

Pregledni rad

UDK 005.95/.96

DOI 10.7251/SVR1511208R

SAVREMENO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Mr Željko M. Radosavac¹

Ministarstvo odbrane BiH Sarajevo

Apstrakt: Savremene organizacije sve više prepoznaju značaj upravljanja ljudskim resursima sa kojima raspolažu. Dugoročan i održiv uspjeh organizacija u današnjem promjenjivom i izazovnom poslovnom okruženju podrazumjeva posvećenost najvišeg rukovodstva u projektovanju i realizaciji programa upravljanja ljudskim resursima usmjerenih ka razvoju visokih performansi kako zaposlenih tako i cijele organizacije. To znači da top menadžment predviđa buduće potrebe za zaposlenima i razvija specifične planove kako bi pribavio, razvio i zadržao one zaposlene koji zadovoljavaju potrebe organizacije visokih performansi. Samo predviđanjem i radom usmjerenim ka razvoju i zadržavanju odgovarajućeg tipa zaposlenih, organizacija može očekivati da bude uspješna u globalnom, dinamičnom i konkurentnom okruženju.

Ključne riječi: *upravljanje ljudskim resursima, razvoj ljudskih resursa, znanje i vještine, razvojni programi, performanse, organizaciona uspješnost*

UVOD

Naglašen rast konkurentnosti i promjene u savremenom poslovanju zahtijevaju od organizacija mudriju i smisleniju upotrebu svojih resursa u punom kapacitetu. Ljudski resursi kojim organizacije raspolažu, ispoljeni kroz ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivaciju i predanost, predstavljaju ključni faktor njene održivosti i uspješnosti. Tretirajući ljudske resurse kao vrijednost i izvor konkurentne prednosti, a u cilju boljeg usaglašavanja potreba i očekivanja zaposlenih i organizacije, upravljanje ljudskim resursima postaje jedna od najvažnijih poslovnih funkcija u savremenoj organizaciji.

DEFINISANJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Upravljanje ljudskim resursima (Human Resource Management - HRM) je podsistem upravljanja organizacijom koji ima za cilj da za svako radno mjesto obezbijedi sposobne i odgovorne zaposlene, omogućavajući

¹ Mr Željko Radosavac, Ministarstvo odbrane Bosne i Hercegovine, Sarajevo, e-mail:radosavaczeljko@yahoo.com

pritom maksimalno ostvarivanje postavljenih ciljeva, kako pojedinca tako i organizacije. Zaposleni se u organizacijama tretiraju kao resursi kojima se poklanja posebna pažnja, upravo iz razloga što oni, sa svojim znanjima i sposobnostima, svojim idejama i mogućnostima, predstavljaju potencijal organizacije kojim treba upravljati na mudar, racionalan i human način. Stoga se HRM neprestano mijenja i unapređuje, čime se napuštaju tradicionalni modeli upravljanja, ustupajući mjesto savremenijim, fleksibilnijim, praktičnijim i humanijim formama upravljanja.

Mathis i Jackson (2007) pod upravljanjem ljudskim resursima podrazumijevaju dizajniranje formalnih sistema u organizaciji, obezbjeđujući efektivnu i efikasnu upotrebu ljudskog talenta u postizanju organizacijskih ciljeva, pri čemu ljudski resursi moraju biti regrutovani, nagrađeni, obučavani i razvijani.²

Noe i autori (2006) smatraju da se upravljanje ljudskim resursima odnosi na politike, prakse i sisteme koji utiču na ponašanje zaposlenih, njihove stavove i radnu uspješnost. Prakse upravljanja ljudskim resursima pri tome uključuju planiranje ljudskih resursa, privlačenje kandidata za posao, selekciju, obuku i razvoj, nagrađivanje zaposlenih (kompenzacije), mjerenje radne uspješnosti i stvaranje pozitivnog radnog okruženja.³

Upravljanje ljudskim resursima, u teorijskom smislu, označava novu teorijsko-naučnu i nastavnu disciplinu koja se bavi izučavanjem i kritičkim preispitivanjem mjera i aktivnosti koje u procesu, odnosno u postupku planiranja, regrutovanja, selekcije, socijalizacije, obuke i usavršavanja, ocjenjivanja performansi, nagrađivanja, motivisanja, zaštite zaposlenih, upravljanja karijerom, degradacijom i otpuštanjem, i primjenjivanja važećih radnopravnih propisa, preduzima menadžment organizacije radi njihove potpunije spoznaje i njihovog unapređivanja i prilagođavanja savremenim uslovima privređivanja u cilju ostvarivanja projektovanih zadataka i organizacionih planova i interesa.⁴

