

DIGITALIZOVANO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U SVRSI DRUŠTVENO-EKONOMSKOG RAZVOJA

Prof. dr sci Helena Lajšić, vanredni profesor
Univerzitetska jedinica NUBRS Banja Luka²⁹²

Apstrakt: Cjelovito, koherentno upravljanje ljudskim resursima organizacije u cilju osiguranja maksimuma dodane vrijednosti i najboljeg pozicioniranja za ostvarenje organizacijskih strategijskih ciljeva, u širem smislu direktno vodi prema opštem društveno- ekonomskom razvoju i napretku. Jedna od ključnih funkcija upravljanja ljudskim resursima jeste rasprostiranje različitih komponenti strategijskog plana na sve zaposlene u organizaciji. Značajna funkcija upravljanja ljudskim resursima može i treba da bude obezbjeđivanje informacije o strategijskoj spremnosti ljudskog kapitala – o tome da li i uolikoj mjeri raspoloživi ljudski resursi imaju zahtijevana znanja, vještine i motivisanost za podržavanje i sprovođenje strategije organizacije. Nema efikasnog strategijskog upravljanja ljudskim resursima bez podrške informacionih tehnologija i informacionih sistema. Razvoj informacionih tehnologija i informacionih sistema dramatično mijenja upravljanje ljudskim resursima. Strategijska spremnost informacionog kapitala (IT i sistema) je najsmislenija mjera vrijednosti informacionog kapitala organizacije. Najviše se raspoloživost informacionog kapitala u upravljanju ljudskim resursima mjeri nivom razvijenosti onlajn sistemima transakcione obrade, bilo da je riječ o modulu nekog ERP sistema, ili da je riječ o HRIS-u (engl. Human Resources Information Systems). Druga tehnologija, koja ima još veći strategijski značaj, je BI (Business Intelligence) tehnologija i DSS sistemi podrške odlučivanja. Ovim naučnim radom pokušać se steći nedostajuće informacije o sadržaju i načinu upravljanja ljudskim resursima, u profitnom i neprofitnom sektoru, posmatranom u kontekstu informacionih sistema. Interesantna su saznanja do kojih se dolazi istraživanjem i preispitivanjem načina upravljanja ljudskih resursa u našoj užoj regiji- gradu.

Ključne riječi: Informacioni sistemi, poslovna inteligencija, sistemi za upravljanje ljudskim resursima, HRIS, upravljanje ljudskim resursima

UVOD

Kontekst istraživanja bilo kojeg aspekta ljudskih resursa treba uvijek da bude strategijsko upravljanje i upravljanje performansom. Sposobnost za postizanje postavljenih ciljeva bilo koje organizacije zavisi od sposobnosti te organizacije da uči, da razvija i upravlja razvojem svog intelektualnog kapitala, odnosno ljudskim resursima. Inovacija i razvoj proizvoda, usluga i poslovnih procesa mogu se postići unapređenim znanjima i umjenjima zaposlenih, nadmoćnom informacionom tehnologijom i uređenim procesima organizacije. Ciljevi postavljeni u perspektivi učenja i razvoja (R. Kaplan, W. Norton) su infrastruktura i pokretači postizanja uspjeha u preostalim perspektivama i područjima djelovanja organizacija. Stoga, da bi organizacija imala moć da postigne ciljeve strategijskog razvoja i rasta, mora ulagati u zaposlene u organizaciji, sisteme i procedure. U perspektivi učenja i razvoja četiri glavne kategorije su bitne: (a) moći zaposlenih, (b) istraživanje i razvoj, (c) motivisanost i zajedničko pregrnuće i (d) moći informacionog sistema (Kaplan & Norton: BSC, 1996, 2004).

