и одлазак у друге системе у окружењу, губљење радних места због спајања, технолошког унапређења, раскидањем радног односа због неквалитетног учинка или понашања, смрти, итд. То значи да се радна снага прима, али и отпрема.

Значај прекида радног односа за економију рада се може посматрати са два становишта. Прво, запослени са лошим способностима или понашањима се могу отпустити и њиховим одласком предузеће не остварује штету, већ напротив остварује корист. Ова група често разара предузеће изнутра, а често негативно утиче и на друге појединце. Продуктивни, способни, образовани и одговорни, често презиру лоше појединце који остварују плату, накнаде и повластице као и они, што слаби морал и негативно утиче на међуљудске односе у организационим деловима.

Друго, квалитетни појединци који одлазе, представљају штету за организацију, јер је тешко обезбедити квалитетан и лојалан кадар, а ако је то и могуће, за тако нешто је потребно дуже време. Зато треба предузети све мере да се квалитетни појединци задрже у организацији. Уколико се у томе не успе, треба инсистирати да „одлазећи” оставе податке о разлозима њиховог одласка, путем такозваног излазећег интервјуа. Анализом излазних интервјуа могу се предузети одговарајуће мере за елиминисање узрока одласка, односно флукуације људи и смањити трошкове које сваки одлазак ствара (ново тражење људства, ново уходавање, нова обука, упознавање, итд.).

Смањењем броја запослених због спајања радних места, реорганизације или технолошког прогреса, није популарна мера ни у једном предузећу, посебно ако се ради о технолошким вишковима. Пракса показује да и врхунски руководиоци не прихватају принудно давање отказа због технолошког прогреса, већ се предузимају на националном нивоу мере заштите запослених, као што је преквалификација, раније пензионисање, плаћање накнаде за одређени временски период, пружање помоћи у отварању приватног бизниса, замена запослених са другим радницима из других компанија.[1]

3.2.Планирање људских ресурса

Под планирањем људских ресурса подразумевамо благовремено предвиђање потреба у људским ресурсима по занимањима, струкама, броју, квалификацијама и роковима остварења, укључујући потребна финансијска средства за реализацију тог планирања.

Планирање људских ресурса се не може свести на механичко израчунавање потребног броја људи за дати период.

Планирање је менаџерска функција. Припрему плана људских ресурса врши менаџер сектора за људске ресурсе на основу исказаних потреба менаџмента компаније и сопственог стручног увида. Тако да, менаџер људских ресурса треба да познаје планске циљеве, план рада и пословања компаније, пословну политику и

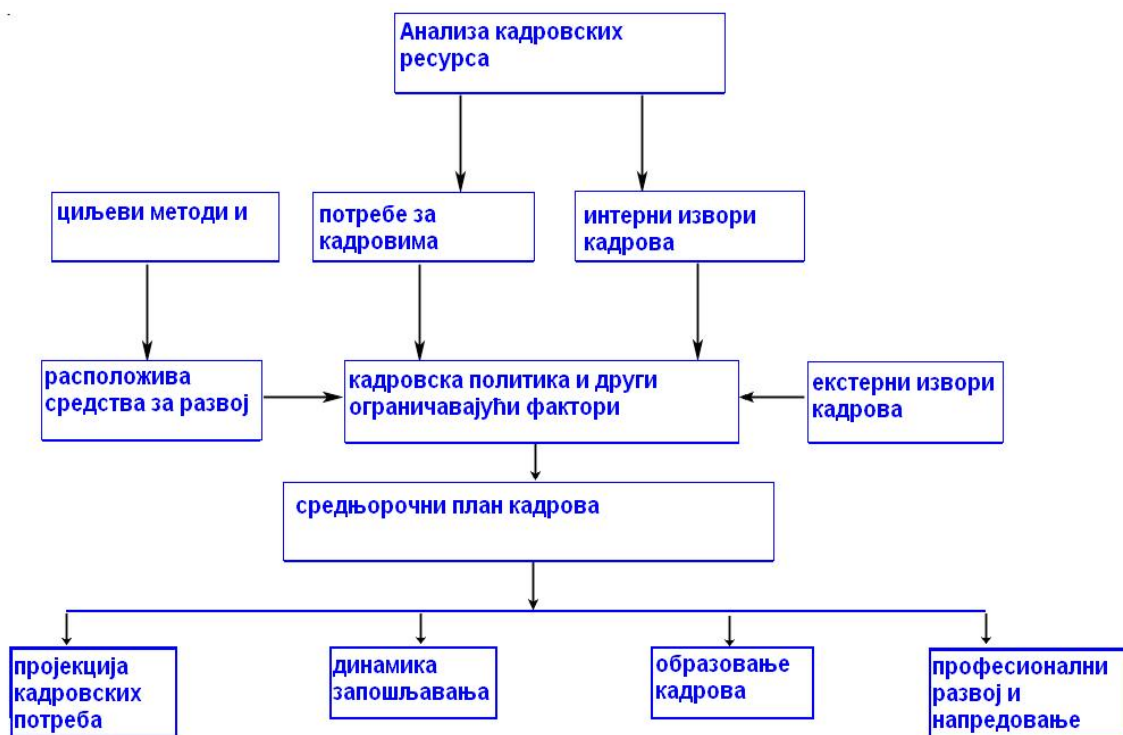
политику управљања људским ресурсима као и искоришћеност постојећих људских ресурса, њихове могућности и недостатке.