Pristup, kojim se zaposleni u organizaciji posmatraju kao resurs, a ne kao radna snaga, predstavlja to distinktivno obilježje upravljanja ljudskim resursima u odnosu na personalni menadžment. Ovaj resurs (ljudski) se po nizu elemenata razlikuje od drugih resursa u organizaciji. On je jedini svjestan resurs i kao takav ne može se izražavati samo ekonomskim ili nekim drugim vrijednostima kao što je novac. U njemu su sadržane i druge vrijednosti, od kojih u osnovi zavisi i ponašanje zaposlenih u toku rada (stavovi, motivi, težnje i slično).⁵

² Mathis, R.L., Jackson, J.H., „Changing Nature of Human Resource Management“, Thomson South-Western, Mason, USA, 2007, str. 4.

³ Noe, A., R., Hollenbeck, R., J., Gerhart, B., Wright, M., P., "Menadžment ljudskih potencijala", Mate, Zagreb, 2006.

⁴ Božinov, M., J., Kulić, Ž., Cvetkovski, T., "Menadžment ljudskih resursa", Megatrend univerzitet, Beograd, 2004, str.12.

⁵ Čamilović S., "Kadrovska politika preduzeća", Tekon, Beograd, 2000, str. 15.

S obzirom na kompleksnost i potrebna znanja, mnogi autori se slažu da upravljanje ljudskim resursima predstavlja ključnu, ali nesumnjivo i najtežu i najzahtjevniju funkciju modernog menadžmenta.

AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Promjenjive okolnosti u kojima organizacije posluju rezultovale su velikim promjenama u samoj prirodi poslova koje zaposleni obavljaju kao i promjenama zahtjeva koje ti poslovi postavljaju pred zaposlene. **Analiza posla** (job analysis) predstavlja sistematski način prikupljanja i analize informacija o sadržaju posla i ljudskim resursima potrebnim za njegovo obavljanje, kao i kontekstu u kojem se poslovi izvršavaju⁶. Kao rezultat analize posla govorimo o dvije vrste informacija: informacije koje se odnose na sadržaj, karakteristike i načine njegovog obavljanja i informacije koje se odnose na znanja, vještine i sposobnosti koje su potrebne izvršiocima poslova. Dobijene informacije se potom dokumentuju u vidu opisa poslova (job descriptions) i specifikacije poslova (job specifications).

Da bi uskladile trenutne i buduće zahjeve poslovanja, organizacije su prinuđene neprestano preispitivati trenutnu strukturu svojih zaposlenih, naročito njihovih snaga i slabosti, zatim utvrđivati razlike između sadašnje i strukture koja je projektovana za buduće potrebe, kao i, ukoliko se utvrdi nesklad između sadašnje strukture i one koju će trebati ubuduće, obezbijediti adekvatne programe koji će taj nesklad neutralisati. Idenifikacija sadašnjih i budućih zahtjeva organizacije za ljudskim resursima, razvoj i implementacija planova za ispunjavanje tih zahtjeva, kao i monitoring njihove efektivnosti, predstavljaju proces **planiranja ljudskih resursa**.⁷ Kroz proces planiranja, organizacije pokušavaju procijeniti tražnju za radnom snagom i utvrditi veličinu, prirodu i izvore ponude koja bi odgovorila na tražnju.

Proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u obimu koji će organizacijama omogućiti izbor onih najboljih kako bi popunile slobodna radna mjesta naziva se **regrutovanje** (Recruiting). Regrutovanje predstavlja dvosmjerni proces u kojem učestvuju organizacije sa potrebom popunjavanja upražnjenih radnih mjesta i kandidati, koji su zainteresovani da sa organizacijama zasnuju radni odnos. Uvažavajući činjenicu da obje strane imaju pravo izbora, neophodno je voditi računa o potencijalnim potrebama kandidata kako se proces ne bi završio samo na privlačenju, već i na dugoročnom zadržavanju kvalitetnih kandidata u organizaciji. U procesu regrutovanja kandidatima se moraju jasno predočiti informacije o poslu, i pozitivne i negativne strane (realistic job previews), kako bi imali dovoljno informacija da radno mjesto prihvate ili ne. U zemljama u tranziciji ovakve situacije su zaista rijetke, ali tamo gdje postoji

⁶ Mathis, R. L., Jackson, J. H., „Changing Nature of Human Resource Management“, Thomson South-Western, Mason, USA, 2007, str. 214.