Ovaj naučni rad se sa stanovišta predmeta istraživanja bavi istraživanjem problema rasprostranjenosti, zastupljenosti modernih procesa upravljanja ljudskim resursima u praksi, podržanih savremenim informacionim tehnologijama i sistemima. Savremene organizacije sve jasnije shvataju da im valjano

²⁹² lenac.lajsic@gmail.com

upravljanje ljudskim resursima može značajno doprinijeti sticanju održivih kompetitivnih prednosti. Značaj koncepta i pristupa upravljanja ljudskim resursima, a prema tome i vrednovanja i ocjenjivanja ljudskog kapitala, sa podrškom informacionih sistema, prema svemu sudeći, zasniva se na tome što zahvaljujući njima biva promijenjeno doskorašnje shvatanje i razumijevanje doprinosa ljudskih resursa performansi organizacije. Ljudski resursi i proces upravljanja njima je nešto što ljudi donose organizaciji (i odnose sa sobom kada je napuste) i što se razvija u organizaciji kroz proces usavršavanja osoblja i sticanje radnog iskustva (Elias & Scarbrough, 2004:22).

STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I SISTEMI POSLOVNE INTELIGENCIJE

Ljudi su temelj na kojem gradi i razvija društveno ekonomski napredak, pa je stoga nužno razvijati znanje, vještine i kompetencije i podići ih na viši intelektualni nivo, a paralelno sa tim procesom neophodno je razviti dobro strategijsko upravljanje zaposlenima kao ključnim resursom. U upravljanju ljudskim resursima morale bi da budu zadovoljene strategijske potrebe. Ako se pri upravljanju ljudskim resursima organizacija obezbjeđuje osobljem odgovarajućeg znanja, vještina, vrijednosti i motivacije, onda su postavljeni strategijski ciljevi i potrebe zadovoljene. Proces strategijskog upravljanja mora dati konzistentne i međusobno povezane odgovore koji će optimalno uskladiti poželjnu budućnost, okolinu, resurse i njihovu alokaciju, ali i temeljne organizacijske vrijednosti, norme i etiku. Radi se o vrlo složenom i sveobuhvatnom procesu odlučivanja o temeljnom usmjerenju i budućnosti organizacije koji se odvija u uslovima neizvjesnosti i zahtijeva znatne promjene koje utiču na cijelu organizaciju. (Sikavica, 2008:196)

Kao rezultat uključivanja ljudskih resursa u proces strategijskog menadžmenta organizacija osigurava konkurentsku sposobnost i prednost u savremenim, neizvjesnim i izrazito konkurentskim poslovnim uslovima. U tim uslovima strategijsko upravljanje i iznalaženje novih, inovativnih rješenja u osiguranju konkurentске prednosti i bolje konkurentské pozicije u odnosu prema konkurentima, postaje ključna pretpostavka razvoja i opstanka organizacije, ali ne samo nje, nego je to ključni faktor i temelj cjelokupnog društveno-ekonomskog razvoja. Cjelovito, koherentno upravljanje ljudskim resursima organizacije u cilju osiguranja maksimuma dodane vrijednosti i najboljeg pozicioniranja za ostvarenje organizacijskih strategijskih ciljeva, u širem smislu direktno vodi prema opštem društveno-ekonomskom razvoju i napretku.

Jedna od ključnih funkcija upravljanja ljudskim resursima jeste rasprostiranje različitih komponenti strategijskog plana na sve zaposlene u organizaciji. Značajna funkcija upravljanja ljudskim resursima može i treba da bude obezbjeđivanje informacije o strategijskoj spremnosti ljudskog kapitala – o tome da li i uolikoj mjeri raspoloživi ljudski resursi imaju zahtijevana znanja, vještine i motivisanost za podržavanje i sprovođenje strategije organizacije. Ako strategijska spremnost ljudskog kapitala nije na zahtijevanom nivou, od funkcije upravljanja ljudskim resursima se zahtijeva da odredi koji planovi i programi bi trebalo da budu primijenjeni da bi se dostigao potrebnii nivo strategijske spremnosti ljudskog kapitala. Strategijska spremnost ljudskih resursa se takođe ogleda i u kojoj mjeri je ovaj resurs podešen prema strategiji organizacije. Ako ljudski kapital organizacije nije podešen prema strategiji organizacije, onda izostaje jedan od neophodnih uslova uspješne implementacije strategije (Byars, 1992, Batt, & Hermans, 2012:1–52).