Да би се урадио квалитетан план људских ресурса, менаџмент компаније и менаџер људских ресурса треба да знају одговоре на следећа питања:

- који се планови морају обавити у планском периоду да би се реализовао бизнис план?
- Која су знања, вештине и способности потребне за реализацију тога плана?
- Колико је људи потребно за обављање тих послова?
- Како обезбедити потребне људе?

Нема доброг планирања људских ресурса, уколико се оно не базира на добром плану и визији развоја компаније иза које стоји менаџмент.[7]

На Слици 3 приказана је шема елемената процеса планирања кадрова:



Слика 3 - Елементи процеса планирања кадрова[7]

3.2.1. Фазе планирања људских ресурса

У процесу планирања људских ресурса обухватају се четири фазе:

1. **прикупљање података о екстерном и интерном окружењу.** У овој фази се идентификују кључни фактори у екстерном и интерном окружењу. У факторе екстерног окружења спадају: -

услови пословања у привреди као целини, релевантне технологије, конкуренција у делатности компаније, стање на тржишту рада и законска регулатива у области рада и сл. У факторе интерног окружења спадају: - стратешки бизнис планови, расположиви људски ресурси (по полу, узрасту и квалификацијама), стопа флуктације и стопа поновног враћања у компанију.

2. **Предвиђање понуде и тражње за људским ресурсима.** Након прикључљених свих релевантних информација о екстерном и интерном окружењу приступа се планирању тражње и понуде за људским ресурсима у смислу: колико људи и која занимања ће бити потребни компанији да би остварила своје пословање, као и да ли компанија има те ресурсе или их мора прибавити на интерном или екстерном тржишту рада. У пракси постоје две основне методе које се користе за предвиђање понуде и тражње: квалитативни и квантитативни методи. **Квалитативни** методи су по својој природи субјективног карактера и базирају се на проценама “од ока” и интуицији и као такви доста су несигурни, а користе се код малих предузећа. **Квантитативни** методи су далеко објективнији јер предвиђања за понудом и тражњом људских ресурса се базирају на подацима разних математичких метода и научних експертиза.
3. **Усклађивање понуде и тражње људских ресурса.** У овој фази сагледава се однос понуде и тражње, како би се сагледао да ли су те две варијабле уравнотежене. Уколико су неуравнотежене, тада понуда и тражња могу имати два вида: -суфицит(када је понуда HR већа од тражње) и дефицит (када је тражња за HR већа од предвиђене понуде). **Проблем суфицита** се може решити на следеће начине: 1) не попуњавати радна места оних који одлазе у пензију, на специјализацију, у војску, на рад у иностранство и слично. 2) понудити стимулације за превремени одлазак у пензију, редизајнирање радних места. 3) смањити наднице. 4) смањити број радних сати. 5) дати отказ вишку радника. **Проблем дефицита** се може решити на следеће начине: 1) регрутовати нове људе са пуним радним временом, 2) дати стимулацију за неодлазак у пензију, 3) платити прековремени рад, 4) преквалификовати и обучити запослене, 5) стипендирати школовање младих и талентованих ученика и студената.
4. **Праћење и кориговање плана људских ресурса.** Процес планирања HR саставни је укупног планирања у компанији, односно процес планирања људских ресурса саставни је део стратегијско – пословних планова компаније. Без обзира колико се води рачуна да се процес планирања до краја изведе пажљиво и квалитетно, немогуће је приликом израде плана предвидети баш све околности које могу утицати на његову реализацију, тако да је потребно стално пратити и предвидети евентуалне утицаје како би се извршиле потребне корекције, што говори да је процес планирања HR континуирани процес који стално траје. Менаџмет

људских ресурса предвиђа више врста планова. Обично се ради о краткорочним плановима за период до годину дана, затим средњорочним плановима за период од једне до пет година, мада се не искључују ни дугорочни планови на период преко десет година.[7]

3.2.2.Метод планирања људских ресурса

За предвиђање потребног броја људских ресурса, примењују се бројне технике и методе, од којих су најзаступљеније:

Статичко - математичка метода која се заснива на садашњој или прошлој повезаности зависних варијабли (нпр. пораст стопе производње и степена запослености за одређени период). Тачност предвиђања зависи од корелационе повезаности наведених варијабли вероватноће да оне остану непромењене и у будућности. Ова метода често захтева тачно евидентирање и праћење неке појаве у дужем временском интервалу у прошлости. Међутим, данас се догађају многе промене које није могуће предвидети на основу прошлог догађаја и које се врло често мењају у односу на кључне варијабле методе.

