

Савремене тенденције у области менаџмента људских ресурса

УДК: 005.96

Др Ранко Лојић, потпуковник

Менаџмент људских ресурса, као сажети израз нове филозофије и праксе менаџмента, резултат је убрзаних промена у савременом свету и значаја који се придаје људима и њиховим потенцијалима. Људски ресурси су најзначајнији ресурси организације и према њима се мора исказивати највиши степен пажње и интересовања. Људи, њихов развој, моћност и мотивација, као и начин на који се управља, постају одлучујући фактор конкурентне способности и развоја сваке организације. У чланку је појашњен појам, значај, предмет и циљеви менаџмента људских ресурса. Анализирани су савремени трендови у овој области и указано је на стратешке приступе менаџменту људских ресурса.

Кључне речи: менаџмент људских ресурса, циљеви, људски потенцијали, стратешки приступи.

Увод

Управљање људским ресурсима одувек је било предмет интересовања науке и свакодневне људске праксе, као израз нужности која проистиче из групног начина живота и рада. Односи у групи непрестано су се мењали и усавршавали током времена, а заједно са тим променама развијао се и процес управљања људима. Управљање људским ресурсима посебно добија на значају након индустријске револуције. Тржишни услови привређивања посебно афирмишу кадрове, као једине ресурсе у организацији са поливалентном улогом, јер су они креатори нових решења, ствараоци нових вредности и односа и управљачи процесом рада и развоја организације. (Термином „организација“ биће предочена целина, односно место где раде запослени.)

Једна од области управљања која се протеклих година највише развијала јесте област управљања људским ресурсима. Управљање запосленима, као најзначајнијим ресурсима организације, веома је сложен и вишедимензионалан процес. Процес транзиције у којем се налазимо, укључивање у савремене интеграционе процесе и друго, захтевају другачији приступ људима. Традиционални модели управљања људским ресурсима уступају место савременијим, флексибилнијим, практичнијим и хуманијим формама управљања и развоја.

У литератури и свакодневној комуникацији најчешћи називи за менаџмент људских ресурса су: управљање људским ресурсима; менаџмент људских потенцијала; управљање људским потенцијалима; менаџмент кадра; управљање кадровским потенцијалима и слично. Разлике у називу углавном су термилошке природе и иза сваке од наведених синтагми стоје исти садржаји, исте активности и исти процеси.¹

Појам, значај и основне карактеристике менаџмента људских ресурса

Када је реч о појму *менаџмента људских ресурса*, прво ћемо дефинисати појам менаџмента, затим појам људских ресурса и на крају менаџмент људских ресурса.

Појам „менаџмент“ још увек је недовољно јасан и одређен и поред чињенице да је веома развијен у пракси. Он означава функцију, људе који је врше, друштвени положај и ранг, као и дисциплину и област проучавања. Поред тога што је појмовно неодређен, менаџмент је према Питеру Дракеру (Peter Drucker), пре свега, посебан амерички термин који, тешко може да се преведе на било који други језик, па чак и на британску варијанту енглеског језика. Он дефинише *менаџмент* као „корисно значење које човеку омогућава да први пут окупи продуктивне људе различитих нивоа знања и стручности, да раде заједно у истој организацији“.² Менаџмент је неадекватан термин чак и у америчкој употреби зато што разне друштвене институције, на супрот привредним организацијама, не говоре о менаџменту као о процесу. Војне организације имају командире, а универзитети, владине организације и болнице администраторе. Остале институције имају извршне руководиоце. Реч менаџмент је нејасна и неодређена за наш језик и за нашу праксу и буквално преведена на наш језик значи управљање.

Запослени постају најзначајнији, најскупљи и често најпроблематичнији ресурс у организацији. Појам „људски ресурси“ појављује се седамдесетих година прошлог века у САД и Енглеској, одакле се шири и у друге регионе света. У нашој земљи, као појам, употребљава се од деведесетих година прошлог века. Људски ресурси не означавају само запослене већ и њихове укупне вредности и потенцијале. Под *људским ресурсима* „подразумевају се укупни људски потенцијали у организацији: расположива знања и искуства, употребљиве способности и вештине, могуће идеје и креације, степен мотивисаности и заинтересованости за остваривање организационих циљева и слично“.³

Приступ који је назван „менаџмент људских ресурса“ (human resource management) у теорији се појављује осамдесетих година про-

¹ Ж. Кулић, *Управљање људским потенцијалима*, Радничка штампа, Београд, 2005, стр. 19.

² М. Бабић, Б. Ставрић, *Менаџмент: структура и функције*, КИЗ-Центар, Београд, 1999, стр. 7.

³ Ж. Кулић, *Управљање људским потенцијалима*, Радничка штампа, Београд, 2005, стр. 21.

шлог века. До тада се углавном, говорило о персоналном менаџменту. Иако су многи критичари сматрали да је нови приступ једна велика промена, ипак је то било само поновно размишљање о процесима унутар организације. Данас је потребно размишљати не само о процесима унутар организације већ и изван тих оквира. Организације све мање постају средиште сталног запослења, сопствене сигурности, стварања каријере и средстава за задовољавање својих потреба у вези са послом. Тиме организације постају другачије од оних на које смо навикли. Повећава се значајан раст нестандартних форми запослења: привремено запослени, запослени на одређено време, запослени у својству спољних сарадника или хонорарно запослени, запослени са непуним радним временом и слично. Проучавајући овакав тренд може се констатовати да се појам организације и рада битно разликује од оног на који смо навикли. Због тога су потребни нови модели, нове улоге које ће ове нове путеве учинити мање неизвесним. Политичко друштво ће, такође, морати да спроведе промене.

