

VAŽNOST LJUDSKIH RESURSA U POSLOVNOM ODLUČIVANJU

Aleksandra Stanković i Milutin Pečić
Visoka škola akademskih studija „Dositej“
Bojana Ostojić
Visoka škola modernog biznisa MBS

Ljudski resursi u svakoj organizaciji predstavljaju pokretačku snagu liste. Kroz evoluciju organizacije kadrovska pitanja, pitanja ljudskih resursa, su se rešavala na različite načine. U početku je to rešavano individualno od slučaja do slučaja i to intuitivnim metodama. Mnogi menadžeri su se oslanjali na sopstvene osećaje, koje zapravo kadrove treba da prime u organizaciju i na koja mesta ti kadrovi treba da budu raspoređeni. Ljudski resursi determinišu uspeh svake organizacije. Poboljšanje učinka zaposlenih je toliko ambiciozan i važan zadatak da sve više firmi formira svoja odeljenja za ljudske resurse. Menadžment preduzeća treba stalno da radi na kompromisu između zadovoljenja potreba zaposlenih i ekonomskih efekata, uz istovremeno vođenje računa o kvalitetu usluga koje su mu stavljene u nadležnost od strane osnivača.

Ključne reči: *ljudski resursi, nadležnost, odlučivanje, organizacija, učinak*

Uvod

Kako se vremena menjaju, samim tim i organizacije u složenom okruženju u kojim se nalaze, nametnuta je potreba za stvaranjem specijalizovanih ljudskih resursa unutar organizacija koja su osposobljena da se bave kadrovskim pitanjima koristeći naučna saznanja. Uloga odeljenja u organizacijama koje se bave pitanjima ljudskih resursa, se međutim razlikuje od slučaja do slučaja.

Neki menadžeri veruju da je menadžment ljudskih resursa pre svega zanimanje ili aktivnost u svetu poslovanja. Kako u privatnom tako i u javnim sektorima, menadžeri zavise od ljudskih izvora da bi bili uspešni (Orlić, 2007, 112). Korporacije velikih obima, kao što su banke, univerziteti, agencije za oglašavanje, bolnice, proizvodna preduzeća, kao i državne ustanove, svi zajedno, moraju da koriste talentovane ljude ako žele da svaka od njih ostvari svoje ciljeve, kako dugoročne tako i kratkoročne. Bilo da je u pitanju, kontrolor u bolnici, gradonačelnik grada, upravnici u firmama, svaki od njih će uspeti samo u slučaju ako ume da radi sa ljudima.

Udovoljavanje ljudskim potrebama, očekivanjima i zakonskim obavezama u radnim organizacijama postalo je zahtevnije i složenije. Zakoni na unutrašnjem i konvencije na međunarodnom planu, nameću ograničenja u odnosu na upravljanje zaposlenima. Mora se izbegavati diskriminacija pri regrutovanju, selekciji i napredovanju kadrova. Sistem na-

građivanja mora biti takav da zaposleni osećaju da su posteno plaćeni za svoj trud. Kadrovske politike moraju da pomažu, a ne da ometaju ostvarenje ciljeva organizacije. Ova pitanja kao i mnoga druga iziskuju razumevanje kadrovske menadžmenta ili drugim rečima menadžmenta ljudskih resursa. Ova dva termina se mogu koristiti kao sinonimi.

Menadžment ljudskih resursa se mnogo promenio za relativno kratko vreme. Jedno istraživanje govori da više od 98% generalnih direktora smatra da je kadrovski menadžment glavna funkcija.

U savremenom poslovanju, koje karakterišu velike i ubrzane promene, organizacije se moraju stalno prilagođavati i iznalaziti nove načine za postizanje uspešnosti, ali i za njihov opstanak i dalji razvoj. Jedan od načina je i kontinuirano stvaranje i održavanje konkurentske prednosti. Ona se danas ostvaruje preko ljudi, koji sa svojim znanjem, veštinama, kreativnim sposobnostima i razvojnim potencijalima predstavljaju najznačajniji resurs organizacije. Osim što su najznačajniji, oni su istovremeno i najproblematičniji i najskuplji resurs. Njima treba upravljati na mudar, racionalan i human način. Upravo način na koji se upravlja ljudskim resursima postaje odlučujući faktor konkurentske sposobnosti, razvoja i opstanka organizacije.

Savremena teorija ukazuje da su ljudski resursi najznačajniji resurs organizacije, što ukazuje na važnost efikasnog upravljanja njima u cilju ostvarivanja, kako organizacionih, tako i individualnih ciljeva i interesa. Od kvaliteta procesa upravljanja ljudskim resursima (menadžmenta ljudskih resursa) zavisi organizaciona uspešnost. Sve aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa su izuzetno važne, međutim, kao najvažnije možemo izdvojiti proces selekcije zaposlenih i njihovo obrazovanje, dalje usavršavanje i razvoj karijere.

Poslovno odlučivanje je veština, kao i svaka druga, koja se usavršava vremenom i samim iskustvom, jer svako od nas svakodnevno donosi odluke, i to na desetine njih. Za razliku od odluka u privatnom životu koje se donose uglavnom intuitivno i obuhvataju samo manji broj osoba, odluke u poslovnom životu ne mogu se oslanjati samo na instituciju, jer zavisno od nivoa na kojoj se odluke donose, obuhvataju manji ili veći broj zaposlenih ljudi. Ukoliko ste Predsednik države ili Premijer, o vašim odlukama zavisice sudbina možda i svih građana jedne zemlje.

Poslovno odlučivanje zahteva više sistematičnosti nego odlučivanje u privatnom životu zato što ono obuhvata veći broj ljudi, odnosno članova same organizacije. Šta je nivo odlučivanja viša, to je i samo odlučivanje važnije jer se tiče većeg broja članova organizacije, pa pogrešna odluka može imati katastrofalne posledice za organizaciju kao celinu.

Potreba za odlučivanjem postoji u svim vrstama poslova i u svim organizacijama. To znači da nema ni jednog radnog mesta na kojem se ne donose odluke. Razlika između pojedinih radnih mesta ogleda se u tome kolika je važnost (značenje) donesenih odluka. Tako razlikujemo strateške i izvršne odluke, zavisno o radnom mestu. Kod izvršnih radnih mesta, u strukturi radnog vremena dominiraju izvršne odluke, za razliku od menadžerskih radnih mesta, kod kojih dominiraju strateške odluke nad izvršnim. Udeo strateških odluka zavisi o nivou menadžmenta unutar organizacione strukture, pa što je radno mesto menadžera bliže organizacionom vrhu, udeo strateških odluka će biti veći.