Делфи метода се заснива на прикупљању, анализирању и усаглашавању оговора бројних стручњака за одређена питања науке, технологије и менаџмента. Поступак спровођења Делфи методе је следећи: најпре се састави упитник са питањима везаним за проблеме који су предмет истраживања. Упитник се доставља свим стручњацима. Одговори добијени на први упитник се затим анализирају и систематизују, да би се урадио други упитник се доставља свим стручњацима. Одговори добијени на први упитник се затим анализирају и систематизују, да би се урадио други упитник који експерте уједно информисао о одговорима на први упитник. На исти начин саставља се трећи, четврти упитник. На овај начин се поједини ставови експерата међусобно усаглашавају. Коначни резултат остварен је онда када су одговори усаглашени са ставовима већине анкетираних експерата.

Метода хоц се примењује у мањим компанијама када у одређеном периоду треба оценити потребе за људским ресурсима „од ока“. Такво планирање није сигурно, чак ни када се односи на краћи временски период.

Метод међународног унапређења се састоји у утврђивању промена квалификационе структуре људских ресурса у односу на утицај техничко технолошког развоја и то на основу међународних упоређивања, с тим да се оно мора обавити са земљама приближног економског развоја. Шаблонска примена ове методе може бити ризична.

Нормативни метод се заснива на нормативима рада за поједине компаније или одређене делатности. Примењује се за планирање људских ресурса у здравству (према броју пацијената), у школству (према броју ђака и студената), у пољопривреди (према обрадивој површини), итд.[4]

4.АНАЛИЗА И ПОРЕЂЕЊЕ ДОСТУПНИХ СОФТВЕРСКИХ РЕШЕЊА ЗА HRM

Да би се остварио максимум у управљању људским потенцијалима разних појединих организација потребно је имати посебну организацијску јединицу за људске потенцијале која израђује методологију, прибавља, анализира и похрањује податке о запосленима и предлаже надређеним у хијерархијском систему одређено.

Уз такве системне хијерархијске облике неопходна је и употреба савремених информатичких решења пројектованих управо за HRMS - Human Resources Management System.

Помоћу информационе технологије успостављају се и одржавају односи с клијентима, управља сложеним логистичким системима, брзо изводе и најсложеније пословне анализе или ефикасно извршавају процеси трансакције.

Чак шта више, на бази информационе технологије и њене искоришћености од стране образованих кадрова, који су способни да повежу знања из пословне економије и информатике, многе фирме стичу стратешке предности на тржиштима.

Водећи светски произвођачи хардвера и софтвера препознају потребе савремених предузећа и пружају им нову технологију и могућности по приступачним ценама. Томе треба придодати и изузетно доступну и стручну техничку подршку какву пружа велики број компанија кроз своје услуге (наравно временом треба обучити запослени кадар за руковање системом и тако смањити трошкове).

Имплементација рачунарског система у реални систем има више критеријумске циљеве:

- повећање ефективности рада
- смањивање трошкова
- ефикасан надзор свих пословних функција
- повећање сигурности
- доношење оптималних и правовремених одлука

Информациони систем за подршку менаџмента (Management Information System – MIS) подразумева систем са основним задатком прикупљања информација неопходних за решавање проблема. MIS представља механизам за детекцију проблема који садржи све неопходне елементе проблемске структуре, односно механизам за анализу проблема који обезбеђује неопходне податке менаџерима који доносе одлуке.[8]

4.1.Telework

Захваљујући брзом развоју информационих технологија рад ван канцеларијског простора је постао нормална појава. Рад на даљину подразумева рад од куће, кафића или било ког места удаљеног од седишта матичне компаније.

Ова врста рада не признаје ни радно окружење ни радно време ни начин рада. Могућност рада на даљину је последица убрзаног развоја информационих технологија.

Рад од куће постаје све популарнији и процењује се да ће ускоро постати све присутнији и све значајнији. Међународна организација рада процењује да данас у свету више од десет милиона људи радни дан започиње код куће. Користи оваквог облика рада су вишеструке како за запослене тако и за послодавце. Оваква врста рада омогућава запошљавање маргинализованих група (родитељи са малом децом, особе са инвалидитетом, људи који живе на удаљеним местима).

Предност послодавца је могућност допирања до већег броја кандидата јер нису географски ограничени (запослење квалитетних стручњака који не живе у месту седишта компаније без већих додатних улагања), смањење канцеларијских трошкова и повећање продуктивности.

Доста земаља у свету подстичу компаније на telework-ing јер такав рад поред многобројних предности даје и добре резултате.

Радом на даљину значајно се побољшава маркетинг, велике компаније се успешно децентрализују, са релативно ниским трошковима излазе на удаљена тржишта, у јавном се сектору побољшава квалитет услуга, превазилазе се временске зоне итд. На квалитетно обављање посла утиче психолошки фактор који представља добра радна атмосфера у сопственом стану и добар распоред радног времена. Telework омогућава прилагођавање радних услова сопственим потребама и навикама. Избегава се негативна енергија која се најчешће јавља приликом путовања до радног места због честих саобраћајних гужви.

Разлог увођења рада на даљину може бити омогућавање менаџменту и запосленима, који због бројних обавеза често одсуствују, да раде са својим сарадницима без обзира на време и место.

