

MENADŽMENT I PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA

Biljana Panić | Viši asistent, Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka,
biljanapanic1986@gmail.com

Jana Cvijić | Asistent, Beogradska poslovna škola-Visoka škola strukovnih studija,
jana.atanasovski@gmail.com

Nadica Petrović | Diplomirani pravnik, Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija, Beograd,
nadica.petrovic@hotmail.com

Rezime: *Značaj istraživanja bazira se na mogućnosti jedne kompanije da kroz pravilnu strategiju upravljanja ljudskim resursima ostvari povećanje efektivnosti i efikasnosti, a samim tim i produktivnost poslovanja u uslovima velike tržišne konkurencije. Strategijsko upravljanje ljudskim resursima je značajan deo sfere rukovođenja, a zasniva se na teorijsko – praktičnim znanjima iz oblasti psihologije rada. Upravljanje ljudskim resursima značajno može uticati na ponašanje zaposlenih, njihove stavove i uspeh. Ljudi, njihove veštine, znanja i informacije su karakteristika koja je jedinstvena za svaku organizaciju i ne može se kopirati. Mora se imati u vidu da menadžment ljudskih resursa može doživeti neuspeh ukoliko organizacija zaposli pogrešne ljude ili ukoliko ne motiviše dovoljno svoje zaposlene. Strategija upravljanja ljudskim resursima treba da bude uskladen sa strategijom kompanije. Osnovnim ciljom i načinom upravljanja ljudskim resursima treba osigurati uspešnost kompanije. Strategija upravljanja ljudskim resursima ima važnu operativnu i menadžersku funkciju koju obavljaju menadžeri za ljudske resurse. Strategiju upravljanja menadžeri određuju na osnovu kvaliteta zaposlenih i njihovog potencijala. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima u organizaciji u neposrednoj su vezi sa individualnim pokazateljima rada, kao i rezultatima koje postižu zaposleni. Iz kvalitetne motivacije i stimulacije zaposlenih proističe njihova produktivnost, lojalnost i kvalitet rada. Na organizacionom nivou, strategija upravljanja ljudskim resursima treba da bude usmerena na povećanje nivoa prosečne produktivnosti, unapređenju kvaliteta i poboljšanje uslova rada. Planiranjem ljudskih resursa ostvaruje se konkurentna strategija organizacije. Svemu tome najviše doprinose zaposleni i njihova produktivnost*

Ključne reči: *ljudski resursi, ljudski kapital, zarade, motivacija zaposlenih.*

JEL klasifikacija: *O15 Human Resources*

UVOD

Definisanjem menadžmenta ljudskih resursa (human resource management), bavi se veliki broj domaćih i stranih autora, koji pri tom koriste, uglavnom, dva pristupa. Jedno značenje opisuje aktivnost menadžmenta, a drugi termin koristi se za označavanje određenog pristupa upravljanju ljudima, odnosno menadžment ljudskih resursa. Pod menadžmentom ljudskih resursa smatra se upravljačka aktivnost koja podrazumeva obezbeđenje, razvoj, održavanje, prilagođavanje, usmeravanje i korišćenje ljudskih potencijala u skladu sa ciljevima kompanije, uz istovremeno poštovanje individualnih potreba i ciljeva zaposlenih. Pod ljudskim resursima se podrazumevaju ukupna znanja, veštine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija zaposlenih kojom raspolaže neka organizacija. Kompanija će poslovati dobro ukoliko raspolaže kvalitetnim ljudskim resursima. Kao kreativni i inovativni deo svake organizacije, ljudi imaju vodeću ulogu u stvaranju i održavanju njene konkurentske prednosti. U savremenom društvu za uspeh jedne organizacije zaslužni su uglavnom zaposleni. Zato, uloženi novac u ljudske resurse ne treba smatrati troškom već isplativom investicijom.