Nastanak pojma i definisanje ljudskih resursa

Pojam „ljudski resursi“ pojavljuje se krajem sedamdesetih i početkom osamdesetih godina prošlog veka u SAD i Velikoj Britaniji, i to najpre u stručnoj literaturi, a zatim i u svakodnevnoj komunikaciji. Nastanak pojma pratile su brojne kritike i osporavanja. Naime, kritičari takvog

načina oslovljavanja zaposlenih smatraju da je ponižavajući za čoveka jer ga poistovećuje sa objektom upravljanja i svodi na puki dodatak mašini. Pošto su ljudi najveće bogatstvo organizacije, nedopustivo je po njima, da se dovode u istu ravan sa novcem, mašinama, i informacijama, pogotovo, ako se teži izgrađivanju humanijih odnosa između vlasnika kapitala i vlasnika radne snage. Takav pristup, po mišljenju kritičara, vodi u prošlost, a ne u budućnost, jer se njime ignorišu osnovne ljudske vrednosti, koje se u 21. veku ne mogu dovoditi u pitanje.

Uprkos kritikama, novi pojam se ubrzo širi i u druge zemlje, zahvaljujući između ostalog i brojnim pristalicama. Oni smatraju da se poistovećivanjem ljudi sa resursima konačno prestaje sa praksom prema kojoj su materijalni, finansijski i drugi resursi tretirani povoljnije nego zaposleni. Ta praksa više nije moguća jer su ljudski resursi i u terminološkom smislu, u najmanju ruku izjednačeni sa ostalim resursima organizacije. U našoj zemlji se pojam odomaćuje u poslednjoj dekadi prošlog veka i do danas je postao prepoznatljiv, prihvatljiv i koristi se kako u stručnoj literaturi, organizacijama tako i u svakodnevnoj komunikaciji. U upotrebi, međutim, još uvek egzistiraju i pojmovi „kadrovi“ i „personal“. „Kadrovi“ u svom izvornom značenju predstavljaju komandni sastav vojske, a termin je korišćen u socijalističkim zemljama za označavanje rukovodstva nekog preduzeća, da bi se kasnije koristio za sve zaposlene. Reč „personal“ je latinskog porekla i s druge strane, označava sve zaposlene u preduzeću i u širokoj je upotrebi kako na istoku tako i na zapadu.

Jasno je da se pojam „ljudski resursi“ ne može izjednačiti s navedenim pojmovima jer predstavlja mnogo širi pojam od „svih zaposlenih“ u jednom preduzeću. Njime se ne označavaju samo zaposleni nego i njihovi kvaliteti i rezultati, njihove vrednosti i sposobnosti, veštine i mogućnosti, odnosno njihova znanja i sveukupni potencijali. Iz navedenog proizlazi i jedna od brojnih definicija „ljudskih resursa“ :

„Ljudski resursi jesu ukupan ljudski potencijal u jednom društvu, regiji, opštini, grani delatnosti, kompaniji i sl; to su fizičke, fiziološke, psihičke, duhovne i druge ljudske vrednosti, njihova otkrivena i latentna potencijalna energija; njihova kultura, već stečeno znanje, umeće, navike, sposobnosti, njihov ukupni civilizacijski domet“ (Ibid, preuzeto od Ratković, M. (1997) *Ljudski resursi*, Univerzitet BK, Beograd, str. 3-10.

Značaj i specifičnosti ljudskih resursa

U savremenim uslovima poslovanja osnovni oblik konkurentske borbe među kompanijama postaje borba za kreativne stručnjake, dokazane lidere, ali sve više i za mlade, talentovane i obrazovane ljude. Osnovni činilac konkurentske sposobnosti i prednosti na tržištu, postaju ljudi, njihov razvoj, njihove mogućnosti, njihova motivacija i njihovo radno zadovoljstvo, jednom rečju ljudski resursi.

Oni predstavljaju najznačajniji resurs organizacije i imaju presudan značaj za ostvarivanje njenih projektovanih ciljeva. Iako su svi resursi organizacije važni, ljudski resursi su upravo ti koji ih povezuju u skladnu celinu. Njima treba upravljati efikasno, i to na mudar, racionalan i human način u cilju ostvarivanja, kako organizacionih, tako i individualnih ciljeva i interesa.

Prema autoru Živke Pržulj izuzetnost i specifičnost ljudskih resursa, koja ih stavlja u prvi plan u odnosu na ostale resurse i njihov značaj za organizacionu uspešnost, ogledaju se u sledećem:

– ljudski resursi, za razliku od ostalih resursa, mogu da stave u funkciju sve umne, fizičke i druge potencijale kojima raspolažu;

– ljudski potencijali, dobro ukomponovani i usmereni u pravcu timskog koncepta rada, obezbeđuju sinergijski efekat, koji ukupne rezultate rada čini većim od pojedinačno ostvarenih rezultata;

– rezultati rada pojedinaca, grupa, timova i organizacije u celini, između ostalog, zavise i od ponašanja i motivisanosti zaposlenih i menadžera;

– jedino čovek može oblikovati viziju, projektovati strategiju, imati ideje, stvarati kreacije, osmišljavati nove proizvode i slično;

– pojedinačna znanja i sposobnosti i pojedinačni kvaliteti i dometi predstavljaju osoben i po mnogo čemu jedinstven potencijal organizacije, naročito ako se dobro ukomponuju i na pravi način usmere ka ostvarivanju organizacionih ciljeva;

– ljudski resursi imaju dugoročan uticaj na poslovanje organizacije, između ostalog, i zbog toga što se dejstvo određenih odluka i promena može godinama odražavati na ukupne efekte poslovanja;

– odnos organizacije prema ljudskim resursima ima višestruko dejstvo: ekonomske, socijalne i zdravstvene prirode;

– ljudski resursi imaju sposobnost samoobnavljanja i razvoja, tim pre što se upotrebom ne obezvređuju i ne smanjuju nego potvrđuju i povećavaju;

– ljudski resursi su povezani sa svim poslovnim funkcijama jer je njihovo ostvarivanje gotovo nezamislivo bez uključivanja čoveka i njegovih umnih i drugih potencijala;

– ulaganje u ljudske resurse je isplativije od ulaganja u bilo koje druge resurse, jer bez čoveka i njegovog rada nema ni viška vrednosti, odnosno novostvorene vrednosti.

Polazeći od raspoloživih resursa i potencijala, menadžment organizacije treba da nastoji da se negativne osobine pojedinaca neutrališu ili makar minimiziraju, a pozitivne vrednosti i raspoloživi kvaliteti i drugi potencijali prepoznaju, aktiviraju i na pravi način usmere.

U ostvarenju organizacionih ciljeva, mora se voditi računa i o individualnim potrebama i interesima. Rezultati poslovanja se ne mogu povećavati ako se zadovoljstvo pri radu smanjuje. Zaposleni koji je zadovoljan svojim položajem i statusom u organizaciji, motivisan je da svoj posao radi odgovorno i na kvalitetan i profesionalan način doprinoseći ostvarivanju ciljeva organizacije. Obrnuto, zaposleni koji nije zadovoljan svojim položajem i statusom u organizaciji, nije odgovarajuće motivisan za ostvarenje njenih ciljeva, odnosno ne pruža zadovoljavajuće rezultate na radu. Na menadžmentu ljudskih resursa je da o navedenom vodi računa kako bi se između organizacionih i individualnih ciljeva i interesa uspostavio zadovoljavajući balans.

