

Pregledni naučni rad
UDK:005.96
DOI:10.7251/ZND2106165P

MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Senad Palamar, MA

Master ekonomije – finansijski, bankarski i berzanski menadžment¹²⁴

O.R. ACCOUNTING, Sarajevo

Apstrakt: Zaposleni su jedan od najznačajnijih resursa organizacije. Značaj ljudskih resursa sve je veći pa se upravljanje ovim resursima smatra osnovnim interesom organizacije. Danas ljudski resursi i znanje predstavljaju najvažniji segment u svim djelatnostima. Sa stanovišta organizacije i upravljanja ljudski faktor se posmatra kao predmet upravljanja i predmet razvoja. Menadžment ljudskih resursa opisuje aktivnost menadžmenta koji se ranije nazivao personalni menadžment, ali se istovremeno upotrebljava i za označavanje određenog pristupa upravljanja ljudima. Značaj menadžmenta ljudskih resursa polazi od činjenice da su ljudi osnovni faktor koji je zajednički u svakoj organizaciji, pa su na osnovu toga oni kreatori organizacionih strategija preduzeća. U ovom radu ukazaćemo na temeljne aspekte menadžmenta ljudskih resursa sa naglaskom na vrste menadžera i usavršavanje zaposlenih.

Ključne riječi: menadžment ljudskih resursa, tržište, ljudski potencijali, kapital.

Pojam i karakteristike menadžmenta ljudskih resursa

Pojam ljudski resursi je relativno nov. Naime, ušao je u upotrebu uz brojne kritike. Dok kritičari izraza smatraju da je on ponižavajući za ljude jer ih izjednačava s objektom upravljanja, pristalice izraza ističu da time prestaje praksa prema kojoj su svi drugi resursi važniji od ljudi. Pojam ljudski resursi dobiva i novo značenje – ne označava samo zaposlene nego i njihove sveukupne potencijale (Oštrić, 2002). Poslovanje preduzeća ne može se zamisliti bez odgovarajućih proizvodnih resursa, a ljudi, sa svim svojim sposobnostima, predstavljaju jedan od tih resursa. Ljudski resursi imaju značajnu ulogu za preduzeće, jer ljudi utiču na ekonomsku efikasnost preduzeća. Oni kreiraju i proizvode robe i usluge, kontrolišu kvalitet, plasiraju

¹²⁴ xxxgamma@gmail.com

proizvode, upravljaju finansijskim sredstvima, i utvrđuju opštu strategiju i ciljeve organizacije. Bez efektivnih ljudi preduzeće ne bi nikada moglo ostvariti svoje ciljeve. Ljudski resursi čine značajan trošak poslovanja (Bogićević, 2003). U zapadnim zemljama, posebno u velikim preduzećima, troškovi radne snage čine 20-30% ukupnih troškova, negde čak i do 50%. U privredama u tranziciji, zbog nižih cena radne snage, ovaj procenat je nešto niži, ali nije nimalo zanemarljiv (Bobrek Macanović, 2018).

Čovjek je društveno biće i to je njegovo socijalno obilježje. Funkcioniramo u kompleksnoj zajednici, kako u privatnom životu tako i u poslovnom. Temeljno pitanje koje se samo po sebi nameće je kako iskoristiti ljudski potencijal i sve se vrtilo oko toga - time se bavi menadžment ljudskih potencijala. A znati upravljati njime je ključno za uspjeh u poslovanju, tek odnedavno poduzeća ovu politiku promatraju kao sredstvo ostvarenja zacrtanih ciljeva (Pržulj, 2002). Ljudski potencijali (human resources) je pojam koji se odnosi na radnu snagu. U velikim organizacijama pojam označava pojedince u okviru firme te njihove sposobnosti, ali i na dio organizacije koji se bavi zapošljavanjem, otpuštanjem, treningom i ostalim poslovima vezanim uz osoblje.

Ljudski resursi vide zaposlenika kao dragocjenog za organizaciju, a s obzirom da mu se vrijednost povećava razvojem, odjeli ljudskih potencijala se fokusiraju na rast i razvijanje pojedinačnih potencijala i vještina. Upravljanje ljudskim resursima definira se kao strategijski i koherentan pristup upravljanju najvrijednijim sredstvima organizacije – ljudima koji rade u njoj s ciljem ostvarenja ciljeva organizacije.