Међутим, треба имати у виду и да рад на даљину може имати и неке лоше стране. То може бити осећај изолованости што изазива губитак мотивације. Зато се рад од куће не препоручује почетницима и људима без радног искуства. Велике компаније, које запошљавају teleworker-е, организују психолошке тестове и разговоре с људима заинтересованим за рад од куће како би утврдили да ли испуњавају све потребне услове. Одувек су постојали послови који су се могли обављати од куће, а развојем нових информационих технологија у последњих двадесетак година спектар таквих занимања нагло се повећао. Teleworker може бити стални радник неке компаније који послове за њу обавља код куће или самостални радник који своје услуге и радове нуди путем интернета. Врста послова који се данас могу обављати на даљину је велики: вођење књиговодства предузећа, унос података, финансијске анализе, скенирање фотодокументације и слање информација, новинарство и издаваштво, маркетинг, програмирање, пројектовање, графички и web дизајн, превози, односи са јавношћу, брокерско пословање, итд.

Многе компаније у свету имају тимове стручњака који помажу запосленима да се одлуче на овакву врсту рада. Није свако способан за рад у изолованом простору јер то захтева доста самодисциплине и добре организаторске способности.[9]

4.2. Human Resources Information System – H.R.I.S.

H.R.I.S. је софтверска платформа која пружа комплетно решење за управљање људским ресурсима у компанијама различитих величина, без обзира на делатност. То је отворено софтверско решење које је пројектовано да покрије садашње и будуће захтеве корисника. Кориснички интерфејс је логично дефинисан и лако употребљив, што је од суштинског значаја када је софтвер у употреби у великим организацијама са великим бројем корисника. На *Слици 4* је приказан изглед H.R.I.S.-а на коме се види на коме се виде детаљи о радним местима.[8]

Lični karton zaposlenog: Aleksandar

Lični podaci | Detalji o radnom mestu | Akcije | Vestine | Podaci o logovanju na sistem | Nadležnosti | Promene radnog mesta | Radno mesto/Procedura

Centrala: Lokal: Koeficijent:

Opština rada: Datum prijave: 01.04.2005

Država radnog mesta: Srbija Broj ugovora o radu:

Objekat u kome radi: Datum potpisivanja ugovora: 02.07.2007

Služba u kojoj radi: Sektor prodaje Datum isteka ugovora: NEMA

Funkcija koju obavlja:

Poslovna jedinica:

- Prodaja (ADM)
 - Metal
 - Drvo
 - Auto
 - Gradnja
- Unutrasnje sluzbe (IDM)
 - Branch
 - CCS
 - Maloprodaja
 - Pick&Go
 - Logistika
 - Magacin
 - Transport
 - Marketing
 - Analiticar
 - Product
 - Advertising

Profitni centar (radi u):

- Magacin
- Transport
- Marketing
 - Analiticar
 - Product
 - Advertising
- Opsta administracija
 - General
 - HR
 - Direktori
 - Fakturno
 - Finansije
 - Nabavka
 - IT
- ExtraMont
 - ExtraMont Proba 1
 - ExtraMont Proba 2

Služba:

- Maloprodaja
- Unutrašnje službe
 - HR odeljenje
 - HR menadžer
 - HR asistent
 - Training menadžer
 - Sektor finansija i računovodstav
 - Sektor marketinga i kvaliteta proizvoda
 - Sektor prodaje
 - Auto divizija
 - Direktor divizije
 - Asistent direktora divizije
 - menadžer prodaje
 - komercijalista
 - Drvo/Gradnja divizija
 - Metal divizija

Snimi | Prikaži Curriculum Vitae | Zatvori

Слика 4 - изглед H.R.I.S.-а (детаљи о радном месту)[8]

Информациони систем људских ресурса је софтверска платформа која пружа комплетно решење за управљање људским ресурсима у компанијама различитих величина.

Између осталог омогућено је комплетно вођење евиденције података о запосленима, дефинисање организације, радних места и хијерархије приступа систему, дистрибуцији процедура за рад, размена порука, евиденција присуства на радном месту, привремених излазака из фирме, одморе, боловања, расподелу и

праћење извршења задатака и реализације пројеката, израду извештаја по разним критеријумима, ажурирање CV-ја, тестирање и обуку кадрова, евиденције о промени статуса запослених, оцењивање, израчунавање плата, хонорара, активности у вези са конкурсима и кандидатима за слободна радна места итд.

Увођење информационих технологија у друштво довело је до значајних промена у функционисању компанија али и свих других институција савременог друштвеног система и то на сличан начин: информационе технологије представљају стратешку претпоставку за обликовање стратегије предузећа и за реализацију организационих промена. Са развојем информационих технологија и комплексности предузећа, расте потреба за образовањем и за развојем знања о управљању информационим технологијама.

4.3.MISH 2000

Mish представља софтверски пакет који се превасходно користи за управљање људским ресурсима у угоститељству. MISH 2000 је базиран на Oracle и Windows технологији и састоји се од низа програмских модула који могу функционисати потпуно независно један од другог или бити интегрисани у јединствени информациони систем предузећа (ERP).[10]

4.3.1.Основне функције и могућности

Mish садржи комплетан матични картон радника са свим потребним личним подацима радника, те подацима потребним за обрачун плате. Додатно се могу водити подаци о члановима породице, хронологија напредовања у послу, подаци о бенифицираном радном стажу, разни спискови и извештаји по различитим критеријумима (по организацијским јединицама, по стручној спреми, по полу, преглед систематизације итд.). Кроз апликацију се могу припремити и исштампати сви документи потребни за пријаву и одјаву радника те бројни други документи везани за радника.