⁷ Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T., „Human Resource Management – a contemporary approach“, Pearson Education Ltd, Harlow, England, 2004, str. 159.

uravnotežen odnos ponude i potražnje za ljudskim resursima, takvo ponašanje kandidata je sasvim uobičajeno.

Regrutovanje se može posmatrati i kao dio šireg procesa, u literaturi označenog kao staffing. Pored regrutovanja, koje ima za cilj generisanje potrebnog broja kvalifikovanih kandidata za poslove u organizaciji, sastavni dio staffinga čini proces selekcije. Cilj staffinga je spajanje odgovarajućih ljudi sa odgovarajućim poslovima. Iz ugla organizacije, a na osnovu informacija dobijenih u procesu planiranja ljudskih resursa, tokom procesa determiniše se potreban broj i vrsta kandidata, kandidati se lociraju a zatim izabiraju oni najprikladniji. S druge strane, staffing utiče na percepciju poslova i organizacije od strane kandidata i vjerovatnoću da će biti angažovani na poslovima koji zadovoljavaju njihove potrebe.⁸

Savremene organizacije su svjesne činjenice da njihova uspješnost zavisi od dobro obučanih i motivisanih ljudskih resursa. Nakon što je u procesu regrutovanja obezbijeđen potreban broj adekvatnih kandidata pristupa se procesu **selekcije**, kojim se na osnovu standardizovanih i utvrđenih metoda i tehnika i dobijenih podataka vrši izbor kandidata sa kojima se na duži ili kraći vremenski rok zasniva radni odnos. Selekcija podrazumijeva aktivnosti usklađivanja i spajanja kandidata i poslova (placement), bazirane na zahtjevima posla i kompetencijama, preferencijama, interesima i ličnostima kandidata. Pojava gepa između vještina zaposlenih i zahtjeva posla su jasan indikator debalansa koji vodi ka odbijanju kandidata, utiče na stepen kvaliteta rada, troškove obuke i operativne troškove. Povećanje produktivnosti organizacije može nastati kao rezultat promjena u sistemu beneficija za zaposlene, poboljšanju procesa obuke ili redizajniranja poslova, ali sve dok se na radnim mjestima ne nađu adekvatni ljudi sa neophodnim znanjima, vještinama i sposobnostima, te promjene neće imati mnogo efekta.

Po donošenju odluke o izboru kandidata neophodno je novozaposlene uključiti u život organizacije kroz proces **socijalizacije**, koji podrazumijeva uvođenje u posao (orijentacija), upoznavanje sa novom sredinom i pravilima rada i ponašanja u njoj. Istovremeno se stiče i potpunija slika o znanju, vještinama i drugim potencijalima zaposlenog na osnovu kojih se pravovremeno mogu definisati uslovi, sadržaj i ciljevi njegove eventualne obuke.

Obuka (engl. training) je proces sticanja znanja i vještina neophodnih za obavljanje konkretnih poslova i radnih zadataka. Okrenuta je tekućim poslovima i sadašnjosti i usklađena sa stvarnim potrebama posla i organizacije. Provedena obuka zaposlenih rezultuje promjenama u specifičnim znanjima, sposobnostima, vještinama, stavovima ili radnom ponašanju. U srpskom jeziku obuka i trening imaju isto značenje, dok savremena engleska literatura pod pojmom trening podrazumijeva sve

⁸ Mathis, R. L., Jackson, J. H., „Changing Nature of Human Resource Management“, Thomson South-Western, Mason, USA, 2007, str. 250.

organizacione aktivnosti i programe usmjerene na podizanje i razvoj znanja i vještina zaposlenih.

Ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenih ljudi (Performance Appraisal) je proces u kojem se evaluira njihov doprinos ostvarivanju organizacionih ciljeva u definisanom vremenskom periodu.⁹ Podrazumijeva evaluaciju rezultata dobijenih mjerenjem i upoređenih sa setom standarda, kao i davanje povratne informacije (feedback) o uspješnosti zaposlenih. Opšte pretpostavke uspješnosti zaposlenih, na osnovu kojih se mjeri njihov doprinos organizaciji, obično uključuju kvalitet rada, kvantitet rada, poštovanje vremenskih rokova, prisutnost na poslu i kooperativnost. Ocjena radne uspješnosti ima dvojaku namjenu u organizaciji, administrativnu i razvojnu. Administrativna se odnosi na mjerenje radne uspješnosti u cilju adekvatnog nagrađivanja, kao i donošenja odluka u vezi sa promocijama, otkazima i transferima. Razvojna namjena ocjene radne uspješnosti se pak odnosi na identifikovanje slabosti, potencijala i potreba za obukom koje bi kroz razgovor o uspješnosti (feedback) bili prezentovani zaposlenima i na taj način usmjereni ka poboljšanju vještina i promjeni ponašanja.

Jedan od najmoćnijih instrumenata za motivisanje, oblikovanje i korigovanje ponašanja zaposlenih u rukama menadžera je sistem **nagrađivanja** ili kompenzacije. Osnovna uloga sistema nagrađivanja u organizaciji je da uskladi individualne interese zaposlenih i strategijske ciljeve organizacije, kroz privlačenje i zadržavanje sposobnih ljudi, ohrabrivanje i podsticanje zaposlenih da razviju svoje sposobnosti i znanja, motivaciju zaposlenih i kreiranje kulture u kojoj je zaposlenima stalo do uspjeha organizacije u kojoj rade. Nagrade koje organizacije dodjeljuju svojim zaposlenima mogu biti materijalne i nematerijalne (priznanja, poštovanje, mogućnost stručnog usavršavanja i sl.). Važnost nematerijalnih nagrada ogleda se u tome da mnogi zaposleni, i pored toga što su dobro plaćeni za svoj rad, napuštaju organizacije obrazlažući svoj odlazak nemogućnošću profesionalnog razvoja i napredovanja u karijeri.

Zdravlje i bezbjednost zaposlenih predstavlja aktivnost upravljanja ljudskim resursima koja ima neposredne implikacije na efikasnost organizacije, kao i na zaštitu i očuvanje ljudskog potencijala u organizaciji. Savremene organizacije sve više pažnje posvećuju stvaranju bezbjednih i neškodljivih uslova rada kako bi mogle da računaju na maksimalno zalaganje zaposlenih u obavljanju poslova i osigurale poštivanje važećih zakonskih normi.

ZNAČAJ UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Organizacije koje posvećuju puno pažnje, vremena i resursa praksama regrutovanja i selekcije, ovlašćivanja (empowerment) i performansi zaposlenih, kompenzacija i beneficija, edukacije i razvoja

⁹ Milikić, B., „Menadžment ljudskih resursa“, Centar za izdavačku delatnost EF, Beograd, 2006, str. 191.

zaposlenih, ergonomije radnog okruženja i kreiranja psihološkog i ekonomskog angažovanja zaposlenih, komercijalno su uspješne i profitabilne tokom dužeg vremenskog perioda. Mnogo je primjera takvih organizacija u praksi (employers of choice), karakterističnih po lojalnim, visoko motivisanim i zaposlenima koji ostvaruju vrhunske performanse, i koje redovno primaju nekoliko stotina aplikacija za svako upražnjeno radno mjesto. Istraživanja publikovana u literaturi o organizacionom ponašanju, liderstvu i upravljanju ljudskim resursima nude mnoštvo dokaza da organizacije, koje svoje zaposlene involviraju u oblikovanje organizacione kulture, strategijsko planiranje i operativne prakse, mnogo su uspješnije tokom dužeg vremenskog perioda nego one koje to ne čine.