Ono što je kao ključni ekonomski i razvojni faktor za istorijsku agrarnu epohu bila zemlja, a za industrijsku epohu finansijski i manualni rad, to je za novu ekonomiju 21. vijeka znanje ili njegov ekonomski oblik intelektualni kapital. Ljudi, ljudski resursi, kadrovi predstavljaju živi faktor organizacije poduzeća, koji sa svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću najviše doprinose konkurentnosti i uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća.

Ljudski resursi su jedinstveni za svako preduzeće i ne mogu se kopirati. Kako bi zadržale i povećavale vrijednost intelektualnog kapitala tvrtke ulažu u obrazovanje, zapošljavaju kvalitetne kadrove, uspostavljaju sistem ocjenjivanja osoblja i rezultata rada, nagrađivanja i unapređivanja kvalitetnih kadrova, kupuju licence za tehnologije i sl. Većina tvrtki nastojat će sakriti od konkurencije vrijednost intelektualnog kapitala, budući da ne želi otkriti svoju konkurentsku prednost ili moguću slabost. Sektor privrednih subjekata, danas je motor promjene.

Ponašanje poduzeća u privatnom sektoru, ali i državnih poduzeća koja opslužuju sektor poduzeća i građana danas mora biti prilagodljivo i otvoreno na promjene. To nalaže konkurencija i globalizacija.

Upravljanje ljudskim potencijalima u sebi nerazdvojno ujedinuje odlike koje imaju presudne i dugoročne efekte za poslovno ponašanje i uspješnost preduzeća i da ono treba polaziti od ostvarivanja strategijskih ciljeva i biti na njih usmjereno. Zapravo ističe ključnu ulogu ljudskih potencijala u oblikovanju i provedbi poslovne strategije, ali i utjecaj strategije na strategiju i programe upravljanja ljudskim potencijalima. Poslovna poduzeća imaju dvije vrste strategija koje moraju biti usko povezane: eksterna i interna. Eksterna strategija izabrani je način natjecanja, odnosno konkuriranja na tržištu. Interna strategija odnosi se na to kako razvijati, angažirati, usmjeravati, motivirati i kontrolirati unutarnje resurse (Pržulj, 2002).

Glavno je obilježje upravljanja ljudskim potencijalima njegova usmjerenost na budućnost, osiguravanje i razvoj ljudi u skladu s budućim položajem organizacije i njezinim poslovnim potrebama uz eliminiranje slabosti što predstavlja stalno unapređivanje poslovanja. Ono treba omogućiti i podržati ostvarivanje strategijskih ciljeva organizacije. Upravljanje ljudskim potencijalima osim toga treba pridonijeti konkurentskoj prednosti, podizanju produktivnosti i povećanju tržišne vrijednosti (Oštrić, 2002).

Ljudski kapital glavna je konkurentska prednost na globalnom tržištu. Ljudski potencijali jedan su od temeljnih čimbenika uspjeha poduzeća. Temeljni ciljevi i zadaci koji se stavljaju pred menadžera za ljudske potencijale su osim teoretskih znanja iz menadžmenta takođe i motivacione vježbe i teorije i znanja iz područja organizacije i psihologije (Nonaka, Takeuchi, 1995). Djelovanje menadžmenta ljudskih potencijala treba shvaćati kao proces koji zahvaća svaku aktivnost i funkciju u preduzeću. Danas, organizacije koje osmišljeno pristupaju upravljanju ljudskim potencijalima svoje konkurentske prednosti temelje na sposobnostima i potencijalima svojih zaposlenih, te je stoga način pribavljanja, selekcije, motivisanja, nagrađivanja, napredovanja, razvoja i obrazovanja proces od kojeg zavisi i konkurentska sposobnost i vrijednost privrednog subjekta (March, Simon, 2005).