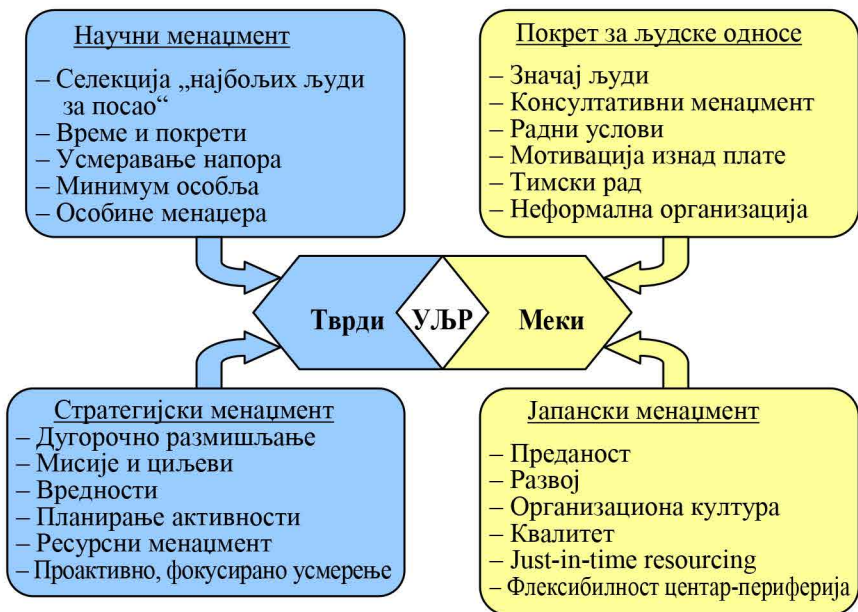
Значај људских ресурса је све већи и ефективно управљање овим ресурсима је стратешки интерес организације који може да обезбеди конкурентску предност над ривалима. Управљање људским ресурсима је подсистем управљања организацијом који за свако радно место обезбеђује способне и одговорне кадрове и омогућује да сваки појединац и организација у целини остваре максималне пословне циљеве. Под *менаџментом људских ресурса* подразумевају се „мере и активности које у процесу, односно поступку планирања, регрутовања, селекције, социјализације, обуке и усавршавања, оцењивања перформанси, награђивања, мотивисања, заштите запослених и примењивања равноправних прописа, предузима менаџмент организације, ради обезбеђивања кадрова потребних способности, квалитета и потенцијала и њиховог адекватног оспособљавања и мотивисања за постизање очекиваних резултата и остваривања организационих и личних циљева“.⁴

Менаџмент људских ресурса се непрестано мења и унапређује, чиме се напуштају традиционални модели управљања, уступајући место савременијим, флексибилнијим, практичнијим и хуманијим формама управљања, које карактерише хуманизација производних односа, исказана путем веће мотивације, задовољства и адекватног стимулсања.

У развоју теоријске мисли о управљању људским ресурсима јасно се разликују четири периода: период научног менаџмента, период афирмације социјалних фактора, период стратегијског менаџмента и период афирмације јапанског менаџмента (шема 1).⁵

⁴ М. Јовановић-Божинов, Ж. Кулић, Т. Цветковски, *Менаџмент људских ресурса*, Мегатренд универзитет, Београд, 2004, стр. 12.

⁵ A. Price, *Human Resource Management in a Business Context*, Thomson Business Press, 1977, p. 3.



Ушпицај на развој теоријске мисли о ујрвању људским ресурсима

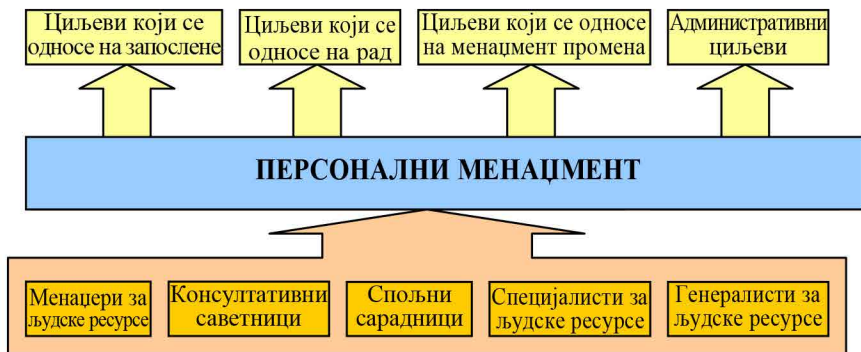
Дефинисањем управљања људским ресурсима односно менаџмента људских ресурса (*human resource management*), бави се велики број домаћих и страних аутора и, углавном, користи се у два различита значења. Једно значење описује активности менаџмента, односно персонални менаџмент, а други термин користи се за означавање одређеног приступа управљању људима, односно менаџмент људских ресурса.⁶

Персонални менаџмент

Активности персоналног менаџмента спроводе организацијске јединице за људске ресурсе које треба да достигну одређене циљеве у име организације, и то: 1) циљеве који се односе на запослене; 2) циљеве који се односе на рад; 3) циљеве који се односе на менаџмент промена, и 4) административне циљеве (шема 2).⁷

⁶ D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2004, стр. 6.

⁷ Исто, стр. 8.



Улога и циљеви персоналног менаѢмента

1) *Циљеви који се односе на запослене.* Њихово остваривање подразумева: утврђивање организационих структура и типова уговора под којима ће радити запослени, као и одабир и развој кадрова. Неопходно је запошљавање и задржавање најбоље радне снаге, задржавање нивоа способности запосленог који се тражи и отпуштање оних за које се оцени да више немају улогу у организацији.

2) *Циљеви који се односе на рад.* Специјалисти за људске ресурсе морају водити рачуна о томе да појединци буду мотивисани и посвећени послу. За достизање ових циљева битни су: обучавање и развој, систем награђивања, дисциплина запослених, индивидуално понашање, постизање и задржавање високих радних стандарда, иницијативе запослених и укључивање у развој нових идеја.