Nema efikasnog strategijskog upravljanja ljudskim resursima bez podrške informacionih tehnologija i informacionih sistema. Razvoj informacionih tehnologija i informacionih sistema dramatično mijenja upravljanje ljudskim resursima; transformiše tradicionalne pristupe u digitalizovane onlajn procese u internet okruženju i vrši podršku svim subprocessima i aktivnostima i obezbjeđuje informacije HR osoblju, operativnom, taktičkom i strategijskom menadžmentu. Dakle, drugi važan kapital organizacije, posmatran u kontekstu strategijskog upravljanja i upravljanja ljudskim resursima, jeste informacioni kapital. Postoji uvjerenje da informacioni kapital (informacioni sistem) treba da bude ocjenjivan i razvijan tako da bude podešen zahtjevima strategije organizacije; odnosno zahtjevima razvoja najznačajnijeg kapitala organizacije, a to su ljudski resursi.

Informacioni kapital organizacije sastoji se od dvije komponente: tehnološke infrastrukture i aplikacija informacionog kapitala. Postoji mnoštvo kategorija IT i informacionog kapitala, ali iz ove perspektive identifikovane su tri kategorije aplikacija informacionog kapitala: aplikacije transakcione obrade i ERP (engl. Enterprise Resource Planning) sistemi, analitičke aplikacije (sistemi i mreže koji poboljšavaju analize, interpretacije i dijeljenje informacija i znanja) i transformacione aplikacije (sistemi i mreže koji mijenjaju model poslovanja organizacije). Nema nijedne IT ili vrste informacionog sistema koji ne doprinese upravljanju ljudskim resursima. Neki sistemi to čine u jednom domenu više i bolje, a u drugom manje i slabije, dok drugi sistemi daju sasvim obrnut benifit i uticaj. Najviše se raspoloživost informacionog kapitala u upravljanju ljudskim resursima mjeri nivom razvijenosti onlajn sistemima transakcione obrade, bilo da je riječ o modulu nekog ERP sistema, ili da je riječ o HRIS-u (engl. Human Resources Information Systems). Druga tehnologija, koja ima još veći strateški značaj, je BI (Business Intelligence) tehnologija i BI sistemi podrške odlučivanja. Poslovna inteligencija je veoma široko i multidisciplinarno polje koje sinergijski i složeno kombinuje poslovne procese, ekspertsku znanja, tehnologije i aplikacije da bismo donosili bolje strateške i taktičke poslovne odluke u HRM. Ako se fokusiramo na tehnologiju i aplikacije, onda možemo reći da one podrazumijevaju menadžerske metode i tehnike za planiranje, sabiranje, sortiranje, transformaciju, strukturiranje i smještaj podataka u Data Warehouse i data martove radi što efektivnijeg i efikasnijeg analiziranja podataka, izvještavanja, vizualizacije, generisanja onlajn aktivnih izvještaja i sprovođenja naprednih analitičkih tehnika klasterizovanja, klasifikacije, segmentiranja i predikcije. Data Warehouse su baze podataka najšireg opsega, obuhvataju sve podatke neke organizacije, dok se data mart fokusira na restriktivne segmente, organizacione dijelove i/ili procese kao što je HRM odjelenje odnosno proces „Upravljanja ljudskim resursima“ (Kapoor, 2010).

Radi pružanja raznovrsnih strateških odgovora, osoblju za upravljanje ljudskim resursima i menadžmentu u cjelini su potrebne ključne informacije dobijene odgovarajućim tehnološkim procesima i alatima za analizu. Poslovna inteligencija omogućava odjeljenjima za upravljanje ljudskim resursima da postanu strateško sredstvo unutar organizacije. Ona kreativno, a i krajnje produktivno, pomaže u jačanju efikasnosti, kako unutar odjeljenja upravljanja ljudskim resursima, tako i u stratežskom domenu organizacije u cjelini, prije svega u donošenju ključnih odluka u vezi sa zapošljavanjem, planiranjem i izradom proračuna za podršku stratežskim ciljevima. Ništa manja uloga poslovne inteligencije nije u podršci donošenja taktičkih i operativnih odluka.