Pod upravljanje ljudsim resursima

spadaju međusobno povezane aktivnosti od kojih su najvažnije:

- planiranje ponude poslova i traženje ljudskih resursa,
- analiza poslova,

- regrutiranje potencijalnih kandidata za zapošljavanje,
- selekcija prijavljenih kandidata,
- socijalizacija novih zaposlenika,
- obuka i razvoj zaposlenih,
- upravljanje učinkom i ponašanjem,
- motivisanje,
- poštovanje zakonskih propisa,
- otpuštanje

Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala

Menadžment ljudskih potencijala usmjeren je na uspješno ostvarivanje ciljeva organizacija, što znači da njegovi ciljevi moraju biti usklađeni i kompatibilni s ciljevima poslovanja. Također, on ima i specifične ciljeve, a to su:

1. **Poslovni:** bitno je osigurati u pravo vrijeme i na pravom mjestu, pravi broj djelatnika, visoke kvalitete te na najbolji način iskoristiti njihove potencijale za ostvarivanje organizacijskih ciljeva, povećanje uspješnosti i organizacijske konkurentske snage.
2. **Ekonomski:** potrebno je bazirati se na snižavanje ukupnih troškova, na porast proizvodnje i profitabilnosti, na osiguravanje konkurentske snage i sposobnosti te porast ukupne organizacijske uspješnosti (efikasnost, efektivnost, profitabilnost).
3. **Socijalni:** tu se radi na zadovoljavanju potreba, očekivanja i interesa zaposlenika, poboljšanju njihovog socioekonomskog položaja, uporabi i razvoju individualnih mogućnosti, osiguravanju sposobnosti stalne zaposlenosti te podizanju kvalitete radnog života.
4. **Ciljevi fleksibilnosti promjena:** ovi ciljevi baziraju se na stvaranju i održavanju fleksibilnog i adaptivnog potencijala svih zaposlenika kao i smanjenju otpora na promjene i njihovom prihvaćanju kao načinu života te povećanju osjetljivosti ukupnih ljudskih potencijala organizacije na kvantitativne, kvalitativne i strukturne promjene.

Otkrivanje menadžerskih potencijala

Pri otkrivanju menadžerskih potencijala i njihovom razvoju treba imati na umu njihove osobne profesionalne i poslovne osobine kao što su komunikativnost, kreativnost, učinkovitost, poznavanje metoda rukovođenja, pouzdanost, predanost poslu i poduzeću, i druge. Pri otkrivanju menadžerskih potencijala upotrebljavaju se brojne tehnike, poput psiholoških testova, upitnika, životopisa, ocjene kolega, intervjui, preporuke i druge tehnike (Oštrić, 2002). Bitna pretpostavka za utvrđivanje menadžerskih potencijala i selekcije menadžera je određenje dimenzija menadžerske motivacije i razrada instrumenata za njezino mjerenje i identificiranje (Senge, 2001).

Pokazalo se da određeni stavovi pridonose izboru menadžerske karijere, a to su :

1. pozitivni stavovi prema autoritetu i ljudima na pozicijama autoriteta,
2. potreba za takmičenjem,
3. potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem,
4. potreba pokazivanjem moći,
5. potreba za istaknutom pozicijom i ponašanjem, i
6. potreba za odgovornošću i osjećaj odgovornosti.

Sam postupak otkrivanja menadžerskih potencijala složen je i težak, no znatno se može olakšati ukoliko su i selektori kandidata sposobni i spremni za to i ako su precizno definirani poslovi koje bi kandidat trebao obavljati.

Strategijske opcije menadžmenta ljudskih potencijala

Analiza i dizajn posla

- efikasnost - inovacije
- kontrola - fleksibilnost
- jednostavni zadaci – složeni zadaci

Pribavljanje i selekcija

- vanjski izvori - unutarnji i vanjski izvori
- naglasak na tehnička znanja – slaganje sa organizacijskom kulturom
- uski putevi karijere - široki putevi karijere

Trening i razvoj

- trening na poslu - trening izvan posla

- kupovanje vještina - kreiranje vještina treningom
- spontan, neplaniran - sustavan, planiran
- Trenira se malo zaposlenih – treniraju se svi zaposleni