3) *Циљеви који се односе на менаѢмент промена.* У савременим организацијама промене не настају као последица неког спољашњег утицаја, већ су сталне и покрећу се потребом за иновацијама, као и притисцима окружења. Достизање ових циљева постиже се ангажовањем људи који су способни да покрећу процес промена и запошљавањем агената за промене који утичу на прихватање промена. Ако су запослени учествовали у креирању промена више ће их подржавати.

4) *Административни циљев.* Ови циљеве подразумевају вођење прецизних података о запосленима, резултатима рада и обучавања, као и пословање у складу са законом и јасно наведеним месечним исплатама за запослене. Неопходно је ускладити порезе и доприносе, праћење здравствене заштите, систем заштите на раду, закључивање колективних уговора са радницима и усклађивање исплата зарада и регулисање радног времена са законском регулативом.

Ови циљеве остварују се запошљавањем људи специјализованих за поједине области менаѢмента људских ресурса. Од њих се очекује

да дају правне савете, постигну консултантске договоре и воде рачуна о целокупном односу менаџмента и запослених. Послове из области обучавања и развоја преузимају спољни сарадници, али и стручњаци из области развоја менаџмента унутар организације који су задужени за обучавање. Уместо термина „референт“ или „менаџер“ све чешће се користи термин „консултант“ који има улогу стручњака за обучавање. Уместо да одељење за обуку организује стандардизоване курсеве, линијски менаџери одређују обуку какву желе. Поред специјалиста из тих области у организацијама постоје и људи запослени као генералисти. Они морају имати широко знање из области кадровске политике и одговорни су за спровођење низа кадровских активности, односно покривају читаву кадровску област. Осим тога, генералисти врше одређене активности и у области управљања људским ресурсима, као и у сфери развојне политике. Специјалисти треба да поседују продубљено знање и стручност за обављање сложених послова у области кадровске политике. Пораст величине и сложености организације, пораст броја закона који се односе на кадровске активности и настанак мултинационалних организација, повећавају потребу за међународним кадровским менаџментом који изискује специјализована знања.⁸ Администратори људских ресурса и помоћници који обављају административни посао у вези са кадровима, запослени су на нижим функцијама у организацији.

Менаџмент људских ресурса

У последње две деценије XX века преласком са персоналног менаџмента на менаџмент људских ресурса дошло је до одређених промена о којима су мишљења подељена.

Прво становиште указује на то да је персонални менаџмент усредсређен на радну снагу, док је менаџмент људских ресурса усмерен на ресурсе. Персонални менаџер свој рад усмерава на запослене. Проналазећи их и обучавајући, бави се њиховим проблемима, задовољавајући потребе запослених у вези са послом и бринући о њиховим зарадама. Он се увек налази између менаџмента и запослених.

Менаџмент људских ресурса углавном је усмерен ка потребама менаџмента за обезбеђивањем и ангажовањем људских ресурса (то не морају увек бити запослени). Активности се спроводе са осталим члановима менаџмента који се баве људским ресурсима, а не директно са запосленима, а тежиште је на планирању, надгледању и контроли, а не на посредовању. Разлике између та два приступа приказане су у шеми 3.⁹

⁸ Р. Орлић, *Кадровски менаџмент*, Зоран Дамњановић и синови, Београд, 2005, стр. 38.

⁹ D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2004, стр. 10.

Персонални менаџмент		Менаџмент људских ресурса
Краткорочан, реактиван, ad hoc, маргиналан	Перспектива времена и планирања	Дугорочан, превентиван, стратешки, интегрисан
Послушност	Психолошки однос	Посвећеност
Спољашња контрола	Системи контроле	Самоконтрола
Плуралистичка, колективна, нижи степен поверења	Перспектива односа запосленог	Унитаристичка, индивидуална, висок степен поверења
Бирократски/механички, централизовани, формалне и дефинисане улоге	Уобичајене структуре и системи	Органски, преносиви, флексибилне улоге
Стручњаци/професионалне	Улоге	Већином интегрисане у линијски менаџмент
Минимизација трошкова	Критеријум еволуције	Максимум корисности ангажовања људи

Упоредни њрећлед ѡерсоналној менаџментној и менаџментној људских ресурса

Друго становиште је да су разлике између та два менаџмента веома мале. Према овом становишту менаџмент људских ресурса више даје тежиште на томе шта је урађено за менаџере, него шта су менаџери урадили за запослене, као и да постоји превентивна улога линијских менаџера.

Може се закључити да је менаџмент људских ресурса савремена мутација дугог развоја персоналног менаџмента који је имао шест фаза развоја и да представља седму фазу.

Значај ујрављања људским ресурсима

Људи својим стручним квалификацијама, квалитетима, специфичностима, улогом и значајем у процесу пословања представљају кадровску основу организације и услов успешности. Њихова специфичност и значај се, поред осталог, огледају у следећем:

– људски ресурси, за разлику од осталих ресурса, могу да ставе у функцију све умне, физичке и друге потенцијале којима располажу;

– људски потенцијали, добро укомпоновани и усмерени у правцу тимског концепта рада, обезбеђују синергијски ефекат, који укупне резултате рада чини већим од појединачно остварених резултата;

– резултати рада појединача, група, тимова и организације у целини зависе и од понашања и мотивисаности запослених и менаџера;

– једино човек може обликовати визију, пројектовати стратегију, имати идеје, стварати креације, осмишљавати нове производе и слично;

– појединачна знања, способности, квалитети и домети представљају особен и по много чему јединствен потенцијал организације, нарочито ако се добро укомпонују и на прави начин усмере ка остваривању организационих циљева;