Прва верзија програма је покренута 1986. године са основним циљем да се права информација достави на право место, у право време и уз минималне трошкове чиме би се повећала ефикасност и тачност обављања оперативних послова, те омогућила подршка менаџерима у планирању, контроли, управљању и одлучивању.[10]

4.4.BizCubiz Software

BizCUBIS је софтвер намењен потпуној интеграцији пословних процеса и управљању ресурсима трговачких друштава без обзира на њихову природу. BizCUBIS софтвер омогућује да поред управљања главним пословним процесима осигурамо и квалитетно управљање осталим ресурсима (основна средства, финансије, људски потенцијали и сл.). Интеграцијом са другим програмима можемо постићи јединственост и компатибилност решења у свим сегментима и у свим сферама пословања. Управљање људским потенцијалима битан је предуслов

успешног пословања сваког предузећа. Осим класичних евиденција и вођења матичних података о кадровима, овај софтвер омогућује реално мерење успешности сваког појединца у остварењу његових основних задатака као и остварењу зацртаних циљева и постављених планова.

У Табели 2 приказано је поређење између описаних софтвера, ради приказа користи и недостатака.

	HRIS Software	SAP Software	MISH Software	BizCubiz Software
Детаљи о рандом месту	✓	✗	✓	✓
Додела обуке	✓	✗	✗	✓
Годишњи одмори	✗	✓	✓	✗
Оцењивање запослених	✓	✗	✗	✗
Радна књижица	✓	✓	✓	✓
Радна места и процедуре	✓	✓	✓	✗

Табела 2 – Поређење софтвера и њихових функција[11]

Стрелицама  су приказане најбоље комбинације опција из описаних софтвера.

Приметићемо да је у сваком софтверу најбоље обрађен појам радне књижице што је и разумљиво јер се у њој налазе основни подаци запосленог. Највећи недостатак је опција за оцењивање запослених која се налази само у једном софтверу и која је веома битна. Она је стално доступна радницима на увид и њен задатак је да подстакне раднике на веће залагање или одлазак на одређену врсту обуке како би побољшали своје резултате. Процедуре на радном месту као и детаљи о радном месту су скоро свуда веома добро обрађене тако да се свака промена уредно бележи.

H.R.I.S. софтвер се показао као веома користан због тога што је прилагођен коришћењу у било којем окружењу или предузећу било оно производне, трговачке, угоститељске или неке друге природе.[8]

4.5.SAP (Systems Applications and Products in Data Processing)

SAP AG (Systeme, Anwendungen und Produkte in Datenverarbeitung) су основала петорица бивших IBM инжењера у Немачкој 1972. године, развијајући пословну апликацију за прерађивачка предузећа. Њихов први ERP, R/2 је изашао у јавност 1979. године. Он је 1992. године редизајниран у R/3, који је базиран на клијент-сервер архитектури. До 1999. године SAP AG постаје трећи произвођач софтвера у свету и први у ERP сектору, са учешћем на тржишту од око 36%, опслужујући више од 17.000 корисника. Тада SAP AG проширује функционалност свог ERP-а, додајући CRM и SCM модуле, подршку аутоматизацији продаје (Sales Force Automation) и могућност складиштења велике количине података (Data Warehousing). Такође је значајно инвестирано у сектор истраживања и развоја, што је резултирало новим верзијама 3.1, 4.0 и 4.6. Поред осталих побољшања, ове верзије имају имплементирану и Интернет функционалност. Интернет оријентисано ERP решење SAP је назвао mySAP (<http://mysap.com/>). Што се тиче Србије, SAP Service Partner SAP је Информатика АД, а сам ERP је потпуно имплементиран у Синтелону из Бачке Паланке, београдском Техногасу, а у току је имплементација у Такову, компанији МК Commerce и још неколико фирми (www.sap.rs).

SAP (Systems, Applications, and Products in Data Processing) је данас највећа софтверска компанија на свету. Она пружа производе и услуге који помажу да се убрзају пословне иновације њихових клијената. Ево још неких значајних бројки:

- SAP има 47.500 запослених у више од 50 земаља света
- 102.500 запослених у преко 120 земаља
- 76.100 инсталација са више од 10 милиона корисника
- Укупни приход од 10.672 милиона € [12]

4.5.1.Предности SAP-а

Главни разлози за инвестирање у стандардна SAP пословна решења су:

- Оптимизација пословних процеса и саме организационе структуре
- Оптимизација структуре средстава и извора финансирања
- Повећање квалитета и доступности информација
- Подршка одлучивању
- Смањење трошкова и повећање продуктивности
- Ефикаснија контрола целокупног радног процеса од стране менаџмента, као и оптимизација производних и радних ресурса
- Уштеда времена и повећање конкурентности
- Подршка у трансформацији компаније.[12]