Procjena uspješnosti

- kriteriji ponašanja - kriteriji rezultata
- kratkoročni kriteriji - dugoročni kriteriji
- individualna orijentacija - timska orijentacija

Nagrađivanje/beneficije

- kratkoročni poticaji - dugoročni poticaji
- individualni poticaji - grupni poticaji
- fiksna plata/beneficije - varijabilna plata/beneficije

Radni i socijalni odnosi

- kolektivno pregovaranje - individualno pregovaranje
- suparnički pristup i odnos - suradnički pristup i odnos

Vrste menadžera u kompanijama

Top menadžeri

Top menadžeri se nalaze na vrhu organizacione hijerarhije određene organizacije. Poziciju i ulogu top menadžera u savremenom životu imaju predsjednici organizacija, generalni direktori (sekretari), direktori, predsjednici upravnih odbora, članovi upravnih odbora, izvršni direktori i drugi.

Njihova osnovna uloga je da usmjere aktivnosti, procese i funkcije na nivou cijele organizacije u pravcu ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Oni sagledavaju sve bitne elemente organizacije kao cjeline, analiziraju ih i donose odluke. Donošenje i sprovođenje odluka, na osnovu relevantnih ovlaštenja, top menadžeri usmjeravaju budući razvoj organizacije i strateški utiču na njeno funkcionisanje (Drucker, 1974).

Top menadžeri su primarno okrenuti ka spoljašnjem okruženju organizacije kojom upravljaju. Iz spoljašnjeg okruženja menadžeri dobijaju informacije o ograničenjima i prednostima vezanim za rad organizacije (institucionalni okvir, zakoni, politika), ali i informacije o kompetitivnim prednostima i slabostima konkurencije. Top

menadžer ove informacije koristi za funkcije predviđanja i planiranja, kojima menadžeri najvišeg nivoa posvećuju više pažnje od menadžera nižih hijerarhijskih nivoa. Top menadžeri se bave ciljevima ali i strategijama za realizaciju ciljeva.

Funkcionalni menadžeri

Funkcionalni menadžeri, obavljaju poslove iz sredine hijerarhijske strukture menadžmenta, odnosno između top menadžera i operativnih menadžera. Menadžeri koji pripadaju ovom nivou su odgovorni za sprovođenje odluka koje donosi top menadžment, međutim Tomić ističe da je sve snažnija decentralizacija određenih poslova i funkcija u organizacijama, donijela mogućnost da funkcionalni menadžeri donose odluke i vode poslove za koji su zaduženi. Sve je veći broj organizacija, koje imaju potrebu za funkcionalnim menadžerima koji samostalno upravljaju posebnim organizacionim jedinicama, kao što su finansijska, marketing, administrativna, informaciona, medicinska i druge. U se svijetu bilježi trend sve većeg značaja funkcionalnih menadžera (Drucker, 1987). Razloge male potražnje za funkcionalnim menadžerima možemo opravdati lošijim finansijskom situacijom u organizacijama, velikim društvenim nametima i uplitanjem politike u kadrovska i druga rješenja (Bobrek Macanović, 2018).

Operativni menadžeri

Menadžeri prve (najniže) linije menadžmenta (first line managers) nazivaju se operativni ili izvršni menadžeri (najbrojniji i sa najmanje uticaja). Težnja operativnih menadžera je što veća efikasnost. Stvarna efikasnost operativnih menadžera iskazana je postignutim rezultatom. Za razliku od klasične podjele koja diferencira različite nivoe menadžmenta i shodno tome podrazumijeva određenu strukturu organizacione aktivnosti menadžera, Tomić smatra da lične kompetencije menadžera su presudne za operativnog menadžera. On posebno naglašava dispozicije koje donosimo na svijet kao što su IQ, neke od dimenzija ličnosti (ekstraverzija), temperament i posebno emocionalna inteligencija. Svi oni koji upravljaju i rukovode ljudima bi trebalo da imaju dispozicije vođe. Uz ove dimenzije koje su datost lideri i menadžeri bi trebalo da posjeduju respektabilno opće znanje i znanje iz struke. Posebne dimenzije lidera i menadžera su umijeća komuniciranja, poznavanje računalnih tehnologija i stranih jezika. Dobri bi menadžeri uz empiriju trebalo da poznaju elementarne osnove teorije menadžmenta. Naime, nisu samo formalni nosioci ovlašćenja i odgovornosti vezanih za efikasno izvršavanje ciljeva predviđenih operativnim planovima. Oni u svom poslu obavljaju sve funkcije menadžmenta kao što su predviđanje, planiranje, organizovanje (stepen organizacije ima uticaj na efikasnost planiranja), rukovođenje