– људски ресурси имају дугорочан утицај на пословање организације, поред осталог и због тога што се дејство одређених одлука и промена може годинама одражавати на укупне ефекте пословања;

– однос организације према људским ресурсима има вишеструко дејство економске, социјалне и здравствене природе;

– људски ресурси имају способност самообнављања и развоја, тим пре што се употребом не обезвређују и не смањују, већ потврђују и повећавају;

– људски ресурси су повезани са свим организационим функцијама, јер је њихово остваривање готово незамисливо без укључивања човека и његових умних и других потенцијала;

– улагање у људске ресурсе је исплативије од улагања у било које друге ресурсе, јер без човека и његовог рада нема ни вишка вредности, односно новостворене вредности.¹⁰

Основна улога управљања људским ресурсима јесте усаглашавање броја и структуре људских ресурса са планираним обимом и структуром пословања организације. То је брига о људској компоненти организационе структуре организације. Разликујемо стратегијско и оперативно управљање људским ресурсима.¹¹ Стратегијско управљање заснива се на генералној стратегији организације и на стратегији његових организационих целина, док оперативно управљање разрађује стратегијске планове кадрова.

Развој управљања људским ресурсима, као научне и наставне дисциплине, карактерише фаворизовање хуманистичких циљева и принципа. Савремено поимање управљања људским ресурсима не подразумева само човека који иде на посао да би радио и примао плату, него да би се нешто и питао, односно третира запосленог као субјекат управљања. Управљање људским ресурсима све више постаје колективна активност у којој учествују и менаџери и запослени. Сталне промене окружења, убрзани развој науке и технологије, повећање конкурентности, као и свакодневно суочавање са одређеним тешкоћама и изазовима захтева од менаџмента организације да стално трага за dobrим и адекватним решењима.

¹⁰ Ж. Кулић, *Управљање људским потенцијалима*, Радничка штампа, Београд, 2005, стр. 21 и 22.

¹¹ М. Бабић, Б. Ставрић, *Менаџмент: структура и функције*, КИЗ-Центар, Београд, 1999, стр. 7.

Основне карактеристике управљања људским ресурсима су:

- запослени се посматрају као средства или капитал у који треба инвестирати обезбеђењем могућности за учење и развој „учеће организације“;
- људски ресурси посматрају се као извор конкурентске предности;
- смањење броја нивоа управљања ради непосредније комуникације између менаџера и запослених;
- децентрализација управљачког процеса, односно пренос дела управљачких ингеренција са виших на ниже нивое управљања;
- партиципација запослених у управљању укључивањем и активнијим учешћем у вршењу управљачких активности;
- стална прилагодљивост управљачког процеса и управљачких активности, како би се нашла прихватљива и одржива решења за захтеве окружења;
- повећање самосталности у раду и одлучивању запослених што их чини задовољнијим и мотивисанијим за рад;
- фаворизовање знања, способности и креативности „што доводи до интелектуализације укупног рада, када мисли и идеје постају гориво економије“¹²;
- окренутост човеку и његовим вредностима као најзначајнијем ресурсу организације;
- опредељеност за остваривање индивидуалних циљева и интереса, а не само организационих, и
- хуманизација производних односа између менаџмента организације и запослених.

Може се закључити да је дошло до великог заокрета у начину вођења и третирања људских ресурса у организацији. Све то даје значај управљању људским ресурсима, а оне који то спроводе ставља пред озбиљне изазове.

Предмет и циљеви управљања људским ресурсима

Проблемом управљања људским ресурсима из домена односа у раду, руковођења, понашања појединаца, кадровске политике и слично, у прошлости се бавио већи број организационих, социолошких, психолошких и других научних дисциплина. Међутим, није постојала научна дисциплина која би се бавила целокупним проблемом управљања људским ресурсима. Непрекидне промене у светској економији, а тиме и у организацијама, наметнуле су потребу за свестранијим изучавањем односа између запослених и менаџмента организације. Истраживање људског рада и управљачког процеса које обављају бројни универзитети, специјализоване научне ин-

¹² Б. Илић, *Савремена политичка економија на прагу 21. века*, Економски факултет, Београд, 1997, стр. 40.

ституције, самостални експерти и научници, довело је до настанка нове научне дисциплине која се бави изучавањем управљања људским ресурсима. Предмет изучавања представљају:

- управљачке активности које обухватају планирање људских ресурса, регрутовање, селекцију и попуњу радних места, развој, награђивање, заштиту запослених и слично;

- интерни и екстерни фактори управљања људским ресурсима;

- организационе претпоставке за остваривање функције управљања људским ресурсима, и

- односи између синдиката и менаџмента организације.

Људски фактор је дуго потискиван у други план. Међутим развојем научне мисли о управљању људским ресурсима, људски фактор се третира као најзначајнији ресурс организације. Наука о управљању људским ресурсима изучава савремене трендове менаџмента и развоја људских ресурса.

Општи циљ управљања људским ресурсима јесте успех који остварују запослени. Да би допринео конкурентским предностима организације, менаџмент људских ресурса на стратегијском нивоу остварује следеће циљеве:

- регрутовање и развој потребних људских ресурса, чиме се процењују и задовољавају будуће потребе за људима, као и њихово напредовање, перманентно образовање и развој;

- вредновање запослених за посао који обављају у складу са показаним резултатима, чиме се повећава мотивација и запослени обавезују на остварење постављених циљева, и

- постављање добрих односа у организацији који се могу одржавати партнерским односом између менаџера и запослених.

Ради остваривања наведених циљева менаџери на оперативном нивоу предузимају следеће активности: повећање продуктивности и побољшање квалитета и услуга укључивањем свих запослених.