4.5.2.Структура SAP-а

SAP обухвата:

- SAP ERP (Enterprise Ressource Planning; ERP – Софтверски системи код којих је могућа интеграција више пословних апликација)
- SAP Customer Relationship Management (SAP CRM)
- SAP Product Lifecycle Management (SAP PLM)
- SAP Supplier Relationship Management (SAP SRM)
- SAP Supply Chain Management (SAP SCM)[8]

4.5.3.SAP ERP решења

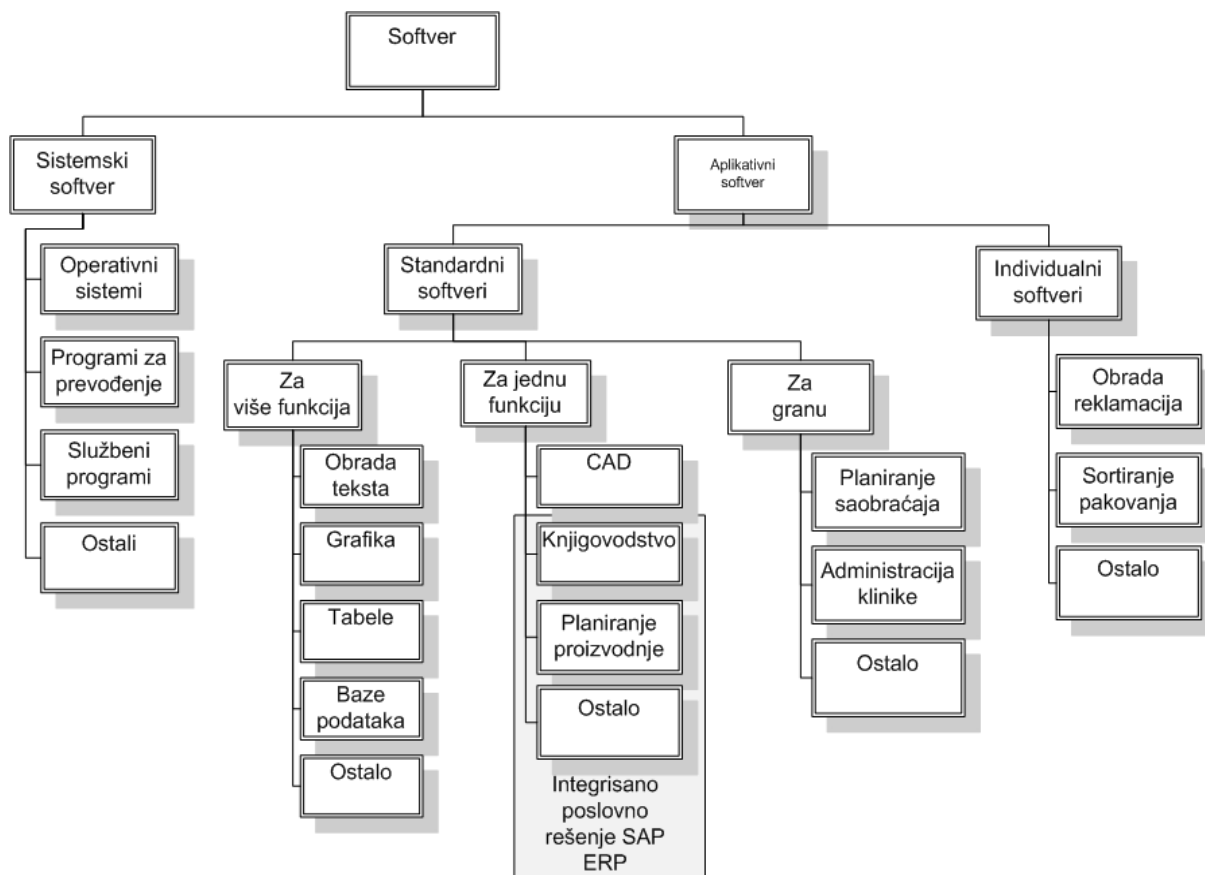
Да би изашао у сусрет захтевима различитих привредних грана и тржишта на којима послују данашње компаније, SAP је развио 23 специфична индустријска решења која су кројена према стандардима, процесима и најбољим праксама различитих привредних грана, од аутомобилске индустрије и телекомуникација, преко фармације, трговине до јавног сектора. SAP решења су прилагођена процесима који покрећу пословање предузећа и уз SAP се лакше могу доносити стратешке одлуке, засноване на тачним и транспарентним информацијама, у реалном времену, у областима које су најважније за предузеће.

SAP нуди пословну платформу која омогућава оптимално коришћење информационих ресурса предузећа, побољшава ефикасност у пословању и омогућава лакше доношење пословних одлука. Рад SAP-а заснован је на примени ERP (Enterprise Resources Planning) софтвера који се састоји од апликација намењених праћењу свих пословних процеса у једној компанији.