i kadrovsaka politika, kao i funkciju kontole, realnost je da se čak i u okviru tih funkcija i poslova pojavljuju u ulozi konsultanta (Dunđerović, 2004).

Zaključak:

Ljudski resursi doprinose na različite načine uspehu organizacije, ali se moraju pridržavati strategiji kompanije. Globalna konkurencija podstiče organizacije na stalni razvoj i napredak, kako bi uspele da opstanu pred novim zahtevima koje postavlja globalizacija. Ukoliko posedujemo dobar ljudski potencijal, tj. kvalitetne i obrazovane ljudske resurse, moguće je odgovoriti na izazove i zahteve pred kojima sa kojima se stalno suočavamo. Obrazovanje ljudskih resursa u organizacije od velikog je značaja za njen razvoj i napredak. Stalne tehnološke i tržišne promene postavljaju sve veće zahteve pred menadžere. Značaj menadžmenta ljudskih resursa polazi od činjenice da su ljudi osnovni faktor koji je zajednički u svakoj organizaciji, pa su na osnovu toga oni kreatori organizacionih strategija preduzeća. Na osnovu toga, svaki menadžer biće uključen u aktivnosti vezane za ljudske resurse i nastojati će da olakša saradnju među ljudima, kako bi se uspešnije ostvarila strategija i realizovali planovi organizacije. Konkurencija je ogromna, a poslovanje se neretko svodi na borbu za opstanak preduzeća, ali i poduzetnika. U takvim uslovima, razumno i djelotvorno upravljanje resursima temelj je svakog uspešnog poslovanja. Stručnjaci i njihova znanja su polazni resursi, tj. oni su osnovni faktor za ostvarenje ciljeva i bogatstva.

Literatura:

1. Bobrek Macanović, K. (2018). Društveni mediji u integrisanim marketinškim komunikacijama. Banja Luka: Univerzitet za poslovne studije.
2. Bogičević, B. (2003). Menadžment ljudskih resursa. Beograd: Ekonomski fakultet.
3. Drucker, P. (1974). Management. New York: Harper and Row.
4. Dunđerović, R. (2004). Osnovi psihologije menadžmenta. Novi Sad: Fakultet za menadžment.
5. March, J., Simon, H. (2005). Organizations, Second edition, Oxford, Blackwell.
6. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). The Knowledge Creating Company, Oxford: Oxford University Press,

7. Oštrić, S. (2002). Obrazovanje u suvremenim organizacijama, Telekom, Zagreb, Hrvatski telekom.
8. Pržulj, Ž. (2002). Menadžment ljudskih resursa, Beograd: Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća.
9. Senge, P.M. (2001). Peta disciplina, Principi i praksa učeće organizacije. Zagreb: Mozaik knjiga.
10. Vukava, B. (2017). Oblikovanje organizacije i menadžment znanja. Master rad. Split: Ekonomski fakultet.

MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES

***Abstract:** Employees are one of the most important resources of an organization. The importance of human resources is growing, so the management of these resources is considered the basic interest of the organization. Today, human resources and knowledge are the most important segment in all industries. From the point of view of organization and management, the human factor is viewed as a subject of management and a subject of development. Human resource management describes the activity of management that was formerly called personnel management, but is also used to denote a particular approach to people management. The importance of human resource management starts from the fact that people are a basic factor that is common in every organization, and based on that, they are the creators of organizational strategies of the company. In this paper, we will point out the basic aspects of human resource management with an emphasis on the types of managers and employee training.*

***Key words:** human resources management, market, human resources, capital.*