SAVEMENI TRENDOVI U OBLASTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Savremeno društvo karakterišu ubrzane promene jer je industrijska tehnologija zamenjena informacionim tehnologijama. Tradicionalni način organizovanja jedne kompanije se transformiše, organizacije se u skladu sa tehnološkim promenama. Izgled tradicionalne organizacije znatno je izmenjen. Novi trendovi imali su velikog uticaja na menadžment ljudskih resursa. Ti trendovi su: rastuća konkurencija, upravljanje međunarodnim poslovima, tehnološke inovacije, poslovanje u skladu sa važećim propisima, sindikalno delovanje, etika i međuljudski odnosi.

Rastuća konkurencija je najznačajniji i najzastupljeniji trend u oblasti ljudskih resursa. Dolazak novih konkurenata na tržište utiče na organizacijsku celinu gde su menadžeri za ljudske resurse prinuđeni da ugase neka radna mesta, i da se prilagode savremenim uslovima poslovanja. Ukoliko organizacija unapredi kvalitet, a cena ostane ista, u obavezi je da pronađe nove, visoko kvalifikovane radnike. I strategija „nižih cena“ i „strategija „veće vrednosti“ sa sobom nose promene koje najviše utiču na zaposlene. U takvim situacijama, povećava se i pritisak odeljenja za ljudske resurse koja često treba da opravdaju svoje postojanje i pokažu da daju doprinos poslovanju organizacije.

Upravljanje međunarodnim poslovima je takođe jedan od inovativnih trendova koji se konstantno prate. Kao posledica globalizacije, dolazi do otvaranja filijala velikih multinacionalnih kompanija. To otvara nova radna mesta i zahteva stručnjake za ljudske resurse. Glavni problemi u globalizaciji koji se javljaju su kulturološke i institucionalne razlike. Zato je neophodna ravnoteža, konstantan razvoj i standardizacija, lokalnih i globalnih menadžera za ljudske resurse.

Poslovanje u skladu sa važećim propisima podrazumeva da stručnjaci za ljudske resurse postupaju u skladu sa zakonskom regulativom koja se odnosi na zapošljavanje, polnu i rasnu diskriminaciju, prava trudnica, proglašenje tehnoloških viškova, zdravstveno osiguranje, socijalizaciju zaposlenih, piznavanje sindikata zaposlenih itd.

Za menadžera ljudskih resursa je važno da uspostavi dobar poslovni odnos sa sindikatom koji neretko podržava inicijative menadžera.

Menadžment ljudskih resursa se bavi i etičkim i međuljudskim odnosima u organizaciji. Susreće se često sa etičkim dilemama, jer je neka vrsta „posrednika“ između rukovodilaca i zaposlenih. Direktori kompanija često odluče da otpuste zaposlenog jer je bolestan, ignorišu potrebu zaposlenog za odmorom, šalju na seminare jednu grupu zaposlenih, a drugu zaposotavljaju, sputavaju zaposlene da se usavršavaju, ignorišu sukobe među zaposlenima itd. Menadžer je taj koji mora da se zalaže za pravičnost i korektne međuljudske odnose u jednoj organizaciji. Treba da budu otvoreni, korektni, etički nastrojani i dosledni prema zaposlenima.

Osnovni zadaci koje kompanija treba da ispuni kako bi se povećala efektivnost, efikasnost i produktivnost ljudskih resursa su [Tomašević, 2007:15]:

- Analiza posla kojom se utvđuju dužnosti koje se obavljaju na određenom radnom mestu i osobine ljudi koje treba zaposliti;
- Planiranje ljudskih resursa - proces u kome lideri obezbeđujući odgovarajući broj zaposlenih, prave ljude na pravim mestima, u pravo vreme, koji su sposobni da odgovore potrebama organizacije;
- Rekrutovanje i selekcija je proces privlačenja kvalifikovanih kadrova, u broju koji će organizaciji omogućiti da izabere one najbolje za popunjavanje upražnjenih radnih mesta;
- Razvoj karijere (nije dovoljno zaposliti vrhunski obučeni kadar i očekivati da će veštine i sposobnosti zaposlenih ostati aktuelne dokle god su na tom radnom mestu);
- Zarade i beneficije na radu (zadržavanjem najboljih radnika tokom dužg vre-

menskog perioda, organizacija ostvaruje konkurentsku prednost i povećava produktivnost);

- Motivacija i nagrađivanje na radu (omogućavanje raznih beneficija zaposlenima i novčane nagrade);
- Zdravlje i bezbednost na radu (svrha zaštite na radu je da se stvore što sigurniji radni uslovi kako bi se sprečile povrede na radu, bolesti i nezgode na radu).

PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA

Planiranje ljudskih resursa je neophodno kako bi zaposleni mogli odgovoriti postavljenim zahtevima. Zadatak menadžmenta je da pre zapošljavanja jasno definiše potrebna radna mesta, opis i zahteve radnih mesta, kriterijume po kojima se zapošljavaju novi kadrovi, evaluaciju uspešnosti kao i organizacionu strukturu.

Organizacija će moći da odgovori na poteze konkurencije ili na neočekivane poslovne promene, ukoliko u sklopu svojih aktivnosti ima zastupljeno i adekvatno planiranje ljudskih resursa. Neplaniranje može biti skupo, neretko se pojave ekonomski negativni efekti kao posledica nedostatka planiranja. Značajne prednosti planiranja ljudskih resursa su veće zadovoljstvo i uspešniji razvoj zaposlenih, smanjenje troškova rada i kontakt menadžmenta sa ostatkom zaposlenih.

Troškovi koje može izazvati nedostatak adekvatnog planiranja su troškovi čestih fluktuacija zaposlenih, gubici koje zaposleni naprave u kompanijama gde ne postoji jasna povezanost radnih mesta, ažurna organizaciona struktura, troškovi bolovanja nastali zbog preopterećenosti i izloženosti zaposlenih neadekvatnim uslovima rada i čestim prekovremenim radom.

Prilikom planiranja ljudskih se uzima u obzir određeni broj informacija iz okruženja i informacije o specifičnostima kompanije. To se odnosi na životni ciklus kompanije, organizacionu kulturu i strategijski plan, situaciju na tržištu rada, konkurenciju itd [Martinović, Tanasković, 2014:23]..

Potreba za ljudskim resursima je utvrđena na temelju plana ljudskih resursa, prethodnim poslovanjem organizacije, kao i tehnologijom kojom organizacija raspolaže.

Proces planiranja ljudskih resursa je proces u kome se na osnovu anticipiranih promena u internom i eksternom okruženju predviđaju potrebe za ljudskim resursima [Martinović, Tanasković, 2014:23].

Dakle, strateškim planom ljudskih resursa, predviđaju se potrebe za ljudskim resursima u budućnosti. Menadžment ljudskih resursa je zadužen da konstantno prati promene koje su vezane za strukturu i broj zaposlenih. Promene u broju i strukturi zaposlenih najčešće dolaze zbog prevremenog odlaska u penziju zaposlenih, otpuštanja zaposlenih itd.

Menadžment ljudskih resursa je obavezan da sastavi plan zapošljavanja ljudskih resursa. Takođe, obaveza menadžera ljudskih resursa je da učestvuje u procesu strateškog planiranja za celu organizaciju, prikuplja i analizira podatke od menadžmenta po pitanju potrebe za novozaposlenima.

Plan ljudskih resursa se radi na godišnjem nivou i za narednu godinu ga je potrebno unapred napraviti. Pre donošenja plana ljudskih resursa, neophodno je napraviti analizu poslovnog plana. Najpre se određuje deo budžeta koji je namenjen sektoru ljudskih resursa i u skladu s njim oblikuju se planovi vezani za unapređivanje kvaliteta rada zaposlenih (treninzi, seminari).

Za uspešno strateško planiranje, izradu kvalitetnog plana ljudskih resursa, velikim je delom zaslužna baza podataka ljudskih resursa, u kojoj se nalaze podaci o kvalifikacijama, sposobnostima, veštinama svakog zaposlenog, njihovom dosadašnjem radnom iskustvu, poslovnom uspehu i sl.

Sam proces planiranja se odvija na princip sučeljavanja ponude i tražnje za ljudskim resursima. Najpre se dijagnostikuje brojčano postojeće stanje koje se stavlja u odnos sa onim koje kompanija potražuje [Vukotić, 2009:81].

STRATEGIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Dugoročni razvoj i uspeh jedne organizacije, zavisi od kvaliteta njenih ljudskih resursa. Zato, glavne faktore razvoja jedne organizacije predstavlja korišćenje ljudskih resursa i ulaganje u njihov razvoj [Gomez M., Balkin G.R. 2005:112].

Savremeno ekonomsko okruženje pruža prednosti, ali i ograničenja. Prednosti se ispoljavaju globalizacijom, otvorenom konkurencijom, kao i informatičkim tehnologijama koje su to omogućile. Ograničenja su ispoljena u demografskoj strukturi stanovništva zemalja u tranziciji u koje spada naša zemlja, neažurnom zakonodavstvu, političkim promenama itd.

Razlikuju se dve vrste strategija koje treba da budu povezane i međusobno po-

dudarne. To su interna i eksterna strategija koje se primenjuju u svim organizacijama.

Razvoj ljudskih resursa (Human Resources Development) je proces podsticaja i pripreme zaposlenih da konstantno unapređuju poslovanje organizacije. HRD uključuje obrazovanje i obuku zaposlenih, a sve to sa ciljem da zaposleni budu zadovoljni. Glavne oblasti HRD su: učenje, razvoj veštine i psihomotorne sposobnosti.

Postoji pet koraka u proceni HRD [Mathis&Jackson, 1991:54]: Određivanje potreba, postavljanje ciljeva, definisanje kriterijuma, izbor odgovarajućih metoda i evaluacija HRD efekata.

Značaj ljudskih resursa poslednjih godina je sve veći i efektivno upravljanje ovim resursima je strateški interes organizacije koja može da obezbedi konkurentsku prednost na tržištu. Upravljanje ljudskim resursima je podsistem upravljanja organizacijom koji za svako radno mesto obezbeđuje sposobne i odgovorne kadrove i omogućuje da svaki pojedinac i organizacija u celini ostvare svoje poslovne ciljeve.

Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima je poboljšanje koordinacije i pojačavanje intenziteta sinergije snaga preduzeća u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije. Za menadžment ljudskih resursa sa može reci da je postigao osnovni cilj, ako je ostvario poboljšanje radnog učinka zaposlenih na strateški, etički i društveno odgovoran način. Dakle, neophodno je usaglasiti individualne, organizacione i društvene ciljeve uz istovremeno omogućavanje ostvarenja strategije i amortizovanje negativnih uticaja koji dolaze iz okruženja. Nesposobnost da se to uradi može oslabiti performanse kompanije, ugoziti profit, pa i sam opstanak organizacije. Ovaj osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima nastoji postići ostvarivanjem sledećih parcijalnih ciljeva [Grupa autora, 2004:12]:

1. Organizacioni cilj - Treba usvojiti stanovište da je svha menadžmenta ljudskih resursa poboljšanje efikasnosti zaposlenih, a samim tim i organizacije. Adekvatnim tretmanom i motivacijom zaposlenih omogućava se uspješnije poslovanje i dostizanje postavljenih ciljeva organizacije. Uticaj upravljanja ljudskim resursima na poslovanje, osim kroz instituciju upravnog odbora, izražava se i kroz aktivnosti i funkcije personalnog odeljenja.

2. Funkcionalni cilj - Nivo doprinosa upravljanja ljudskim resursima i veličina

personalnog odeljenja mora biti u skladu sa potrebama organizacije, odnosno u funkciji ostvarivanja ciljeva i realizacije organizacione strategije. Resursi se neefikasno koriste kada je upravljanje ljudskim resursima neadekvatno organizovano.

3. Društveni cilj - Biti etički i društveno odgovoran prema potrebama i izazovima društva i minimizirati negativne uticaje tih zahteva na poslovne organizacije je takođe jedan od značajnih ciljeva, ne samo upravljanja ljudskim resursima, već menadžmenta u celini. Nesposobnost organizacije da svoje resurse koriste u skladu sa društveno propisanim normama može izazvati neželjene reperkusije.