Sintetizovani stav o ulozi poslovne inteligencije u procesu upravljanja ljudskim resursima mogao bi se izreći jednom rečenicom – od mnogobrojnih i razolikih podataka do integrisane informacije. Iz raznovrsnih podataka mogu se derivirati integrisane informacije pomoću odgovarajućih mjerila, analiza, metoda i tehnika poslovne inteligencije. Rješenja poslovne inteligencije mogu omogućiti odjeljenju za upravljanje ljudskim resursima da: (1) podrži njihove odluke, a i drugih menadžera u iznalaženju odgovora koji se tiču stratežskih ciljeva i strategija organizacije, (2) donosi i realizuje neke stratežiske odluke koje se tiču konkretno upravljanja ljudskim resursima.

U mnogim slučajevima, podaci o ljudskim resursima su haotični, što dovodi do nesistematičnog zapošljavanja, obuke, učinkovitosti menadžmenta i procesa kompenzacije. Organizacije moraju prikupiti i uskladištiti velike količine podataka o njihovim zaposlenima, kojim treba upravljati i koje treba obrađivati. Volumen takvih podataka iz godine u godinu raste i u velikim organizacijama doseže visok nivo. Prava tehnologija upravlja velikim obimom podataka je Data Warehouse, kao centralni, ključni sačinitelj sistema poslovne inteligencije. U prošlosti, skladišta podataka su bila prevashodno dizajnirana za onlajn analitičke obrade podataka, a ne i za istraživanje. Danas su, međutim, dio DSS poslovne inteligencije Data mining tehnike i zahtjevi pristupa podacima na jednom detaljnijem, dubljem istraživačkom nivou; što obezbjeđuju samo Data mining tehnike za koje se podaci priređuju i DW. Upravljanje informacijama je, pojednostavljeno govoreći, proces (podržan DSS) planiranja, organizovanja, koordinisanja i kontrolisanja aktivnosti: ispitivanja i identifikovanja korisničkih potreba za informacijama, pronalaženja i ocjenjivanja izvora potrebnih informacija, akvizicije informacija, organizovanje i skladištenje podataka neophodnih za procesiranje izvještaja koji će zadovoljiti informacione potrebe korisnika i samih informacija, sintetizovanja informacija u željene informacione proizvode/usluge, obučavanja korisnika za efektivno i efikasno korištenje informacionih

proizvoda/usluga i sistema, određivanja najpodesnije vizualizacije i prezentacije informacija, distribucije informacija i adekvatnog korištenja informacija.

Velika je važnost informacionih tehnologija i sistema, odnosno softverskih proizvoda i neophodno je istaći njihovu ulogu i značaj u bilo kojoj podršci procesu upravljanja ljudskim resursima. Struktura, mnoštvo programskih rješenja, funkcionalnosti i svojstava iz perspektive HRM i IT, su transkribovani u istraživačke instrumente i na taj način će biti mjereni i verifikovani u istraživanju prakse organizacionih sistema regije Banja Luka.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Jedna od vodilja u izboru istraživačkih pitanja bila je zamisao da se istraživanjem steknu nedostajuće informacije o načinu upravljanja ljudskim resursima u organizacijama u našoj užoj regiji-Banjalučka regija.

Problemi istraživanja u ovom empirijskom istraživanju izraženi su skupom istraživačkih pitanja na koja je istraživanje dalo odgovarajuće odgovore. Cilj i generalni inicijalni povod bilo je nastojanje da se stekne ocjena aktuelnog stanja u profitnom i neprofitnom sektoru, odnosno zamisao da se istraživanjem steknu nedostajuće informacije o sadržaju i načinu upravljanju ljudskim resursima, posmatranom u kontekstu informacionih sistema.

Istraživačka pitanja i problemi istraživanja glase:

P1: Da li u organizacijama postoji poseban odjel/služba zadužen za upravljanje ljudskim resursima?

P2: Da li je i koliko upravljanje ljudskim resursima podržavano informacionim sistemom upravljanja ljudskim resursima?

Cilj empirijskog istraživanja jeste sticanje informacija o načinu upravljanja ljudskim resursima i implementaciji informacionih sistema u tom procesu.