Менаџмент организације непрекидно трага за прихватљивим решењима која ће задовољити и циљеве организације и индивидуалне циљеве запослених. Циљеви и задаци менаџмента људских ресурса деле се на економске и социјалне.¹³

Најзначајнији *економски* циљеви и задаци су: повећање мотивације за рад и продуктивности; смањење трошкова пословања и рационално коришћење расположивих потенцијала; обезбеђивање конкурентске предности организације; прилагођавање променама и обезбеђивање профита.

Најзначајнији *социјални* циљеви и задаци су: обезбеђивање добрих услова за рад; побољшање материјалног и социјалног положаја; унапређивање индивидуалних потенцијала запослених; изградња добрих међуљудских односа и брига о здрављу запослених.

Циљеви управљања људским ресурсима су променљиви, динамични, међусобно повезани и произилазе из резултата који се желе остварити, од нивоа појединачног радног места до нивоа целе организације. Циљеви се

¹³ Ж. Кулић, *Управљање људским потенцијалима*, Радничка штампа, Београд, 2005, стр. 46.

односе на сваког запосленог и организације у целини и у њиховом дефини-сању треба да учествују не само менаџери него и сви запослени. Само за тако дефинисане циљеве може се очекивати активирање свих расположи-вих потенцијала за њихово остварење.

Савремене тенденције у области менаџментна људских ресурса

Савремени свет захваћен је убрзаним променама тако што индустриј-ска технологија уступа место информационим технологијама, а традицио-нални начин организовања увелико се трансформише и прилагођава захте-вима XXI века. Све је то изменило концепт, структуру и изглед традицио-налне организације. Организације у којима људи раде непрестано се мења-ју и развијају, стварајући нове трендове и проблеме који захтевају разма-трање и решавање. Нови трендови и новонастале околности имају дирек-тан утицај и на менаџмент људских ресурса. То су: 1) растућа конкуренци-ја; 2) управљање интернационалним пословима; 3) технолошке иноваци-је; 4) пословање у складу са важећим прописима; 5) синдикално деловање; 6) етичка питања; и 7) најбоља пракса на супрот најбољем уклапању

1) *Растућа конкуренција*. Најзначајнија новина са којом се сусреће ме-наџмент људских ресурса у савременом окружењу је растућа конкуренција на тржишту рада која снижава цене и утиче на организациону целину за људске ресурсе да укину поједина радна места и да развију нове начине ин-тензивирања самог рада. Уколико се организација одлучи за повећање вред-ности односно квалитета, а не смањење цена, јавља се потреба за пронала-жењем и мотивисањем висококвалификованих радника. Без обзира на то да ли се прихватила стратегија „нижих цена“ или „веће вредности“, неопходне су корените промене према запосленима. Суочене са појачаним притиском конкуренције последњих година, организације све чешће прибегавају, поред званичног уговора, и склапању „психолошког уговора“ са запосленима. Он се односи на очекивања, односно шта једна страна добија од друге. Новина је и престанак дугорочног запослења, односно запослења за цео живот.

Деловањем на организационе целине растућа конкуренција повећава притисак на одељење за људске ресурсе да оправда своје постојање. У по-следње време појачано је интересовање за начине процене доприноса оде-љења за људске ресурсе остваривању пословних циљева. Они остају и оп-стају само тамо где се покаже да доприносе остваривању вредности.

2) *Управљање интернационалним пословима*. Последица глобализа-ције је пораст броја мултинационалних организација, што захтева већи број запослених стручњака за људске ресурсе који раде у организацијама које поседује и контролише неко из иностранства. Проблеми који се јавља-ју у глобализацији су институционалне и културне разлике. Због тога је неопходно развијати глобалну стандардизацију и успостављати равнотежу глобалних и локалних менаџера за људске ресурсе.

3) *Технолошке иновације*. Информациона технологија, телекомуника-ције, ласерска апликација и слично непрестано се развија и има директан

утицај на развој и управљање људским ресурсима. Могуће је дефинисати три типа изазова који се постављају пред организационе целине за људске ресурсе, а који су последица поменутог напретка.

Први тип изазова је начин на који организационе целине за људске ресурсе обављају свој посао, и то: коришћење електронске поште и интернета за комуникацију и информисање; коришћење интернета као новог начина за регрутовање; развој интернет-приступа обуци и учењу; коришћење компјутерских база података за похрањивање података о запосленима и писање извештаја; и примена компјутерске технологије на редовне задатке, као што су планирање људских ресурса, администрација у вези са обрачуном зарада, и слично.¹⁴

Други тип изазова које технологија узрокује општим променама у организацији, захтевајући реакцију од стране организационих целина за људске ресурсе, огледа се у потреби регрутовања и селекцији довођења људи различитих способности и квалитета. Стручњаци за људске ресурсе треба да планирају и примене промене технолошког развоја.

Трећи тип на који развој технологије утиче на промену менаџмента људских ресурса је потреба да се пронађу нови начини управљања запосленима који раде на пословима истраживања и развоја ради напретка организације.

4) *Пословање у складу са важећим прописима*. Стручњаци за људске ресурсе морају да прате и поступају у складу са законима и прописима чији је број све већи, а који се односе на области запошљавања, здравствене и социјалне заштите, полне и расне дискриминације, неоснованог отпуштања, права породила, признавање синдиката и друго. То све доводи до пораста трошкова запошљавања, неспремности отварања нових радних места, али и до веће социјалне сигурности радника.

5) *Синдикално деловање*. За менаџмент људских ресурса битно је да успостави добар и продуктиван однос са синдикатом који ради на побољшању успеха пословања. Синдикати врло често подржавају и доприносе конструктивним иницијативама менаџмента и наводе да приметимо ствари којих иначе не бисмо били свесни.