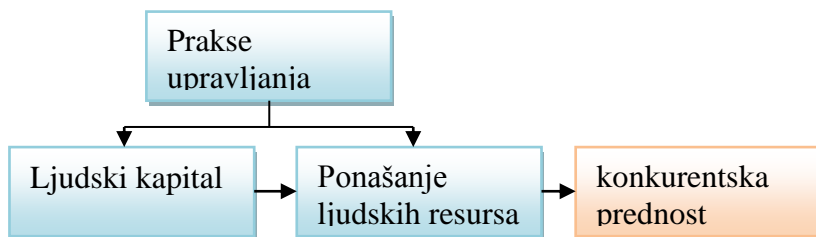
Sistematičan i sofisticiran pristup aktivnostima upravljanja ljudskim resursima rezultuje značajnim benefitima za organizaciju. Na osnovu istraživanja Corporate Leadership Council, kojim je obuhvaćeno više od 50000 zaposlenih u 59 organizacija iz 10 industrija i 27 zemalja svijeta, utvrđeno je da visoko predani zaposleni obavljaju svoj posao 57% marljivije, 20% efikasnije i u 87% slučajeva ne žele da napuste trenutnog poslodavca, u poređenju sa zaposlenima koji to nisu. Takođe su predloženi podaci da organizacije, koje njeguju kulturu karakterističnu po šansama za zaposlene, jednakosti i prepoznavanju doprinosa, vezi između performansi i kompenzacija, karijernim mogućnostima, izazovima i preuzimanju rizika, predstavljaju one sa najmanjom stopom napuštanja i najvećim nivoom predanosti zaposlenih.¹⁰

ULOGA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U SAVREMENIM ORGANIZACIJAMA

Autori su uglavnom saglasni kada je u pitanju uloga upravljanja ljudskim resursima u savremenim organizacijama. U tom smislu utvrđeno je da je uloga HRM dvojaka, odnosno ima dva osnovna zadatka.

Kao prvi zadatak ističe se podrška ostvarivanju konkurentске prednosti uz pomoć ljudi. Motivacija zaposlenih, obezbjeđenje potrebnog broja i odgovarajuće strukture ljudi u organizaciji, ulaganje u razvoj znanja, vještina, motivacije i ponašanja zaposlenih su neophodne aktivnosti koje organizacije trebaju da preduzmu kako bi zaposleni mogli pokazati i razviti svoje snage, odnosno aktivno učestvovati u razvoju konkurentске prednosti organizacije u cjelini. Ljudski resursi predstavljaju konkurentsku prednost organizacije samo u slučaju kada se njima mudro upravlja, odnosno kada unutar organizacije postoji upravljanje ljudskim resursima visokog kvaliteta. Posmatrano na takav način sasvim je logično da se vrijednost ljudskih resursa neke organizacije može uvećavati, ostati na istom nivou ili pak opadati zavisno od načina na koji se njima upravlja, kao što to pokazuje slika 1:

¹⁰ Forster, N., "Maximum performance: A practical guide to leading and managing people at work", Zayed University, Dubai, 2009, str. 201.



Slika 1: Uticaj upravljanja ljudskim resursima na razvijanje održive konkurentnske prednosti zasnovane na ljudima¹¹

Kao drugi zadatak navodi se da kvalitetno upravljanje ljudskim resursima pridonosi uspješnosti organizacija. U savremenim organizacijama, upravljanje ljudskim resursima sa svojim aktivnostima se tretira kao važan pokretač promjena i osnova za efikasno i efektivno poslovanje.

Eksperti za ljudske resurse se sve više slažu u ocjeni da organizaciona politika upravljanja ljudskim resursima, ukoliko je ispravno modelovana, može rezultovati direktnim i ekonomski značajnim doprinosima uspješnosti organizacije, te da kvalitetno upravljanje ljudskim resursima može u značajnoj mjeri pridonijeti planiranju i sprovođenju organizacijskih promjena čiji su ciljevi veća produktivnost i bolji finansijski rezultat. Mnoga istraživanja koja su provedena u svijetu dovode u vezu opštu uspješnost organizacije sa kvalitetom obavljanja pojedinih funkcija, odnosno aktivnosti organizacijskih cjelina za upravljanje ljudskim resursima kao što su obuka, pribavljanje i selekcija, praćenje uspješnosti, nagrađivanje zaposlenih, stvaranje odgovarajuće organizacione klime i slično. Pored navedenih osnovnih grupa aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, uz uspješnost organizacije vezuju se postojanje organizacione cjeline za upravljanje ljudskim resursima, sigurnost posla, sposobnosti menadžera ljudskih resursa, različite inicijative programa kvaliteta vezane za upravljanje ljudskim resursima i slično.