Način istraživanja

Populacija i uzorak

Uzorak nije mogao biti slučajan iz više razloga. Organizacije su veoma promjenljive, njihovo okruženje još promjenljivije, nerado podržavaju istraživanja i dosta se teško dolazi do potrebnih podataka. Mnogi nisu voljni da prihvate istraživačku inicijativu i da daju tražene podatke. Stoga se pribjeglo prigodnom uzorku organizacija i u ovaj uzorak je ušlo 16 organizacija različitih djelatnosti, profitnog i neprofitnog sektora i različite veličine, koje posluju u gradu Banja Luka i mjestima u okolini Banja Luke. U cilju pridobijanja što objektivnijih rezultata i realnije slike u nekim organizacijama je ispitano po nekoliko zaposlenih- ispitanika. Presjek stanja primjene pojedinih funkcionalnosti informacionog sistema se radio uzevši u obzir ukupan broj organizacija, a ne samo one koje posjeduju IS, iz razloga pridobijanja podatka o primjeni pojedine funkcionalnosti u odnosu na ukupan broj organizacija. U istraživanju je učestvovalo 40 ispitanika (uzorak ispitanika).

Instrumenti istraživanja

U ovom empirijskom istraživanju korišten je istraživački instrument - ček lista.

Ček lista sadrži pitanje o postojanju odjela, službe za HRM i pitanje o postojanju informacionog sistema u organizaciji kao i 8 odabranih stavki o nekim osnovnim funkcionalnostima softvera za podršku upravljanja ljudskim resursima. Ispitanici su odgovorili zaokružujući odgovor 1 (DA) ukoliko softver koji koriste u njihovoj organizaciji ima takvu funkcionalnost, odnosno zaokružujući 0 (NE) ukoliko je nema.

Stavke ček liste:

- Da li u organizacijama postoji poseban odjel/služba zadužen za upravljanje ljudskim resursima?
- Da li organizacija posjeduje informacioni sistem za upravljanje ljudskim resursima?

Funkcionalnost softvera za:

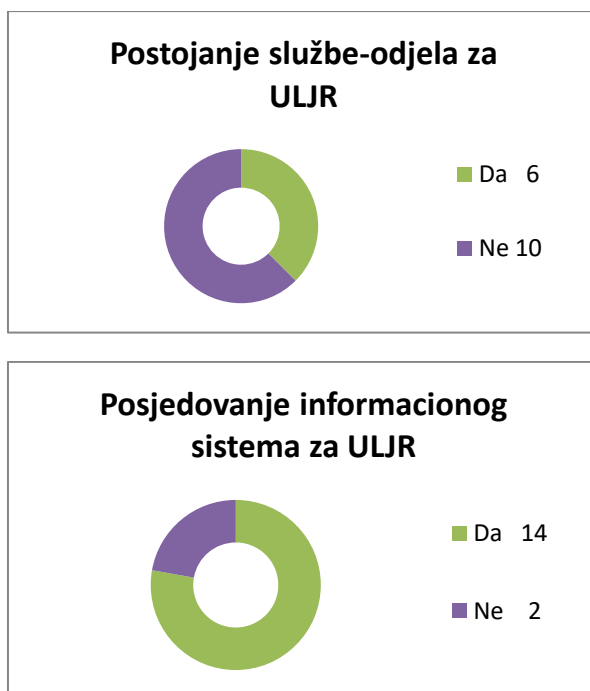
- Detaljno vođenje evidencije o osoblju organizacije.
- Podršku regrutovanja osoblja organizacije.
- Podršku procesa raspoređivanja i uvođenje osoblja.
- Podršku procesa okončavanja radnog odnosa.
- Podršku praćenja i evidentiranja zadovoljstva poslom.
- Podršku stručnog osposobljavanja osoblja organizacije.
- Obračun zarada.
- Podršku realizacije E-učenja.