SAP All-in-One ERP пакет садржи најважније пословне функционалности:

- Финансијско рачуноводство – FI модул
- Управљачко рачуноводство (Контролинг) – CO модул
- Продаја и дистрибуција – SD модул
- Набавка, складиштење и логистика – MM модул
- Управљање људским капиталом – HR модул
- Производња – PP модул
- Управљање квалитетом – QM модул
- Извештаји

ЕРП софтвер омогућава успостављање контроле над целокупним пословањем, интеграцију одељења и функција предузећа у јединствен програм који се извршава у једној бази података. Шематски приказ интеграције SAP ERP-а приказан је на *слици 4*. [13]



Слика 4 - Интеграција SAP ERP-a у систем софтвера [13]

4.5.4. Модуларизација SAP ERP-a

Најважнији модули SAP ERP-a:

- SD (Sales and Distribution; Vertrieb) – Продаја
- MM (Production Planning; Produktionsplanung und -steuerung) – Планирање производње
- HR (Human Resources; Personalwirtschaft) – Управљање људским ресурсима
- FI (Financials; Finanzwesen) – Финансије
- CO (Controlling) – Контролинг[8]

4.5.5. Примена употребе SAP-a

SAP ERP Human Capital Management (SAP ERP HCM) је свеобухватно, интегрисано решење за управљање људским ресурсима које пружа јединствене глобалне могућности. Решење SAP ERP HCM организацијама у свим индустријским гранама пружа алате који су потребни за управљање њиховим најважнијим средством, запосленима. Решење омогућава руководиоцима, HR стручњацима и управницима одељења да запосле најталентованије кандидате, као и да обуче и унапреде вештине својих запослених.

Користећи једно HR софтверско решење за све процесе управљања талентима, организација може спремније да пронађе таленте – и усклади циљеве запослених са општом пословном стратегијом. Применом правовременог увида у

стање радне снаге, организација има могућност да у потпуности искористи предности стратегија и програма који се односе на људске ресурсе – и да измери допринос радне снаге у постизању добити. Аутоматизација основних HR процеса, као што су администрација запослених, обрачун плата и законско извештавање, повећава ефикасност и подржава усаглашеност с променљивим глобалним и локалним прописима.

SAP ERP HCM помаже организацијама широм света да унапреде резултате уз ефикасне, посвећене и мотивисане запослене. Помоћу интегрисаних градивних елемената и јединственог екосистема партнера, решење подржава заједничке услуге и ангажовање спољних сарадника за пословне процесе – смањујући трошкове и ризик за организације.

Системи за планирање пословних ресурса у склопу SAP-а (Enterprise Resource Planning Systems) представљају интегрисана софтверска решења која покривају све аспекте пословања фирме. У почетку, ова решења су обухватала само аспекте управљања производњом. Касније је додата подршка и осталим пословним процесима (функцијама), као што су набавка, продаја, финансије, рачуноводство, кадровски послови и на тај начин обухваћено управљање свим релевантним пословним ресурсима. Ради се, уствари, о практичној имплементацији концепта интегрисаног информацијског система те је стога ова софтверска решења боље посматрати у том контексту. Треба имати у виду да скраћеница "ERP", поготово њен превод на наш језик, у први мах наводи на закључак да се ради о софтверу који би се користио искључиво за планирање пословних ресурса, што је погрешно. То се најбоље може схватити ако се погледа садржај било којег ERP пакета (SAP, Oracle, PeopleSoft, Baan).

На пример, неки од SAP-ових модула су: FI - Financials (Финансије, рачуноводство), **HR - Human Resources (Људски ресурси)**, MM - Materials Management (Управљање материјалом), SD - Sales and Distribution (Продаја и дистрибуција), CO - Controlling (Управљање трошковима) итд. У посљедњих годину-две, произвођачи ERP софтвера су развили додатне апликације као што су CRM - Customer Relationships Management (Управљање односима са купцима) и BI-Business Intelligence (подршка одлучивању) које се инсталирају као надградња стандардним ERP пакетима.

Да би задовољиле захтеве данашње економије, засноване на знању, компаније морају максимизирати потенцијал и продуктивност њихових запослених, људски капитал као кључну улогу њиховог успеха. Ово захтева трансформацију функције људских ресурса у иницијативу управљања људским капиталом. Управљање људским ресурсима је комплетно интегрисан систем за подршку планирања и контролу активности особља. Модул HR, пружа све оне функције које су потребне да би се управљало белешкама персонала, формирање платних спискова, аутоматизовање путних трошкова и решавање свих захтева за извештавањем.

Функције су доступне да би се испланирало особље и трошкови особља, администрација и различити методи компензације. HR је у потпуности интегрисан са осталим SAP модулима какви су финансијско рачуноводство (FI) и контролинг (CO).

Свакодневни раст папирне документације доноси изазове : заузимање велике количине скупог пословног простора, опасност од уништења (поплава, пожар, квар...), велики утрошак времена, људских и финансијских ресурса, губитак документа... Све то можемо избећи коришћењем сап или неког другог сродног софтвера.