Način djelovanja i eksternalizacija aktivnosti upravljanja ljudskim resursima se razlikuje među organizacijama zbog kontekstualnih faktora kao što su struktura organizacije i tipovi ljudi koji u njoj rade, vrijednosti i ubjeđenja top menadžmenta u vezi potrebe za djelovanjem prema prvoj liniji zaposlenih, kao i reputacija i kredibilitet funkcije ljudskih resursa.

Organizovanje i staffing HR funkcije, pored uloge koju ima u formulaciji i provođenju HR strategije, treba da omogući i efikasnu i troškovno prihvatljivu uslugu. Ona je taj faktor koji treba da ispuni potrebe poslovanja kada su ljudski resursi u pitanju i na taj način gradi svoju reputaciju i kredibilitet, ali i organizacije u cjelini. Struktura koja će u krajnjoj liniji biti prihvaćena, zasnivaće se na osnovu cjelovite analize organizacijskih potreba.

¹¹ Vokić, N. P., „Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima“, Ekonomski preglad br. 55, Zagreb, 2004, str. 455–478.

CILJEVI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Razvojem naučne misli o upravljanju ljudskim resursima, ljudski faktor se sve više tretira kao najznačajniji organizacioni resurs. Naučna misao o upravljanju ljudskim resursima podrazumijeva izučavanje savremenih, ali i tradicionalnih modela upravljanja, oslanjajući se pritom na komparativne, istorijske, sociološke, psihološke, normativne, ciljne i druge naučne metode, pri čemu su dobijeni rezultati od velikog značaja za dalje unapređenje upravljačkih aktivnosti i humanizaciju odnosa između organizacija i zaposlenih.

U zavisnosti od prioriteta i interesa organizacije, kao osnovne ciljeve upravljanja ljudskim resursima možemo navesti:

- ostvarivanje organizacione uspješnosti uz pomoć ljudi,
- obezbjeđenje i razvoj potrebnih ljudskih resursa,
- nagrađivanje zaposlenih u skladu sa ostvarenim rezultatima,
- obezbjeđivanje dobrih međuljudskih odnosa i povoljne klime za rad,
- obezbjeđivanje individualne uspješnosti i visokoproduktivnog rada, i
- obezbjeđenje kvaliteta proizvoda i usluga.¹²

Obezbjeđivanje individualne uspješnosti i visokoproduktivnog rada predstavljaju ključni preduslov za organizacionu uspješnost. Visokoproduktivan rad moguć je samo u organizacijama u kojima su stvorene pretpostavke za njegovanje dobrih međuljudskih odnosa, demonstriranje poželjnog tipa menadžmenta i adekvatno nagrađivanje i motivisanje zaposlenih.

S obzirom na kompleksnost ispunjavanja navedenih ciljeva, jasno je da se današnje organizacije, odnosno organizacijske cjeline za upravljanje ljudskim resursima, suočavaju sa rastućom potrebom angažovanja eksperata, konsultanata, specijalista i spoljnih saradnika, sa ciljem davanja pravnih savjeta, izvođenja različitih tipova obuke, provođenja selekcije, planiranja ljudskih resursa, zaštite na radu, dostizanja određenih standarda i slično.

STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Strategijsko upravljanje ljudskim resursima predstavlja pristup koji definiše način postizanja organizacionih ciljeva angažovanjem ljudi i primjenom HR strategija i integrisanih HR politika i praksi. Tretirajući upravljanje ljudskim resursima kao strategijski, koherentan i integrativan pristup, strategijski HRM se opisuje i kao svojevrsna veza (interfejs) između strategijskog menadžmenta i upravljanja ljudskim resursima. Suština strategijskog upravljanja ljudskim resursima je da, generišući

¹² Armstrong, M., „Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice“, Kogan Page Business, London, 2009, str. 24.

organizacione potencijale, omogućiti organizacijama postizanje održive konkurentske prednosti pomoću obučениh, angažovanih, posvećenih i motivisanih zaposlenih. Strategijski HRM ima dva osnovna cilja:

- Postizanje integracije – vertikalnog usklađivanja HR strategija sa poslovnim strategijama i horizontalnog usklađivanja HR.
- Usklađivanje poslovnih potreba organizacije i individualnih i kolektivnih potreba zaposlenih razvojem i implementacijom koherentnih i realnih HR politika i programa.
- Strategijsko upravljanje ljudskim resursima se bazira na dva koncepta: pristup zasnovan na resursima (resource based approach) i strategijsko uklapanje (strategic fit).
- Koncept strategijskog upravljanja ljudskim resursima, zasnovan na resursima, proizilazi iz činjenice da ljudski resursi predstavljaju jedan od resursa organizacije koji je čine jedinstvenom i koji učestvuju u kreiranju konkurentske prednosti. Na osnovu raspoloživih resursa, koji čine osnovni izvor organizacione profitabilnosti, organizacije uspostavljaju svoj identitet i formulišu strategiju. Ključna veza između pristupa zasnovanog na resursima i formulacije strategije predstavlja razumijevanje relacija između formulisanja strategije, potencijala, konkurentske prednosti i profitabilnosti, kao i razumijevanje mehanizama kojima konkurentska prednost postaje vremenski održiva.
- Pristup zasnovan na resursima identifikuje tri osnovna obilježja upravljanja ljudskim resursima koja konstituišu organizacione resurse putem HR praksi i HR sistema:
- Raspoloživi ljudski kapital se sastoji od znanja, vještina, motivacije i ponašanja zaposlenih,
- Tok ljudskog kapitala kroz organizaciju – kretanje ljudi i njihovih znanja, i
- Dinamički proces kojim se organizacija mijenja ili obnavlja.

Suština strategijskog HRM zasnovanog na resursima je razvoj strategijskog potencijala, odnosno strategijske usklađenosti između resursa i mogućnosti, obezbjeđenje dodane vrijednosti njihovom efikasnom upotrebom i razvoj zaposlenih koji razmišljaju i planiraju na način da razumiju ključna strategijska pitanja i svoj doprinos u podršci ostvarivanju strategijskih poslovnih ciljeva. Pri tome ovaj pristup apostrofira značaj investiranja u ljude kroz različite programe učenja i razvoja kao sredstava za povećanje organizacionog potencijala.

Strategijsko uklapanje se odnosi na dvije dimenzije koje karakterišu strategijski HRM, vertikalnu i horizontalnu. Vertikalna dimenzija se reflektuje povezivanjem praksi upravljanja ljudskim resursima sa procesom strategijskog menadžmenta organizacije. Horizontalna dimenzija naglašava koordinaciju i kongruentnost među različitim praksama upravljanja ljudskim resursima.

ORGANIZOVANJE FUNKCIJE LJUDSKIH RESURSA

Organizovanje i staffing funkcije ljudskih resursa zavisi od veličine organizacije, mjere u kojoj su operacije decentralizovane, posla kojim se organizacija bavi, vrste ljudi koja je zaposlena, kao i od uloge dodijeljene funkciji ljudskih resursa. Ne postoji standard kada je u pitanju odnos broja HR specijalista prema ukupnom broju zaposlenih u organizaciji. Ovaj odnos sigurno zavisi od navedenih faktora i može se odrediti empirijski, analiziranjem šta će se od HR funkcije zahtijevati. Nakon toga bi se donijela odluka o provođenju HR aktivnosti od strane stalno zaposlenih profesionalaca ili angažovanjem vanjskih agencija ili konsultanata. Step en u kome organizacije vjeruju da upravljanje ljudskim resursima odgovornost linijskih menadžera i vođa timova, utiče ne samo na broj osoblja angažovanog na HR poslovima, već i na vrstu aktivnosti i podršku koju obezbjeđuju.

Ne postoji, dakle, apsolutno pravilo za organizaciju HR funkcije, ali savremena praksa ukazuje na neke principe koje treba uzeti u obzir:¹³

- Rukovodilac HR funkcije bi trebao biti podređen direktno generalnom direktoru (CEO) i biti član uprave, kako bi mogao učestvovati u formulaciji korporativne strategije i formulaciji i integraciji strategija i politika ljudskih resursa.
- Decentralizovane organizacije trebaju omogućiti svojim cjelinama samostalno i odgovorno upravljanje ljudskim resursima shodno smjernicama centrale.
- Centralna HR funkcija u decentralizovanim organizacijama treba biti „što tanja“, ali i dalje u mogućnosti da razvije strategije i politike ljudskih resursa, te da operiše kao servisni centar pružajući usluge ostalim dijelovima organizacije.
- HR funkcija mora biti u mogućnosti obavljati zahtijevani nivo usluga od strane organizacija, bilo direktnim aktivnostima ili angažovanjem vanjskih agencija i konsultanata.
- HR funkcija treba da se organizuje u skladu sa zahtijevanim nivoom podrške i usluga koje treba da pruži i obimom aktivnosti koje uključuju pribavljanje i selekciju, obuku, kompenzacije zaposlenima, upravljanje znanjem i HR usluge u oblastima bezbjednosti i zdravlja zaposlenih, HR informacionih sistema i pitanja zapošljavanja. U velikim sektorima sva ova pitanja se mogu obavljati posebno ili pak kombinacijom određenih aktivnosti.