Obezbeđivanje ljudskih resursa u organizaciji

Organizacije se moraju prilagođavati globalnim promenama i uslovima turbulentnog poslovnog okruženja, jer nije u pitanju samo njihova uspešnost, nego i njihov opstanak. One iznaze nove organizacione forme i nova strukturna rešenja, dovoljno fleksibilna i nužno adaptivna.

Savremene organizacije se sve više udaljavaju od svog uobičajenog piramidalnog oblika, njihova struktura postaje ravnija i kreće se prema horizontalnom obliku točka. Značaj strogo definisanog i određenog radnog mesta, kao i samog prostora za rad se gubi, a rad se sve više organizuje u projektnim timovima. Zahvaljujući savremenoj tehnologiji, mnoge poslovne aktivnosti se obavljaju i od kuće. Raste broj zaposlenih na određeno vreme, privremeno zaposlenih, kao i zaposlenih u svojstvu spoljnih saradnika ili honorarno zaposlenih.

Prema predviđanjima Pitera Drakera, za dvadesetak godina moguće je da polovina ljudi koji rade za organizaciju, neće biti stalno zaposlena ili u radnom odnosu u toj organizaciju, svakako bar ne puno radno vreme.

Bez obzira na sve navedene promene i izazove, nosioci svih aktivnosti i dalje ostaju ljudi. Oni sa svojim znanjem, veštinama, sposobnostima i razvojnim potencijalima predstavljaju najznačajniji resurs organizacije i faktor njene konkurentske sposobnosti i prednosti na tržištu, a samim tim i faktor uspeha. Imajući u vidu njihov značaj, jasno je koliko važnost ima efikasno upravljanje njima za poslovanje organizacije i ostvarenje njenih strateških ciljeva.

Obezbeđivanje, odnosno, pribavljanje ljudskih resursa u organizaciji obuhvata tri glavne aktivnosti: *planiranje kadrova*, *regrutovanje* i *selekciju kadrova*. Ukratko, planiranje kadrova je usmereno na strategiju planiranja u organizaciji. To je pokušaj da se predvidi buduća ponuda i potražnja ljudskih izvora potrebnih organizaciji. Regrutovanje se odnosi na pronalaženje odgovarajućeg broja kvalifikovanih kandidata za poslove u organizaciji. Dok je selekcija faza u kojoj se pojedinac podvrgava ispitivanju nakon čega se donosi odluka o njihovom prijemu ili odbijanju.

Planiranje ljudskih resursa

Planiranje kadrova mora da uzme u obzir lokaciju ljudi na poslove u dužem vremenskom periodu, ne samo za sledeći mesec ili čak za sledeću godinu. To je proces analiziranja i procene potrebe za kadrovima i njihove raspoloživosti. Činioci koji se pri tom razmatraju uključuju postojeće veštine u organizaciji i očekivane poslove koje treba popuniti zbog odlaska kadrova u penziju, napredovanja, premeštaja, bolovanja, otpuštanje ili nekih drugih razloga. Planiranje kadrova takođe mora da predvidi ekspanzije i redukcije u poslovanju i tehnološke promene koje mogu da utiču na organizaciju. Na osnovu ovih analiza prave se planovi za raspoređivanje kadrova za rad po smenama, privremeno otpuštanje kadrova ili smanjivanje broja zaposlenih, trening postojećih kadrova, kao i za regrutovanje i zapošljavanje novih ljudi. Zbog toga što je usredsređeno na organizacione potrebe, planiranje kadrova mora biti deo procesa ukupnog strategijskog planiranja u organizaciji.

Plan ljudskih resursa obezbeđuje „mapu puta“ za budućnost, identifikujući odakle će se verovatno regrutovati zaposleni, kada će biti potrebni i koja obuka i pravac razvoja je potreban zaposlenima. Planovi su često kratkoročni i fleksibilni zbog teškoće organizacije da predvidi zahteve za ljudskim resursima u uslovima sve dinamičnijih promena, a priprema se u oblasti:

1. snabdevanja ljudskim resursima,
2. fleksibilnosti,
3. zadržavanja zaposlenih i
4. smanjenja broja zaposlenih.

Planiranje kadrova definišemo kao strategiju za pribavljanje, korišćenje, unapređivanje i očuvanje ljudskih resursa u organizaciji. Na prvi pogled, čini se da ova definicija obuhvata gotovo sve aktivnosti koje se odnose na zaposlene u jednoj organizaciji i da se u dobroj meri poklapa s definicijom kadrovskog menadžmenta. To je u izvesnom smislu tačno jer se planiranje kadrova odnosi na određivanje šta će se u budućnosti događati u

organizaciji u vezi s ljudskim resursima, odnosno zaposlenima. Samo kroz proces planiranja mogu se prepoznati potencijalni budući problemi i preuzeti odgovarajuće mere. Kadrovski menadžer se zadužuje da postavi planove kadrova kako bi se osiguralo da pravi ljudi, u pravo vreme i na pravom mestu budu na raspolaganju u preduzeću.

Proces planiranja ljudskih resursa u organizaciji

Jedna od najizazovnijih odgovornosti menadžera je planiranje kadrova koji će biti potrebni s obzirom na promene i rast same organizacije. Planiranje kadrova je posebno važno u oblastima sa visokom tehnologijom kao što su proizvodnja računara i telekomunikacije. Proces planiranja kadrova obuhvata nekoliko faza:

Procena spoljnih i unutrašnjih činilaca je prva faza u planiranju kadrova, na osnovu ove faze postavljaju se ciljevi i razvijaju specifični planovi. Zatim se može preći na predviđanje potrebe za kadrovima tako što se upoređuju broj ljudi i veštine koje će biti potrebne sa postojećim poslovima i veštinama zaposlenih. Prvi korak u bilo kojem planiranju kadrova je prikupljanje podataka. Predviđanje ili plan ne mogu biti bolji od podataka na kojima se zasnivaju. Planiranje kadrova iziskuje dve vrste informacija, to su podaci iz spoljnog okruženja i podaci iz same organizacije.

Podaci iz spoljnog okruženja uključuju informaciju o trenutnom stanju i predviđenim promenama u ekonomiji uopšte, ekonomiji posebne industrije, relevantnoj tehnologiji i konkurenciji. Svaki od ovih činilaca može da utiče na poslovne planove organizacije i samim tim na potrebu za ljudskim resursima. Neki od najvažnijih spoljnih činilaca koji utiču na planiranje kadrova u organizaciji su:

- Uticaj ekonomske politike,
- Ekonomski uslovi,
- Demografski uslovi,
- Tehnologija,
- Konkurencija

Proces planiranja ljudskih resursa ne završava se sa donošenjem plana, jer savremeni način planiranja podrazumeva i potrebu stalnog praćenja njegovog ostvarivanja odnosno menjanja tokom primene pod uticajem brzih i iznenadnih promena u okruženju. Bez obzira koliko se vodi računa da se proces planiranja do kraja izvede pažljivo i kvalitetno, nemoguće je prilikom izrade planova predvideti baš sve okolnosti. Zbog toga, dobro i kvalitetno planiranje podrazumeva i stalno praćenje i ocenu učinjenih projekcija, ali i eventualne korekcije, ako nastupe nepredviđene okolnosti. Dokaz uspešnog planiranja ljudskih resursa jeste organizacija u kojoj su ljudski resursi konstantno usklađeni sa potrebama poslovanja.