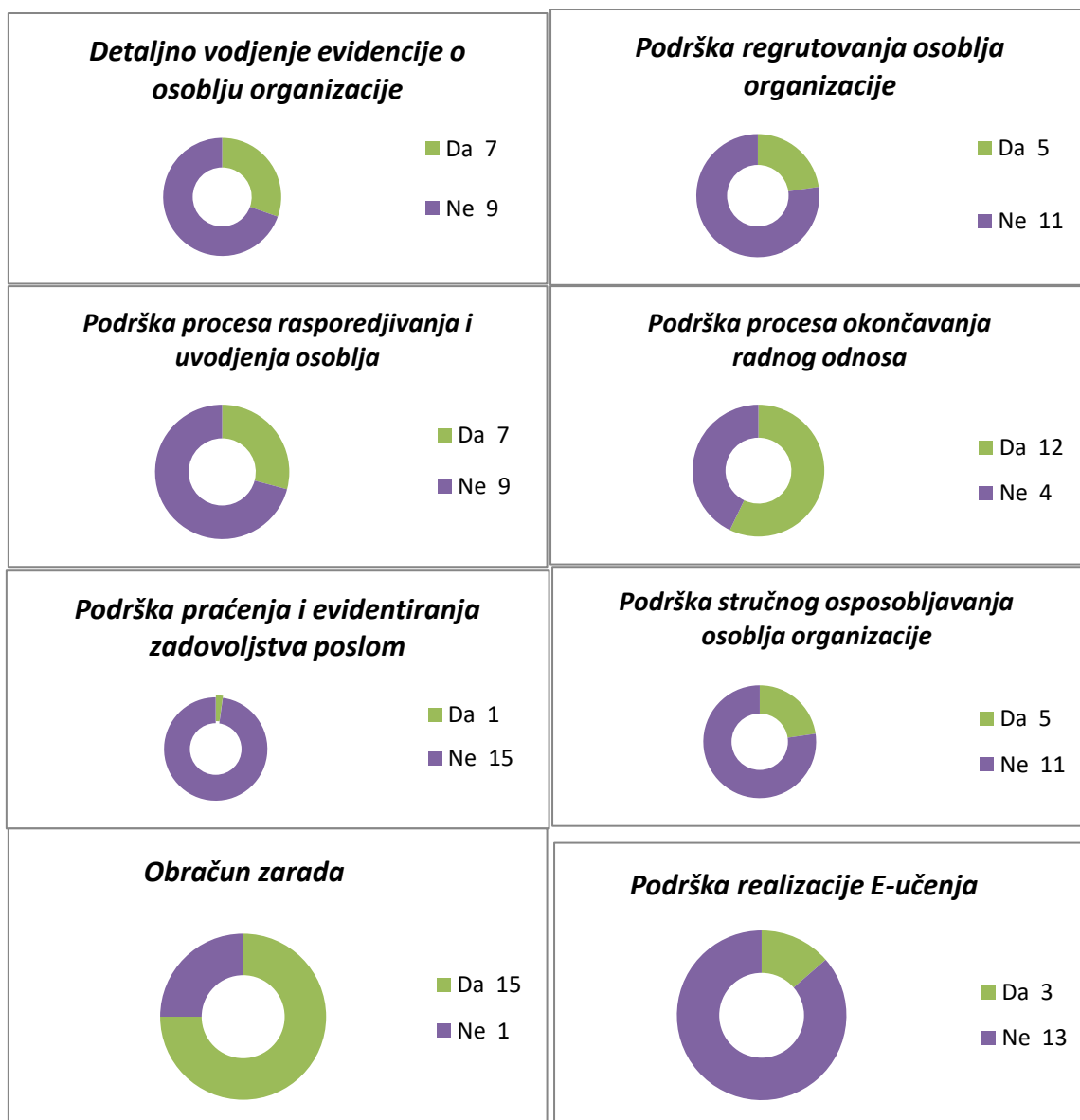
Podaci dobijeni istraživanjem

Podaci prikupljeni ispitivanjem ispitanika prikazani su u Prilogu 1. Grafikoni obrađenih podataka-
 Obrađeni podaci dobijeni ček listom funkcionalnosti upravljačkog IS ljudskih resursa.