Organizovanje i staffing HR funkcije, pored uloge koju ima u formulaciji i provođenju HR strategije, treba da omogući i efikasnu i

¹³ Armstrong, M., „A Handbook of Human Resource Management Practice“, Kogan Page, London and Philadelphia, 2006, str. 58.

troškovno prihvatljivu uslugu. Ona je taj faktor koji treba da ispuni potrebe poslovanja kada su ljudski resursi u pitanju i na taj način gradi svoju reputaciju i kredibilitet, ali i kredibilitet organizacije u cjelini. Struktura koja će u krajnjoj liniji biti prihvaćena zasnivaće se na osnovu analize organizacijskih potreba.

ZAKLJUČAK

Utjecaji ekonomskih kriza, pojačana međunarodna konkurencija i tehnološke promjene, neki su od vodećih faktora koji utiču da poslovi i aktivnosti koji se odnose na ljude u organizaciji postaju dio menadžment aktivnosti, dobijajući pri tome stratejski značaj za organizaciju i njeno poslovanje. Zaposleni u organizacijama postaju resursi kojima se poklanja posebna pažnja upravo iz razloga što oni, upravo sa svojim znanjima i sposobnostima, svojim idejama i mogućnostima, predstavljaju potencijal organizacije kojim treba upravljati na mudar, racionalan i human način. Implementacijom savremenih politika i praksi upravljanja ljudskim resursima, moderne organizacije postaju fleksibilnije i responsivnije kada su u pitanju tehnološki, tehnički, bezbjednosni i drugi utjecaji uspješnog poslovanja određenih organizacija.

S obzirom na kompleksnost i potrebna znanja, mnogi autori se slažu da upravljanje ljudskim resursima predstavlja ključnu, ali nesumnjivo i najtežu i najzahtjevniju funkciju modernog menadžmenta.

CONTEMPORARY HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Željko M. Radosavac, Mr

Abstract: Organizations today are increasingly recognizing the importance of managing their human resources. The long-term, sustained success of an organization in today's changing and challenging business environment involves top management's commitment to designing and implementing HRM programs geared to developing both high-performing employees and organizations. This means that top management anticipates the future need for employees and develops specific plans to obtain, develop, and retain the type of employees who meet the needs of a high-performing organization. Only by anticipating and working toward the development and retention of the right type of employees can any organization expect to be successful in a global, dynamic, and continuously changing competitive environment.

Key words: *Human resources management, Human resources development, knowledge and skills, HRD programs, performance, organizational success*

LITERATURA

1. Armstrong, M. (2009). „*Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*“, Kogan Page Business, London
2. Armstrong, M. (2006). „*A Handbook of Human Resource Management Practice*“, Kogan Page, London and Philadelphia

3. Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T. (2004). „*Human Resource Management- a contemporary approach*“, Pearson Education Ltd, Harlow, England
4. Božinov, M.,J., Kulić, Ž., Cvetkovski, T. (2004). "*Menadžment ljudskih resursa*", Megatrend univerzitet, Beograd
5. Čamilović, S. (2000). "*Kadrovska politika preduzeća*", Tekon, Beograd
6. Forster, N. (2009). "*Maximum performance: A practical guide to leading and managing people at work*", Zayed University, Dubai
7. Mathis, R .L., Jackson, J. H. (2007). „*Changing nature of Human Resource Management*“, Thomson South-Western, Mason, USA
8. Milikić, B. B. (2006). "*Menadžment ljudskih resursa*", Centar za izdavačku djelatnost EF, Beograd
9. Noe, A. R., Hollenbeck, R. J., Gerhart, B., Wright, M. P. (2006). "*Menadžment ljudskih potencijala*", Mate, Zagreb
10. Vokić, N.P., „*Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima*“, Ekonomski pregled br. 55, Zagreb, 2004, str. 455-478