Ko planira?

Tradicionalno planiranje kadrova obično započinje i njima upravlja kadrovsko odeljenje. No, pošto je neophodno prikupiti informacije iz svih delova organizacije, linijski menadžeri moraju biti uključeni u proces planiranja kadrova. Strategijsko planiranje kadrova uključuje najviši menadžment i kadrovske eksperte i može da se oslanja na informaciju dobijenu od nižih nivoa menadžmenta. Ne angažuju se sve organizacije u predviđanju i planiranju kadrova, mada njihov broj raste. Jedno istraživanje je pokazalo da se samo 60% kompanija angažuje u planiranju kadrova. Kao i u slučaju mnogih drugih kadrovskih aktivnosti veća je verovatnoća, da veće firme imaju sisteme za planiranje kadrova nego manje.

Ko se planira?

U projektovanju sistema za planiranje kadrova, imamo više izbora u odnosu na to ko se planira. Jedna mogućnost je da se planira na zbirnom nivou, za poslove ili porodice poslova. Ova vrsta planiranja se tipično koristi za poslove sa većim brojem izvršilaca i za poslove na srednjem ili nižem nivou u menadžmentu.

Jedna organizacija, na primer, može da predvidi da će joj biti potrebno 30 elektro inženjera za rad u laboratoriji za razvoj. Alternativa je da se planira samo za one poslove za koje logika i iskustvo govori da su problematični. Pored zbirnog planiranja, mnoge organizacije planiraju i na individualnom nivou.

Za važne poslove, naročito za one položaje najvišeg menadžmenta, ove organizacije prepoznaju pojedini zaposlene koji će ih verovatno naslediti. To je izuzetno važno, jer je proces traženja ljudi na tim položajima jako skup, jer iziskuje dodatno vreme za njihovo obrazovanje i prilagođavanje. Plan sukcesije za najviše menadžerske položaje može da prepozna od jednog do tri moguća naslednika i da odredi potrebe za dodatnim treningom koji je neophodan svakom od njih da bio postao potpuno kvalifikovan za ovaj položaj u određenom trenutku u budućem vremenu.

Kad se planiranje sprovodi?

Organizacije obično pribegavaju procesu planiranja kadrova jednom godišnje, ali se tokom godine mogu činiti promene na osnovu njihovih informacija. Neočekivana recesija bi, na primer, svakako zahtevala da se kratkoročni planovi regrutovanja ponovo razmotre. Novi problemi ili novo pitanje u vezi sa kadrovima može takođe da izazove potrebu za planiranjem ljudskih resursa u organizaciji.

Proces planiranja može da se usredsredi na jedan od nekoliko vremenskih perioda. Organizacije u kojima je funkcija planiranja kadrova u elementarnoj fazi razvoja tipično planiraju na kratak rok, samo jednu godinu unapred i sa posebnim naglaskom na potrebe regrutovanja. Organizacije sa više iskustva u planiranju kadrova i sa složenijim potrebama mogu da planiraju srednjoročno, dve do tri godine unapred. Neke organizacije se angažuju u dugoročnom planiranju kadrova, više od tri godine unapred. Planovi za sukcesiju najviših menadžera uključuju duže vremenske horizonte. (Susan E. Jackson and Randall S. Schuller, 1990)

Regrutovanje kadrova

Cilj regrutovanja kadrova je da se obezbedi dovoljno velika grupa kvalifikovanih kandidata iz koje mogu da se izaberu odgovarajući kadrovi, kako bi se obezbedili ljudski resursi u organizaciji. Ako je broj kandidata jednak broju ljudi koje treba zaposliti, onda nema selekcije, već je izbor napravljen. Organizacija ili mora da ostavi neka mesta nepopunjena ili da primi sve kandidate. Osim u vremenima štednje, organizacije imaju stalnu potrebu da regrutuju nove zaposlene da bi zamenile one koji odlaze ili napreduju i da bi osigurale organizacioni rast. Regrutovanje može da bude veoma skupo.

Regrutovanje ljudskih resursa je dvosmeran proces, jer u njemu učestvuju dve strane, organizacija koja ima potrebu da popuni upražnjena radna mesta i kandidat, koji je zainteresovan za rad u organizaciji. Obe strane imaju mogućnost izbora, imajući u vidu

da ni kandidatima nije svejedno gde će i šta raditi i za koju i kakvu organizaciju će se vezati. To znači da se prilikom regrutovanja mora voditi računa i o željama i potrebama potencijalnih kandidata, kako ceo proces ne bi završio samo na privlačenju, već i dugoročnom zadržavanju kandidata u organizaciji.

Kandidatima je potrebno pružiti što više informacija o uslovima rada i poslu za koji se prijavljuju, kao i o samoj organizaciji. Davanje netačnih i nepotpunih podataka, odnosno isticanje samo jakih strana, a prikrivanje slabosti u cilju ulepšavanja slike o organizaciji kako bi se kandidat lakše privukao, može samo trenutno imati pozitivan efekat. Upoznavanje sa stvarnim stanjem kod novozaposlenih ubrzo izaziva razočarenje, nezadovoljstvo i na kraju napuštanje organizacije. Sve to može negativno uticati na ugled organizacije, ali i na uspeh budućeg regrutovanja, jer organizacije koje uživaju veći ugled imaju i veće prednosti u izboru kvalitetnijih kandidata.

Regrutovanje prati planiranje kadrova, o ovaj proces prati selekcija. Bez tačnog planiranja kadrova, organizacija bi mogla da regrutuje pogrešan broj kadrova ili pogrešnu vrstu zaposlenih. Bez uspešnog regrutovanja koje obezbeđuje dovoljno veliku grupu kandidata, čak i najtačniji sistem selekcije je od male koristi.

Regrutovanje prevodi plan kadrova u akciju i takođe popunjava upražnjene položaje u neočekivanim situacijama. Obično menadžer obaveštava nekog u kadrovskom odeljenju da postoji potreba za potpunom upražnjenog položaja. Uobičajeni način da se to uradi je pomoću podnošenja zahteva kadrovskom odeljenju. Menadžer i neko iz kadrovskog odeljenja moraju da pregledaju opis posla i specifikaciju posla kako bi imali jasnu i ažurnu informaciju o dužnostima posla i specifičnim kvalifikacijama. Upoznavanje s poslom olakšava prepoznavanje minimuma kvalifikacija neophodnih za zadovoljavajuće obavljanje posla.