4. Lični cilj - Neophodno je podržati i pomoći zaposlene u sticanju ugleda, postizanju ličnog uspeha i u napredovanju u karijeri, ako ostvarivanje tih individualnih ciljeva doprinosi ciljevima organizacije. Lični ciljevi zaposlenih moraju biti ispunjeni da bi oni bili zadržani, zadovoljni i motivisani. U suprotnom, učinak i satisfakcija bi mogli opasti, a zaposleni bi mogli napustiti organizaciju.

Organizacioni, funkcionalni, društveni i lični ciljevi se ne mogu uvek bezuslovno zadovoljiti, nekada su potrebni i kompromisi. Što se više ciljeva ostvari potezima planiranja i upravljanja ljudskim resursima, veći će biti i njegov doprinos uspešnosti organizacije i potrebama zaposlenih.

ZAKLJUČAK

Efektivnost i efikasnost poslovanja jedne organizacije postiže se pravilnom strategijom planiranjem ljudskih resursa.

Planiranje ljudskih resursa je kontinuirani proces razvoja strategija koje omogućuju organizaciji da uskladi broj zaposlenih i profit sa potrebama poslovanja. Takođe, planiranjem ljudskih resursa mogu da se spreče problemi koji mogu ugorziti položaj organizacije.

U ovom radu utvrdili smo da mnogo faktora i njihovih međusobnih uticaja omogućavaju pravilno upravljanje ljudskim resursima u organizaciji.

Zaposleni u organizaciji utiču na ekonomsku efikasnost organizacije. Oni kreiraju i proizvode robe i usluge, kontrolišu kvalitet, plasiraju proizvode, upravljaju finansijskim sredstvima, utvrđuju misiju i viziju kompanije. Bez efektivnih ljudi kompanija ne može da ostvari svoje ciljeve.

LITERATURA

- Gomez, M., Balkin, G.R. (2005). Managing human resources, 3rd edition, Prentice Hal.
- Grupa autora. (2004). Menadžment ljudskih resursa, Beograd: Megatrend Univerzitet.
- Mathis, R., Jackson, J. (1991). Human resource management, New York.
- Vukotić, S. (2009). Menadžment ljudskih resursa, Beograd: Univerzitet Union.
- Martinović, M., Tanasković, Z. (2014). Menadžment ljudskih resursa, Užice: Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija.
- Tomašević, V. (2007). Profesionalni razvoj i poslovne veštine, prvo izdanje, Beograd: Univerzitet Singidunum.
- <http://www.pravimarketing.blogspot.rs>, pristupljeno 29.09.2015.

MANAGEMENT AND PLANING HUMAN RESOURCES

Biljana Panic, Jana Cvijic, Nadica Petrovic

Abstract: *The importance study shows is based on the possibility of a company that through proper human resources management strategy achieved an increase in effectiveness and efficiency, and therefore the productivity of business in the conditions of high competition. Strategic management of human resources is an important part of the sphere of management, and is based on a theoretical - practical knowledge in the field of work psychology. Human resource management can significantly influence the behavior of employees, their attitudes and success. People, their skills, knowledge and information are the characteristic of the each organization and can not be copied. It must be borne in mind that human resource management can fail if the pursuit organizacija hire the wrong people, or if they are not motivated enough to their employed. Human resources management strategy needs to be aligned with the company's strategy. Basic objectives and methods of human resource management needs to ensure the success of the company. Human resources management strategy has an important operational and managerial function carried out by managers of human reursre. Management Strategy managers are determined by the quality of employees and their potential. The objectives of human resources management in the organization is directly related to the individual indicators work and results achieved by the employees. From the quality of motivation and stimulation of employees rise to its productivity, loyalty and quality of work. At the organizational level, human resource management strategy should be aimed at increasing the level of average productivity, improving quality, improving working conditions. Planing human resources is achieved competitive strategy of the organization. All of that contribute the most to employees and their productive possibility.*

Key words: *human resources, human capital, salaries, employee motivation.*

JEL clasification: *O15 Human Resources*