6) *Етичка питања*. Менаџмент људских ресурса одувек је имао етичку димензију, али се често сусреће и са етичким дилемама карактеристичним за случајеве где постоји конфликт између онога што је у интересу организације и онога што појединци на основу својих етичких принципа сматрају исправним. По питањима људских ресурса организација може бити критикована из етичких разлога, као на пример: избегавање давања одговора о радној организацији; отпуштање запосленог зато што је лошег здравља; игнорисање потреба за променама здравствене сигурности, јер то изискује већа улагања; пружање могућности обуке једнима, а ускраћивање другима; дискриминација на основу старосне доби, и друго. Стручњаци из области људских ресурса морају енергично да се залажу за спој ефикасно-

¹⁴ D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2004, стр. 20.

сти и правичности и морају да изграде чврст пословни основ за окретање ка етици, отворености и доследности према запосленима.

7) *Најбоља љракса насујрој најбољем уклајању*. Ово гледиште има последице на цело поље менаџмента људских ресурса и односи се на управљање, тренутно најзначајнију теоријску дебату у области људских ресурса. Ово гледиште поставља питање да ли постоји најбољи начин извођења активности које се односе на људске ресурсе, а да је применљив свуда. Део аутора (Wood and Albanese, 1995; Delery and Doty, 1996; Fernie and Mectalf, 1996; Patterson, 1998; Guest, 2000) тврди да постоје одређене праксе људских ресурса, чијом применом се помаже организацији да стекне предност над конкурентима и они су заговорници гледишта „најбоље праксе“.

Праксе људских ресурса спроводе свој позитиван утицај путем: 1) обезбеђивања и побољшавања компетентности запослених; 2) утицаја на њихову мотивацију и посвећеност; 3) планирања посла, тако да се запослени подстакну да дају свој максимум у раду. Позајмљујући елементе теорије очекивања овај модел указује на то да треба да постоје сва три елемента, како би се дошло до најбољег резултата. Позитиван однос запосленог требало би да утиче на ниво резултата организације, као што су низак ниво одсуствовања, *сйоје* флукуације отказа и упражњена радна места, као и на висок квалитет продуктивности.¹⁵ „Најбоља пракса“ у менаџменту људских ресурса подразумева савремене методе селекције, посвећеност запосленима, перманентно образовање, развој запослених, награђивање и побољшање услова рада.

Гледиште „најбољег уклапања“ настало је педесетих година. У њему се истиче веза између праксе менаџмента људских ресурса и остваривања предности над конкурентима, али и зависност од конкретних околности у свакој организацији. Коначна одлука о оба ова гледишта још није донесена.

Стратешки приступ менаџменту људских ресурса

Све више се заступа став да је конкурентска предност у пословању пре људски потенцијал него доступност капитала или употреба технологија. Квалитет менаџмента људских ресурса пресудно утиче на рад и пословање организације. Једна од најзначајнијих разлика између менаџмента људских ресурса и персоналног менаџмента је стратешки приступ. Људски ресурси морају бити кључни носиоци развоја организације. Стратегија људских ресурса се постепено мењала и развијала. Сматра се да стратегија људских ресурса не мора бити написана, јер је то политички и развојни процес који се формира, а не формулише, и мења у складу са догађајима унутар организације и окружења.

Постоје три теоретска приступа стратeгијском менаџменту људских ресурса. То су: 1) универзални приступ; 2) приступ уклапању или могућности, и 3) приступ који се заснива на ресурсима.

¹⁵ Guest, 2000, према: D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2004, стр. 26.

1) *Универзални ѝрискѝуѝ* заснива се на концепцији менаџмента људских ресурса као „најбоље праксе“. Базиран је на четири циља политике људских ресурса који морају бити постигнути да би се дошло до жељених организационих резултата (шема 4).¹⁶

Шема 4



Организациони/ пословни дизајн		Висок пословни учинак
Менаџмент промена	Стратешка интеграција	Висок ниво решавања проблема промена иновација
Регрутовање Селекција Социјализација	Посвећеност	
Процена развоја у обуци	Флексибилност/прилагодљивост	Висока трошковна ефикасност
Систем надграђивања комуникација	Квалитет	Мањи обрт број одсуствовања број жалби
Управљање/култура/стратегија		

Циљеви политике људских ресурса

Циљеви политике људских ресурса су:

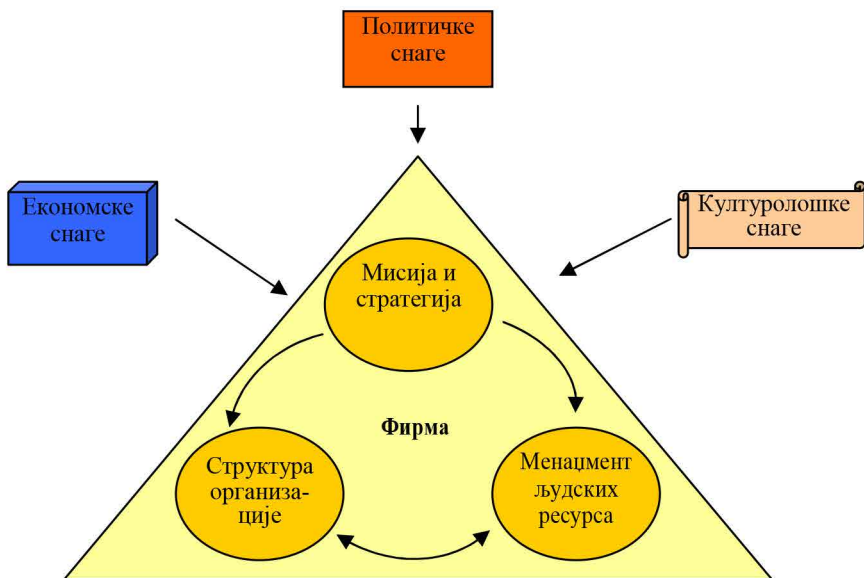
- стратешка интеграција (менаџмент људских ресурса је интегрисан у стратешко планирање);
- посвећеност (запослени се осећају као део организације што показују односом према учинку);
- флексибилност (структура организације је прилагодљива), и
- квалитет (високо квалитетни радници обезбеђују висок квалитет робе и услуга).