Nakon toga započinje regrutovanje pomoću *internih izvora* kadrova koji se mogu obezbediti kroz premeštaj, napredovanje i interno oglašavanje upražnjenih položaja u organizaciji.

Eksterni izvori se koriste ako je potrebno i svi kandidati se podvrgavaju ispitivanju kroz proces selekcije. Praćenje je neophodno da bi se ocenila efektivnost regrutovanja i informacija o tome se vraća planerima kadrova.

Interni i eksterni izvori

Interni ili eksterni izvori je uglavnom često pitanje kada se obezbeđuju ljudski resursi u organizaciji. Često je odlučivanje o tome da li će se upražnjeni položaj popuniti interno ili eksterno prvi korak u planiranju regrutovanja. U nekim slučajevima to nije neophodno. Pripravnički poslovi se moraju popunjavati eksterno, a za neke položaje politika kompanije može da bude da se prvo popunjavaju iz internih izvora. Najveći broj organizacija koristi mešavinu internih i eksternih izvora unapređujući raspoložive kvalifikovane kadrove iz sopstvenih izvora i regrutujući iz spoljnih kada su potrebne nove veštine ili kad je rast vrlo brz. Obe vrste izvora imaju svoje prednosti i nedostatke.

Kada se koriste interni izvori, upražnjeni položaj popunjava osoba, čije sposobnosti su poznate. Pošto je poslodavac imao dovoljno vremena da posmatra pojedinca na jednom poslu, potrebno je manje nagađanje da se proceni njegova sposobnost za obavljanje drugog posla. Procena kandidata koji se regrutuju spolja zasniiva se na manjen pouzdanim informacijama kao što su reference i relativno kratki susreti, kao što su intervjui.

Druga prednost promocije kadrova iz sopstvenih izvora je što se time motivišu zaposleni. Kvalifikovani i ambiciozni kadrovi neće napuštati organizaciju i verovatno će se više uključivati u razvojne aktivnosti ako veruju da je napredovanje izvesno. Isto tako, smanjuje se vreme treninga i socijalizacije jer postojeći zaposleni moraju manje da uče o organizaciji i njenim originalnim procedurama nego što to moraju da čine novi kadrovi. Kod ove aktivnosti jako su bitni i troškovi koje ona iziskuje, pa je stoga, regrutovanje kadrova iz sopstvenih izvora brže i jeftinije ako organizacija ima potencijala za to. Konačno, u kriznim vremenima, regrutovanje iz internih izvora obezbeđuje sigurnost zaposlenja ljudima koji su već deo te organizacije. Odnosno manja je verovatnoća da će ti ljudi biti sklanjani sa tih radnih mesta, otpuštanjem ili nekim drugim načinom.

Međutim, ako se organizacija brzo razvija, interna ponuda kvalifikovanih kadrova može da bude nedovoljna. U tom slučaju može se dogoditi da se ljudi unapređuju pre nego što su za to spremni ili da ne ostaju dovoljno dugo na jednom poslu da bi mogli da nauče kako da ga obavljaju dovoljno dobro.

Regrutovanje iz eksternih izvora unosi svežu krv i nove ideje u organizaciju. Njime se takođe izbegava konfuzija izazvana efektom talas, (ovaj efekat podrazumeva pomeranje ljudi sa svojih na druge položaje, tako da postoji uvek upražnjeno mesto onoga ko se pomerio korak napred), udovoljava se zahtevima za jednakim mogućnostima zapošljavanja i prevazilaze se teškoće brzog rasta bez preterane upotrebe neiskusnih kadrova. Druga prednost mogu biti uštede troškova treninga. Zapošljavanje iskusnih radnika iz drugih kompanija može da smanji potrebu za složenim programima treninga i razvoja u kući.

Glavni nedostatak eksternog regrutovanja su troškovi. Spoljna tržišta rada su mnogo veća i teže su dostupna od unutrašnjeg, pa eksterno regrutovanje obično zahteva više vremena i novca. Isto tako, postoji mogućnost da se zaposleni kandidat koji nije onakav kakvim se prikazao za vreme selekcije. Konačno, previše eksternog regrutovanja obeshrabruje postojeće zaposlene jer smanjuje mogućnost za napredovanje u organizaciji.

Interni izvori

Interno regrutovanje podrazumeva pronalaženje odgovarajućih kandidata u samoj organizaciji među postojećim zaposlenima.

Među internim izvorima regrutovanja su:

1. Sadašnji zaposleni,
2. Prijatelji zaposlenih,
3. Bivši zaposleni i
4. Kandidati koji su ranije prijavljivani za posao u organizaciji,

Interno oglašavanje poslova

Sistem koji se najčešće koristi za interno regrutovanje je interno oglašavanje poslova (job posting and bidding).

Zaposleni se obaveštavaju o svim upražnjenim položajima, putem oglasa na oglasnim tablama, cirkularnih publikacija i kompanijskih novina. Ovi oglasi opisuju poslove, mesto gde se oni obavljaju, uslove plaćanja i potrebne kvalifikacije i ohrabruju sve zapo-

slene da se prijave. Menadžer za zapošljavanje ocenjuje kandidate i donosi odluku o izboru. Zaposleni koji su se prijavili ali nisu izabrani dobijaju povratno pismo u kome im se objašnjava kako treba da poboljšaju svoje kvalifikacije.

Interno oglašavanje poslova kao metod za interno regrutovanje profesionalnih menadžerskih položaja se retko koristi. Za ove položaje se obično koriste planovi za sukcesiju menadžera i kompjuterizovani informacioni sistemi o obrazovanju, veštinama, radu, iskustvu i naklonostima menadžera za određena mesta i poslove. Kad se ukažu upražnjeni položaji informacioni sistem može brzo da ponudi i listu potencijalnih kandidata.

Regrutovanje preko postojećih zaposlenih

Pouzdan izvor kadrova mogu biti rođaci i prijatelji postojećih zaposlenih. Zaposleni mogu da obaveste potencijalne kandidate o prednostima posla u kompanijama, mogu da napišu pismo da ih upoznaju i da ih preporuče, kao i da ih ohrabruju da se prijave. Ovo je veoma efektivan i jeftin metod regrutovanja.

Bivši zaposleni

Bivši zaposleni su takođe dobar interni izvor kandidata. Neki penzionisani kadrovi mogu biti voljni da se vrate na posao u režimu skraćenog radnog vremena ili mogu da preporuče nekog ko je zainteresovan da radi za kompaniju. Ponekad ljudi koji su napustili kompaniju zbog raznih razloga, kao što su neki porodični problemi, studiranje i drugo, mogu da budu voljni da se vrate na posao.