Tumačenje obrađenih podataka- rezultata istraživanja

Dobijeni podaci predstavljeni grafikonima, jasno i nedvosmisleno ukazuju na to da se u organizacijama u regiji grada Banja Luka i okolini vrlo pojednostavljeno primjenjuje savremeno upravljanje ljudskim resursima. Ako imamo u vidu činjenicu da su ljudski resursi ključ kompetitivne prednosti i značajan faktor društveno-ekonomskog napretka i razvoja, onda se nameće zaključak da je ovaj segment poslovanja značajno zapostavljen i da se njime upravlja na zastarjeli način. Podaci pridobiveni istraživanjem u prvi mah daju optimističan podatak da čak 14 od 16 organizacija posjeduje neki od informacionih sistema koji podržavaju njihovo poslovanje. Međutim dalja detaljnija analiza stanja, dovodi do saznanja da se informacione tehnologije i sistemi skoro isključivo koriste za obračun plata zaposlenih i ostalih finansijskih nadoknada kao i za vođenje osnovne evidencije zaposlenih. Najčešće ih koriste službe računovodstva, a ne odjeli za upravljanje ljudskim resursima, koje mali broj organizacija uopšte i posjeduje. Sve ostale funkcionalnosti softverskih sistema su neznatno ili nikako primjenjene u praksi organizacija u regiji grada Banja Luke, kao najvećeg i najrazvijenijeg grada u Republici Srpskoj.





Prilog 1: Grafikoni obrađenih podataka
 Obrađeni podaci dobijeni ček listom funkcionalnosti upravljačkog IS ljudskih resursa.

ZAKLJUČCI

Jedno značajno učenje koje je vrijedno istaći u zaključnim riječima (Balaban, & Ristić, 2005.) tiče se značaja podataka, informacija, znanja, informacionih tehnologija i informacionih sistema u upravljanju ljudskim resursima. Radi se o koherentnoj logičkoj i metodološkoj povezanosti važnih informatičkih pojmova i konstrukata: podaci, informacije, znanje. Prema tumačenjima ovih autora nema efikasnog funkcionisanja (i razvoja) organizacije bez valjanog upravljanja organizacijom i njenim procesima (ljudskim resursima). Nema ni valjanog upravljanja organizacijom i njenim procesima bez valjanog odlučivanja. Valjano odlučivanje bez valjanih pravovremenih informacija i znanja je nepojmljivo. Valjane informacije za ove svrhe zavise od valjanih podataka. Iz prethodnih uzročno-posljedičnih odnosa ovih za upravljanje relevantnih entiteta izvodimo konsekvantni zaključak – nema valjanih podataka, informacija i znanja u procesu odlučivanja i upravljanja organizacijom bez valjanog upravljanja tom vrstom intelektualne imovine. Kako pomenuti autori ističu, razložno se vjeruje da upravljanje informacijama i znanjem postaje jedna od glavnih strategijskih upotreba informacione

tehnologije. Sve to daje odličnu podlogu za razvoj u širem smislu i cjelokupan društveno –ekonomski napredak.

ERP sistemi, HRIS i DSS u BI (Business Intelligence) tehnologiji organizaciji u procesu upravljanja ljudskim resursima obezbjeđuju odličnu podršku i daju proaktivna rješenja problema zaposlenih. To je od velike, neprocjenjive pomoći u prepoznavanju talenata, planiranju, regrutovanju i izboru, smanjenju troškova, zadržavanju talenata, boljoj i pouzdanijoj segmentaciji zaposlenih i slično. Sve će se to odraziti i uticati na efikasnost zaposlenih. Rješenja IT, bilo da su u pitanju ERP sistemi, HRIS ili BI sistemi (a najbolja su komplementarna rješenja i jednih i drugih), daju nove aspekte upravljanja ljudskim resursima, omogućavajući odjeljenjima ljudskih resursa efektivnu i efikasnu transakcionu obradu podataka, automatizaciju velikog broja procesnih aktivnosti, zatim generisanje raznih izvještaja o zaposlenima, sprovođenje mnoštva analiza, što opet potpomaže proces tačnog, preciznog i pouzdanog odlučivanja u organizaciji u cjelini. IT tehnologije i softverska rješenja razvijena u tim tehnologijama doprinose stvaranju novih, dodatnih vrijednosti u organizaciji i same su po sebi strateška vrijednost, odnosno konkurentska prednost, a time su značajan faktor za cjelokupan društveno-ekonomski razvoj.