2) *Прискѝуѝ уклапању или моћносѝи* заснива се на две основне форме уклапања. Прва подразумева спољашње уклапање (стратегија људских ресурса уклапа се у захтеве организационе (пословне) стратегије), а друга унутрашње уклапање (све активности људских ресурса међусобно се уклапају чинећи једну целину). Подршка овом моделу приказана је на шемама 5 и 6.

¹⁶ D. Guest, *Personnel Management*, 1989, p. 49

На шеми 5 приказан је менаџмент људских ресурса у односу на организациону стратегију и утицај окружења.¹⁷

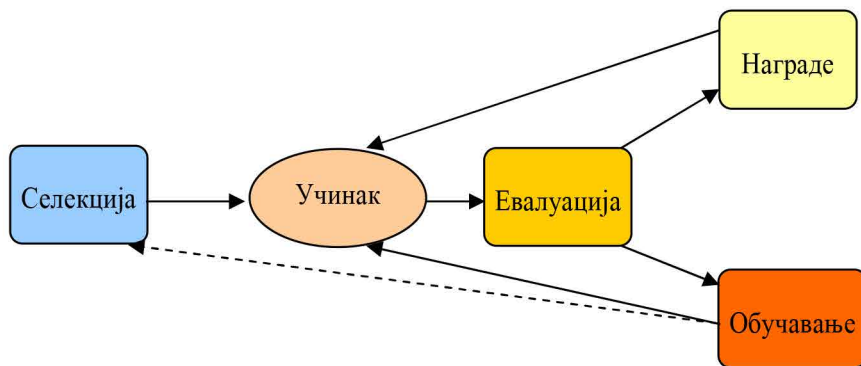
Шема 5



Стратејски менаџмент и утицаји окружења

Издвојене активности менаџмента људских ресурса у оквиру овог модела, и начин на који могу бити уједињене и осмишљене ради подршке стратегији организације, приказане су на шеми 6.

Шема 6



Активности људских ресурса

¹⁷ C. Fombrun, N. M. Tichy and M. A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, 1984, p. 35.

У овом шематском приказу може се запазити оквир у којем су уједињене селекција, евалуација, развој и награђивање, као и њихово узајамно подстицање продуктивности запослених.¹⁸

Теоријски приступ уклапању или могућности често је анализиран, истраживан, потврђиван или оспораван, али без обзира на критике које су изношене овај модел још увек постоји.

3) *Приспуй који се заснива на ресурсима* заснива се на вези између унутрашњих ресурса, стратегије и учинка. Развојем људског капитала обезбеђује се конкурентска предност. Постоје четири начина на које људски ресурси остварују конкурентску предност. То су:

- ресурс мора имати вредност (спајањем компетенције појединца са захтевима организације процењује се вредност);
- неучесталост ресурса (потешкоће које имају организације у трагању за талентима);
- отежано имитирање ресурса (немогућност конкурената да копирају ресурс);
- ресурс треба да буде незаменљив (људски ресурси не постају дотрајали за разлику од технологије и могу прелазити са једног на друго тржиште).¹⁹

Приступ који се заснива на ресурсима често је посвећен руководиоцима. Однос између људског капитала, праксе људских ресурса и конкурентске предности (шема 7)²⁰ даје концептуалну основу за људске ресурсе као извор конкурентске предности и креирања стратешке способности. Базен људског капитала мора се развијати кроз праксе људских ресурса и омогућити да организација учи брже и ефектније од конкурената, чиме постаје интелигентнија и флексибилнија од својих ривала. Практике људских ресурса морају регрутовати и развијати базен људских ресурса и стварати чврсту конкурентску праксу у самој организацији. Такође, у организацији мора постојати склад између интереса запослених и интереса организације.

Шема 7



Модел људских ресурса као извор конкурентске предности

Организационе целине за људске ресурсе нису у довољној мери укључене у планирање и развој организационе стратегије и стратегије људских ресурса. Колико ће стручњаци за људске ресурсе бити укључени у стратегију људских ресурса зависи од пословног окружења, културе организације, главног извршног руководиоца и од квалитета виших стручњака за

¹⁸ Исио, стр. 41.

¹⁹ D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2004, стр. 4.

²⁰ Исио, стр. 43.

људске ресурсе. Уколико организациона целина за људске ресурсе жели да има значајан утицај у планирању и развоју организационе стратегије и стратегије људских ресурса мора да:

- образложи активности, везане за људске ресурсе у погледу успеха;
- спроводи активности, најпре као пословни менаџер, а затим као менаџер за људске ресурсе;
- постави линијске менаџере за људске ресурсе;
- концентрише се на пословне приоритете, и
- понуди способности промењивог менаџмента које се могу одмах применити.²¹

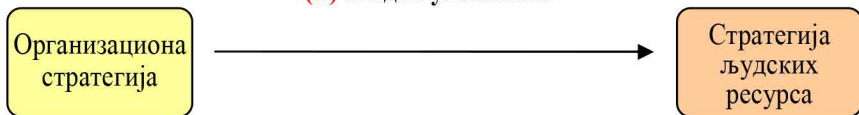
Организациона целина за људске ресурсе често је искључена из процеса формирања стратегије, док се стратегија људских ресурса најпре сагледава у процесу имплементације организационих стратегија. Најуспешније организације су оне које имају способност да стратегију брзо спроведу у дело, односно да изврше имплементацију стратегије људских ресурса.