Kandidati koji su se ranije prijavljivali na posao

Još jedan izvor kandidata može se pronaći u organizacionoj dokumentaciji. Iako ne predstavljaju istinski interni izvor, ljudi koji su se ranije prijavljivali za poslove u organizacijama mogu se ponovo kontaktirati putem pošte. Ovo je brz i jeftin način da se popune neočekivano upražnjena mesta, odnosno položaji. Studenti koji su bili na praksi u kompanijama mogu biti impresionirani ovim iskustvom, te stoga mogu imati jaku želju i volju da postao deo iste, nakon diplomiranja na fakultetu. Oni bi se takođe mogli podvesti pod ovu kategoriju.

Eksterni izvori

Eksterno regrutovanje, odnosno regrutovanje iz eksternih izvora, je najčešće formalno i podrazumeva traganje na tržištu rada za kandidatima koji nisu imali nikakav prethodni dodir sa organizacijom. Eksterni izvori uključuju:

1. Škole i fakultete,
2. Agencije za zapošljavanje,
3. Firme za pružanje usluga,
4. Sindikate,
5. Medijske izvore,
6. Profesionalne asocijacije,
7. Konkurenciju.

Škole i fakulteti

Škole i fakulteti mogu biti dobar izvor novih zaposlenih za mnoge organizacije. One se mogu uključiti u program regrutovanja pri čemu se naročito mora voditi računa o sledećem:

- Saradnja sa njima mora biti redovna, čak i u vreme kad ne postoji potreba za novim kadrovima moraju se održavati dobri odnosi sa ovim institucijama;

- Stalni kontakt i dobri odnosi mogu da budu presudni u takmičenju da se obezbede najbolji diplomirani đaci, odnosno studenti;

- Uključivanje škola i fakulteta je poželjnije u dugoročnim programima regrutovanja nego u kampanjskom pristupu i neke škole i fakulteti imaju posebne savetnike za izbor zanimanja koji mogu da pomognu pri izradi i sprovođenju plana regrutovanja.

Regrutovanje sa fakulteta se koristi kad su organizaciji potrebni visoko obrazovani pripravnici. Ono može da bude veoma produktivno jer se veliki broj dobrih kandidata može intervjuisati u kratkom vremenskom periodu na jednom mestu. Za intervjuisanje se mogu koristiti kadrovski profesionalci, ali to mogu biti ljudi koji rade na drugim poslovima.

Agencije za zapošljavanje

Agencije za zapošljavanje mogu biti kako državne tako i privatne.

Državne agencije za zapošljavanje se organizuju po administrativno-teritorijalnom principu i njihove usluge se ne naplaćuju. Privatne agencije za zapošljavanje se takođe mogu naći u većini gradova i njihove usluge se naplaćuju.

Agencije za zapošljavanje obavljaju preliminarno ispitivanje kandidata i dovode organizaciju u vezu sa kandidatom. One se međusobno mogu razlikovati u pogledu nivoa usluge, troškova i vrste kandidata koje obezbeđuju. Poslodavci mogu da smanje jedan broj mogućih problema s agencijama za zapošljavanje tako što im daju podobne informacije o poslu koji se popunjava, uključujući i takve detalje kao što su naziv posla i veštine koje se zahtevaju, potrebno iskustvo i obrazovanje i nagrađivanje.

Firme za pružanje usluga

Možda najpristupačniji i najneposredniji izvor određenih kadrova su firme za pružanje usluga. One se najčešće koriste za poslove koje ne zahtevaju visoke kvalifikacije i koji su privremeni i sezonski.

Sindikati

Sindikati mogu biti važan izvor kadrova. U nekim oblastima kao što je građevinarstvo, sindikati su tradicionalno nudili radnike poslodavcima. Sindikati ponekad mogu da kontrolišu ili da utiču na potrebe za regrutovanjem i zapošljavanjem. Organizacija sa jakim sindikatom je manje fleksibilna u odlučivanju ko će biti primljen na posao i gde će biti raspoređen.

Medijski izvori

Medijski izvori: novine, magazini, radio, televizija i reklamni panoji se koriste široko i bliski su mnogim ljudima koji traže posao.

Najopštiji metod regrutovanja je oglašavanje kroz novine. Oglašavanje regrutovanja je usmereno na ljude koji traže posao i ima za cilj privlačenje tih ljudi da se prijave za posao u pojedinim kompanijama. Ovo oglašavanje dopire do mnogo šire publike. Procenjuje se da samo 10 do 25% čitalaca prate oglase da vide šta se nudi. Ostatak čitalaca je zaposleno ali redovno prate oglase da bi videli šta se nudi. Nije verovatno da će ovi čitaoci se prijaviti odmah, ali oni stvaraju tako sliku o poslodavcima čije oglase opažaju. Dobro oglašavanje može da utiče na njih da se kasnije, kad budu tražili novi posao, odluče baš za kompaniju čije su oglase čitali. Drugi deo publike čine zaposleni u kompaniji. Jedan oblik ovakvog oglašavanja jeste, *slepo oglašavanje*, u kome se kompanija ne otkriva već traži od kandidata da pošalje svoje odgovore u anonimni poštanski pregradak.

Profesionalne asocijacije i konkurencija

Izvori regrutovanja jesu i profesionalne asocijacije i konkurencija. Mnoge profesionalne asocijacije izdaju časopise u kojima se objavljuju oglasi za posao. One su posebno dobar izvor specijalizovanih profesionalaca. Na skupovima koje organizuju ove asocijacije, poslodavac može da sretne moguće kandidate koji trenutno rade u konkurentskim firmama. Neki poslodavci, neposredno kontaktiraju pojedince koji rade za konkurente.

Nakon kratkog pregleda izvora regrutovanja i njihovih oblika, možemo da ukažemo i na to da postoje izvesne razlike u kvalitetu regrutovanja na ovaj ili onaj način. Najbolji poslovi se popunjavaju interno ili kroz neformalne metode, kao što su preporuke a najbolji kandidati dolaze do posla neformalnim kanalima. Mada se ovakav zaključak čini preteranim, ipak postoji mnoštvo dokaza da se najbolji kandidati obezbeđuju iz neformalnih izvora.

Selekcija i orijentacija zaposlenih

Profesionalna selekcija predstavlja proces koji se sastoji iz određenih koraka koji se preuzimaju u cilju donošenja odluke, koji će od prijavljenih kandidata, od onih koji su prošli proces regrutovanja, biti primljen na određeno radno mesto. Ovaj proces selekcije mora biti takav da u startu odbacuje, opasne, sumnjive i slabe kandidate, jer u suprotnom efekat selekcije neće biti odgovarajući, i pored toga može se javiti mnoštvo drugih problema tokom ovog procesa.