Problemi istraživanja u empirijskom istraživanju izraženi su skupom istraživačkih pitanja i hipoteza na koja je istraživanje dalo odgovarajuće odgovore. Cilj i generalni inicijalni povod bilo je nastojanje da se stekne ocjena aktuelnog stanja u profitnom i neprofitnom sektoru i da se istraživanjem steknu nedostajuće informacije o sadržaju i načinu upravljanju ljudskim resursima, posmatranom u kontekstu informacionih sistema.

Odgovori na istraživačko pitanje su jasno i nedvosmisleno predstavljeni u segmentu rezultata istraživanja u ovom radu i evidentno se nameće odgovor da je u regiji grada Banja Luka upravljanje ljudskim resursima skromno, nepotpuno i u nedovoljnoj mjeri podržano informacionim sistemom upravljanja ljudskim resursima. Cilj empirijskog istraživanja bio je sticanje informacija o načinu upravljanja ljudskim resursima u organizacijama različitih sfera poslovanja i njihovoj strategijskoj spremnosti, što je u ovom naučnom radu i realizovano.

KORIŠTENJA LITERATURA

- Batt, Rosemary and Hermans, Michel (2012): Global Human Resource Management: Bridging Strategic and Institutional Perspectives. Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 31, Emerald Group Publishing Limited, pp.1–52.
- Byars L.L. (1992) Concepts of Strategic Management, New York: Harper Collins Publisher Inc.
- Balaban N., Durković J., Ristić Ž., Trninić J., Tumbas P. (2014) Informacione tehnologije i sistemi: Osnove upravljanja performansom organizacije. Ekonomski fakultet Subotica.
- Balaban, N., Ristić, Ž. i dr. (2012) Informacione tehnologije i informacioni sistemi. Ekonomski fakultet, Subotica.
- Balaban, N., Ristić, Ž. i dr.(2005) Informacioni sistemi u menadžmentu. Savremena administracija a.d., Beograd.
- Bhushan Kapoor: (2010) “Business Intelligence and Its Use for Human Resource Management” The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol. 6, Num. 2, December.
- Elias, J. & Scarbrough, H. (2004) Evaluating human capital: an exploratory study of management practice, Human Resource Management Journal, Vol. 14, No. 4, s. 21–40.
- Kaplan, R.& Norton, D. (1996) The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action. Boston: HBS Press,
- Kaplan, R.& Norton, D. (2004) Strategy Maps–Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press.
- Rainer, R. Kelly, Watson, Hugh J. and Prince Brad (2013) Management Information Systems, 2nd Edition, Moving business forward, Wiley.
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki- Vokić, N.(2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb.

DIGITALIZED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT

Prof. Dr. Sci Helena Lajšić, associate professor

University unit NUBRS Banja Luka

Abstract: Complete, coherent management of the organization's human resources in order to ensure maximum added value and the best positioning for the achievement of organizational strategic goals, in a broader sense, directly leads to general socio-economic development and progress. One of the key functions of human resource management is the distribution of the various components of the strategic plan to all employees in the organization. A significant function of human resources management can and should be providing information on the strategic readiness of human capital - on whether and to what extent the available human resources have the required knowledge, skills and motivation to support and implement the organization's strategy. There is no effective strategic management of human resources without the support of information technologies and information systems. The development of information technologies and information systems is dramatically changing the management of human resources. The strategic readiness of information capital (IT and systems) is the most meaningful measure of the value of an organization's information capital. The availability of information capital in human resources management is mostly measured by the level of development of online transaction processing systems, whether it is a module of an ERP system or HRIS (English Human Resources Information Systems). Another technology, which has even greater strategic significance, is BI (Business Intelligence) technology and DSS decision support systems. This scientific work will attempt to acquire missing information about the content and method of human resource management, in the profit and non-profit sector, viewed in the context of information systems. Interesting findings are obtained through research and re-examination of the way human resources are managed in our narrow region - the city.

Keywords: Information systems, business intelligence, human resource management systems, HRIS, human resource management