Шема 8

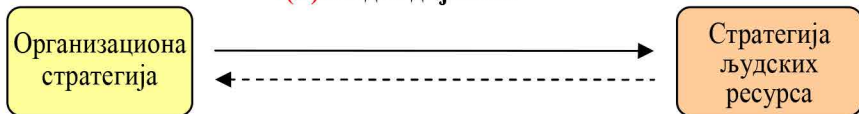
(А) Модел одвајања



(Б) Модел уклапања



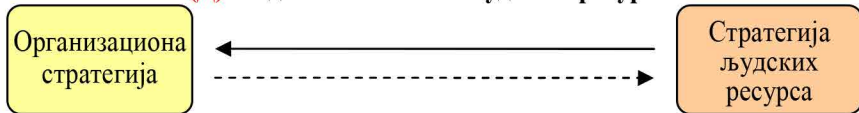
(В) Модел дијалога



(Г) Холистички модел/модел целине



(Д) Модел заснован на људским ресурсима



Могући односи између организације и стратегије људских ресурса

²¹ D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2004, стр. 44.

На шеми 8 приказани су могући односи између организације и стратегије управљања људским ресурсима.²² Те односе карактерише пет различитих модела: модел одвајања (А); модел уклапања (Б); модел дијалога (В); холистички модел (Г); модел заснован на људским ресурсима (Д).

Модел одвајања (А) чест је случај у мањим организацијама и у њему не постоји никаква повезаност између стратегије људских ресурса и организационе стратегије.

Модел уклапања (Б) предвиђа уклапање стратегије људских ресурса у организациону стратегију и запослене види као кључ у имплементацији организационе стратегије. Овај модел заступљен је у организацијама које своје пословне циљеве усмеравају са топ менаџмента на ниже организационе целине, али се и од организационих целина (укључујући и организациону целину за људске ресурсе) очекује да предложи функционалну стратегију која ће омогућити реализацију организационе стратегије.

Модел дијалога (В) укључује узајамну комуникацију и разматра друге могућности организационе стратегије.

Холистички модел (Г) третира људске ресурсе као кључ конкурентске предности за имплементацију организационе стратегије. Према *Бејргу* (Varigu, 1983) нема стратегије без стратегије људских ресурса.

Модел заснован на људским ресурсима (Д) представља људске потенцијале као кључ конкурентске предности за постизање било које стратегије. Овај модел је одраз стратешке HRM перспективе, која се заснива на ресурсима и сматра се заокретом људских ресурса од имплементатора стратегије до покретачке снаге у формулацији стратегије.

Закључак

Једна од области менаџмента која се протеклих година највише развијала јесте област менаџмента људских ресурса. Професија и пракса менаџмента људских ресурса подвргнуте су значајним променама и редефинисању. Нажалост, у многим системима и организацијама није у довољној мери уочен значај и улога менаџмента људских ресурса, тако да је њихова улога сведена на извршавање уобичајених административних послова везаних за кадрове. Процес транзиције, трансформације и укључивања у међународне интеграције захтева корениту промену у односу на људске ресурсе, као и на начин њиховог управљања.

Да би савремени системи и организације могли да се успешно носе са све већом конкуренцијом и сталним променама, неопходно је омогућити ослобађање креативног потенцијала запослених применом нових принципа у погледу на људски фактор. Мора се фаворизовати знање, способности и креативност, што доводи до интелектуализације укупног рада. Ради тога, потребно је регрутовати, развијати и задржавати људске ресурсе који су високо обучени, мотивисани и предани своме послу.

²² Исто, стр. 32.

Управљање људским потенцијалима сматра се кључним за успех сваке организације, а људски ресурси најзначајнијима у организацији. Улагање у њих исплативије је од улагања у било које друге ресурсе.

Менаџмент људских ресурса, као научна дисциплина, усредсређена је на разумевање, предвиђање, усмеравање, мењање, развој и прилагођавање људског понашања и људских потенцијала у организацији, који од запослених захтева посвећеност, самоконтролу, висок степен поверења, професионализам, сталну едукацију и максимално ангажовање.

Литература:

1. М. Бабић, Б. Ставрић, *Менаџмент: структура и функције*, КИЗ-Центар, Београд, 1999.
2. Ф. Бахтијаревић-Шибер, *Менаџмент људских потенцијала*, Голден маркетинг, Загреб, 1999.
3. С. Fombrun, N. M. Tichy, M. A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, 1984.
4. D. Guest, *Personnel Management*, London, 1989.
5. Б. Илић, *Савремена економска економија на прагу 21. века*, Економски факултет, Београд, 1997.
6. М. Јовановић-Божинов, Ж. Кулић, Т. Цветковски, *Менаџмент људских ресурса*, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 2004.
7. О. Кеничи, *Како размишља стипендијер: уметности јапанској пословања*, Грмеч – привредни преглед, Београд, 1995.
8. Ж. Кулић, *Управљање људским потенцијалима*, НИП Радничка Штампa, Београд, 2005.
9. Р. Лојић, *Утицај особина личности лидера на избор и стил управљања људским ресурсима*, Докторска дисертација, Мегатренд универзитет, Пожаревац, 2007.
10. Р. Орлић, *Кадровски менаџмент*, Зоран Дамњановић и синови, Београд, 2005.
11. Ж. Пржуљ, *Менаџмент људских ресурса*, Институт за развој малих и средњих предузећа, Београд, 2002.
12. А. Price, *Human Resource Management in a Business Context*, Thomson Business Press, 1977.
13. Ј. Стонер, Е. Фриман, Д. Гилберт, *Менаџмент*, Желнид, Београд, 1997.
14. D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2004.