U poslednje vreme nauka je razvila brojne metode, postupke i instrumente, pomoću kojih se može povećati stepen izvesnosti u prognoziranju budućeg uspeha nekog radnika. U procesu selekcije izuzetno je važno postići usklađenosti zahteva i karakteristika kandidata za posao odnosno znanja, sposobnosti, osobina ličnosti. Ceo proces selekcije zahteva stalno promatranje kandidata, kroz sve zahteve posla. Zato ovaj kao i većina ostalih procesa u menadžmentu ljudskih resursa, polazi od analize posla, kriterijuma

uspešnosti i zahteva prema izvršiocima. Time se utvrđuje osnova za identifikaciju traženih znanja, sposobnosti i osobina ličnosti. Bez obzira što konačnu odluku o zapošljavanju u većini slučajeva, u praksi, donosi neko drugi personalno odeljenje procenjuje kandidate i olakšava proces odabira. Kvalitet selektovanih kadrova je osnovno merilo uspešnosti kadrovskog odeljenja, koje obavlja ovu aktivnost pored svih ostalih kadrovskih aktivnosti, koje smo malopre pominjali.

Pre nego što se proces selekcije otpočne, neophodno je dati jasne kriterijume po kojima se kandidati kategorišu. Ukoliko ti kriterijumi nisu jasni, nemoguće je doći do trezvenih odluka prilikom selekcije. Kriterijum selekcije se obično prikazuje u vidu specifikacije, tačnije opisa posla koji predstavlja idealnog kandidata.

U okviru ovog procesa selekcije kadrova, postoje različiti načini i metode i instrumenti kako bi se došlo do adekvatnog kandidata. Postoje takozvana rezimea i reference kao metode koje se najčešće koriste, ali pored njih kandidati mogu biti podvrgnuti i različitim testovima, kao što su testovi: *izvršenja, sposobnosti, znanja, veština, inteligencije, ličnosti*... Ovi testovi su projektovani tako da daju validne rezultate i dovoljne tačne i jasne kako bi ljudi koji rade ovaj proces mogli da najbolji način da izaberu odgovarajuću osobu za traženi položaj.

Za prikupljanje podataka o sposobnostima i ličnim karakteristikama kandidata najširu upotrebu i najveći značaj imaju testovi i intervju.

Test predstavlja merni instrument pomoću kojeg se ljudi porede po određenoj karakteristici koja je predmet merenja. Oni su standardizovani u pogledu sadržaja, bodovanja i administriranja, na osnovu čega obezbeđuju uporedive podatke o kandidatima.

Postoje različite vrste testova (pismeni, kompjuterski, testovi motornih veština i drugi), a svi oni se dele u dve osnove grupe:

1. *psihološki testovi*:

– testovi sposobnosti (inteligencije, mehaničkih sposobnosti, kreativnosti, psihomotornih i fizičkih sposobnosti, specifičnih sposobnosti),

– testovi ličnosti,

– testovi interesovanja,

– testovi znanja.

2. *testovi vezani za posao*:

– testovi uzoraka posla,

– testovi sposobnosti sticanja veština,

– probni rad.

Intervju predstavlja instrument selekcije čiji je cilj da se predvidi poslovni učinak kandidata na osnovu njegovih usmenih odgovora na usmena pitanja. Definiše kao osmišljen razgovor dveju ili više osoba, organizovan radi boljeg upoznavanja kandidata i njegovih veština, sposobnosti i drugih karakteristika, kako bi se utvrdilo da li odgovara zahtevima posla za koji se prijavljuje. I kada se primenjuju drugi metodi selekcije, intervju je njen obavezan deo.

Primenjuju se različite vrste intervjuja, koje se razvrstavaju prema različitim kriterijumima:

– obliku, tj. stepenu struktuiranosti na: struktuirane, polustruktuirane i nestruktuirane,

– broju učesnika, n: individualne, sekvencijalne, panel i grupne,

– ulozi u procesu selekcije situacione: na preliminarnu, dijagnostičke i prijemne,

– tipu pitanja: situacione i bihevioralne.

Specifičan tip intervjuja je stresni intervju koji ima za cilj da kod kandidata izazove nemir i pritisak, kako bi se videla njegova reakcija u stresnim situacijama.

Nakon procesa selekcije ide proces *orijentacije novozaposlenog* u organizaciji i ima za cilj da se on upozna sa kompanijom i sa poslom i da mu pomognu, ljudi koji su zaduženi za ovu kadrovsku aktivnost, da se oseća ugodno. Ona nikako ne bi trebalo da bude mehanički proces. Osetljivost za strahove i teskobe i potrebe zaposlenog je izuzetno važna za svaku organizaciju. Ovaj proces ima nekoliko važnih ciljeva. Opšti cilj je da se pomogne zaposlenima da steknu osnovna znanja o svom radnom okruženju. Dobar program orijentacije stvara povoljan utisak o organizaciji i njenom radu. Isto kao što povoljan početni utisak o pojedincu pomaže da se s njim uspostavi dobar odnos, dobar početni utisak o kompaniji, kolegama ili nadzorniku može da pomogne da se novozaposleni bolje prilagodi organizaciji. Nedostatak dobrog programa orijentacije uzrok je visoke fluktuacije u organizaciji. Drugi cilj ove kadrovske aktivnosti jeste da pojača interpersonalnu privlačnost, jer orijentacija treba da olakša ulazak zaposlenog u novu radnu grupu.

Kada novozaposleni stigne u organizaciju pre svega se trebaju obavestiti ljudi koji tu rade, da je stigao novi član grupe. Novajliji treba obezbediti radno odelo, ako kompanija to ima u okviru svoje politike prema zaposlenima, radno mesto, listu obaveza koje mora da obavlja, da mu se dodeli vodič ili mentor koji će biti blizak novozaposlenom prvih nekoliko dana.

Najznačajniji efekti socijalizacije se ostvaruju nakon zasnivanja radnog odnosa i stupanja na posao. Kroz proces usmeravanja, kao jednu od komponenti socijalizacije, novozaposleni se upoznaju sa osnovnim informacijama koje su im potrebne da bi posao obavljali na zadovoljavajući način. Programi usmeravanja mogu biti različiti, od kratkog neformalnog uvođenja u posao, do formalnih programa, koji traju i po nekoliko dana. U oba slučaja, zaposleni obično dobijaju pisane materijale u vidu priručnika, sa svim osnovnim informacijama o organizaciji, kao što su: pravila ponašanja i oblačenja, radno vreme, pauze za doručak ili ručak, godišnji odmori i slično. Tu se takođe mogu nalaziti informacije o beneficijama zaposlenih, dnevnim zadacima, poslovima organizacije, proizvodnom programu i druge.

Neke organizacije praktikuju i održavanje seminara na kojima novozaposlene upoznaju sa potrebnim informacijama. To se uglavnom primenjuje u slučaju prijema velikog broja novih zaposlenih.

U praksi je češći slučaj da se vrši pojedinačno usmeravanje zaposlenih, i to najpre od strane stručnih lica iz organizacione jedinice ljudskih resursa, koji ih upoznaju sa opštim informacijama koje proizlaze iz ugovora o radu. Zaposlene potom preuzimaju neposredni rukovodioci, koji ih upoznaju sa radnim mestom, kolegama i poslom koji će obavljati.