Досије запосленог се може видети на слици 5 и он садржи следеће опције:

- виртуелно окупљање повезаних документа
- аутоматско везивање докумената на основу индексних података
- ручно додавање документа
- скенирање документа

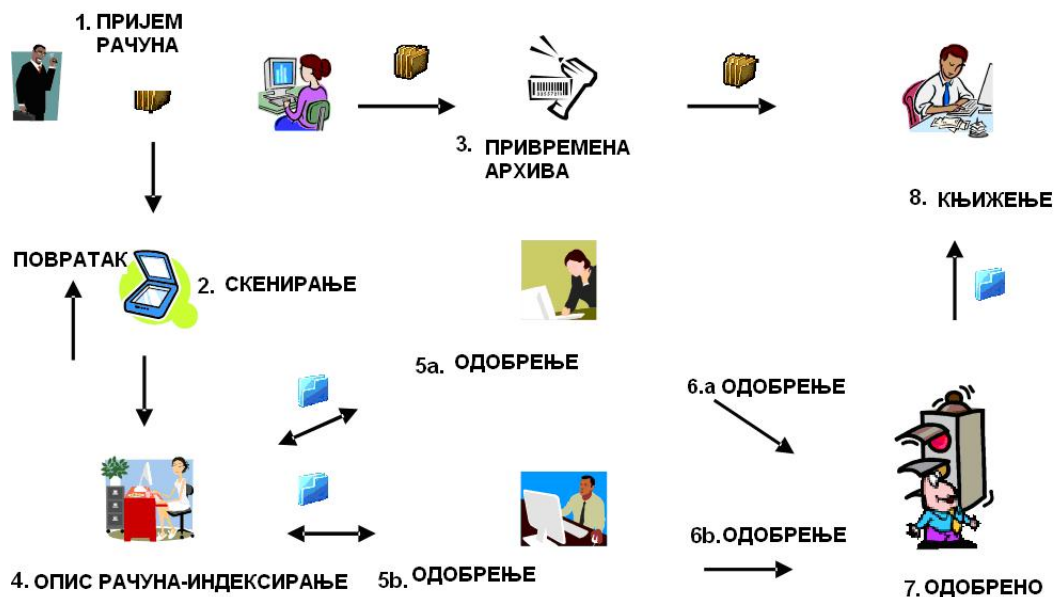
Ime objekta	Labele inačice	Datum izmjene
Snajder Sonja	1.0,Valjano	01.06.2009 13:58:55
Slika djelatnika	1.0,Valjano	01.06.2009 11:21:55
Ugovor o radu	1.0,Valjano	01.06.2009 11:15:30

Слика 5 - Подаци о раднику употпуњени целокупном документацијом, изглед софтвера[8]

На организацијама је да процене који ће софтвер користити сходно својој делатности и могућностима али треба знати да улагање у људске ресурсе заједно са информационим технологијама поставља организацију испред конкурената и омогућава јој боље пословање. На слици 6 можемо видети пример праћења улазних

рачуна од тренутка примања преко процеса одобрења до књижења прегледа из SAP софтвера.[13]

УЛАЗНИ РАЧУНИ - ТОК ПРОЦЕСА



Слика 6 - пример праћења улазних рачуна од тренутка примања преко процеса одобрења до књижења и прегледа из SAP софтвера [13]

О SAP софтверу не треба пуно рећи осим да је продат у милионском тиражу широм света и да представља будућност у даљој интеграцији људи и рачунарских технологија.

5.ЗАКЉУЧАК

Управљање људским ресурсима представља централно питање будућег успеха било ког предузећа. Квалитет и учинак који постиже предузеће у великој мери је одређен квалитетом људи који су запослени. Упех предузећа зависи од способности да се пронађу запослени који поседују вештине за успешан рад и испуњавање задатака, неопходних за постизање циљева предузећа.

Одлуке менаџмента и процес рада са запосленима су од велике важности за запошљавање и задржавање правих радника.

Како би се на најбољи начин искористио потенцијал запослених, управљање људским ресурсима интегрише све програме, методе и системе унаутар организаије, који су осмишљени да се радници запошљавају и ефикасно доприносе организацији. Не само да је управљање ресурсима стратешки инструмент, већ се њиме и успоставља и конкурентност предузећа.

Да би постигли успех у конкурентности кроз људске ресурсе, потребно је да начин на који менаџер размишља о својим радницима и начин на који сагледава радне односе буду промењени из корена. То подразумева да се запослени доживљавају као партнери, а не само као трошак који треба смањити или избећи.

6.ЛИТЕРАТУРА

- [1] Штангл Шушњар Г., Зимоњи В. „Менаџмент људских ресурса“. Економски Факултет. Суботица 2006
- [2] Богичевић Б. „Менаџмент људских ресурса“ Економски Факултет. Београд 2003
- [3] Robbins S. Coulter M. „Менаџмент“, Beograd, 2005
- [4] Dessler G. „Osnovi menadžmenta ljudskih resursa“, Data Status, Beograd, 2007
- [5] <http://www.scribd.com>
- [6] <http://www.ef.uns.ac.rs>
- [7] <http://www.ekof.bg.ac.rs>
- [8] <http://www.link-softsolutions.com>
- [9] <http://www.king-ict.hr>
- [10] <http://www.mish-iii.inter.hr>
- [11] <http://www.incubis.hr>
- [12] <http://www.sap.com>
- [13] <http://www.singidunum.ac.rs>