Suočavanje sa novom sredinom, novim ljudima, uspostavljenim pravilima rada i ponašanja i dobijenim poslom, veoma je odgovoran čin i izazov za svakog čoveka. Zadatak je zato neposrednog rukovodioca, ali i najbližih saradnika, da se novozaposleni što pre uklopi i oseća prijatno u novom okruženju, kako bi bio u stanju da pruži svoj maksimum i dodeljeni posao obavlja kvalitetno i uspešno. Nije redak slučaj u praksi, da se određuje zaposleni sa dovoljnim iskustvom i poznavanjem konkretnog posla, u ulozi mentora, kako bi pomogao novom kolegi da se upozna sa načinom rada i uspešno integriše u novu sredinu. Uspešna integracija u novu sredinu predstavlja važan preuslov dužeg zadržavanja zaposlenih, veće motivisanosti za rad, stvaranja pozitivne radne klime za nesmetano odvijanje procesa rada i ostvarivanje dobrih poslovnih rezultata.

Dobar program orijentacije je izuzetno važan, kako za stalne zaposlene, tako i za novozaposlene, taj program može u mnogome da utiče na to kakav će utisak osoba da stekne u tom radnom okruženju i o toj kompaniji uopšte.

Zaključak

Kroz rad smo uočili da obezbeđivanje ljudskih resursa u organizacijama nije uopšte naivan i lak posao, odnosno proces. Ljudi koji rade u kompaniji, na takvim položajima, najčešće u kadrovskim službama, imaju veoma odgovoran zadatak, koji, ukoliko ne ispu- ne kako treba, mogu da dovedu svoju kompaniju u neugodnu situaciju i nakon toga do mnoštva problema.

Obezbediti zaposlene u organizacijama, od procesa planiranja, preko regrutovanja, selekcije i orijentacije, zahteva saradnju mnogih menadžera u organizaciji, kako bi se do- bili poželjni rezultati. Sistemi vrednovanja moraju da budu takvi da zaposleni se ne ose- te manje vrednim ili više u nekim situacijama. Jer upravljanje ljudskim resursima zna- ci pre svega, brigu o ljudima u organizacijama, ta briga se sastoji u nalaženju kompetentnih lju- di i njihovom dovođenju u organizaciju, na dalje u obučavanju i razvoju zaposlenih i nji- hovom visokom zalaganju. Jer ljudi u svakoj organizaciji čine njenu pokretačku snagu.

Upravo ljudi, sa njihovim znanjem, veštinama, sposobnostima i razvojnim potencijali- ma, a ne zgrade i mašine, predstavljaju najznačajniji resurs organizacije i faktor njene konkurentske sposobnosti i prednosti na tržištu, a samim tim i faktor uspeha. Imajući u vidu njihov značaj i specifičnosti, njima treba upravljati efektivno, i to na mudar, racional- an i human način, u cilju ostvarivanja organizacionih i individualnih ciljeva i interesa. Po- slovnu funkciju u organizaciji, koja se bavi navedenim upravljanjem, predstavlja menadž- ment ljudskih resursa. On objedinjuje čitav niz aktivnosti, od čijeg kvaliteta sprovođenja, zavisi organizaciona uspešnost.

Organizacije koje žele da opstanu i napreduju u savremenim uslovima poslovanja, koje karakteriše stalne i brze promene, moraju konstantno ulagati u obrazovanje i razvoj svojih zaposlenih. U vremenu koje dolazi, znanje će biti ključni resurs i faktor koji će pra- viti razliku između uspešnih i neuspešnih, bilo da je reč o organizacijama ili zaposlenima unutar njih. Ulaganje u zaposlene i upravljanje njihovom karijerom, predstavlja i značajan motivišući faktor, budući da je zaposleni, koji je zadovoljan svojim poslom, uslovima rada i položajem u organizaciji, koga cene i poštuju, motivisan da svoj posao radi odgovorno i na kvalitetan i profesionalan način doprinoseći tako ostvarivanju ciljeva organizacije.

Menadžeri donose različite odluke u različitim situacijama. Različite odluke zahtevaju različit nivo istraživanja. Pri tome nivo raspoloživih informacija varira u zavisnosti od ka- raktera odluke. Odsustvo iskustva (informacija o prošlosti), odluke čini mnogo manje iz- vesnim. Na primer, odluka o ulasku na novo tržište zahteva mnogo više vremena nego odluka o nastavku operacija na penetriranom tržištu.

Za klasifikovanje odluka obično se koriste dva kriterijuma. Prvi kriterijum je nivo pred- vidivosti odluke. Prema ovom kriterijumu odluke se dele na: programirane i neprogrami- rane. Drugi kriterijum je karakter statističke sredine. Prema ovom kriterijumu odluke se dele na: odluke u uslovima izvesnosti, odluke u uslovima rizika i odluke u uslovima neiz- vesnosti.

Programirane odluke su odluke koje se formulišu u skladu sa određenim običajima, pravilima ili postupcima. Svaka organizacija ima eksplicitno ili implicitno formulisane poli- tike koje olakšavaju donošenje odluka u ponavljajućim okolnostima ograničavajući ili eli- minišući određene alternative. Programirane odluke ograničavaju slobodu izbora pošto organizacija, umesto pojedinca, odlučuje o tome šta treba da se uradi. Međutim, progra-

mirane odluke oslobađaju vreme za neprogramirane odluke. Politike, pravila ili postupci na osnovu kojih se donose programirane odluke oslobađaju vreme za rešavanje drugih (i važnijih) problema.

Upravljačka tehnologija kao splet metoda i postupaka treba svesno da omogući uticaj na događaje u preduzeću i njegovom okruženju. Zadatak odlučivanja je da u promenama očuva red, a u redu promene. Pri ovome, osnovno je, da upravljačka tehnologija svojom koncepcijom nastoji da pretvori zahteve okruženja u ciljeve preduzeća.

Literatura

- [1] Dragan Đuričin, Stevo Janošević: *Menadžment i strategija*, Beograd, 2006.
- [2] Zoran Babić: *Poslovno odlučivanje*, Web EF, Beograd
- [3] Sikavica, P., B. Bebek, H. Skoko, D. Tipurić: *Poslovno odlučivanje*, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999.
- [4] Ranko Orlić: *Kadrovski menadžment*, Beograd 2007.
- [5] "BNA Policy Guide", *Personnel Management*
- [6] Susan E. Jackson and Randall S. Schuller: Human Resource Planning, *American Psychologist*, February, 1990.
- [7] Drucker, P.: *Upravljanje u novom društvu*, Adizes, Novi Sad, 2005.
- [8] Tanasijević, Z.: *Novi putevi menadžmenta ljudskih resursa*, Festival kvaliteta, 2006.
- [9] Đurović, M.: *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima* Telekom Srbija, Beograd, 2008.
- [10] Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T.: *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, 2004.
- [11] Pržulj, Ž.: *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002.