



MENADŽMENT Ljudskih RESURSA KAO PODSISTEM UPRAVLJANJA PREDUZEĆEM

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AS AN ENTERPRISE MANAGEMENT SUBSYSTEM

Nevenka Nićin

Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Poslovni i pravni fakultet, Beograd, Srbija

Slobodan Nićin

Ekonomski fakultet, Evropski univerzitet Brčko distrikt, Brčko, Bosna i Hercegovina i Visoka škola akademskih studija Dositej, Beograd, Srbija

Vojislava Grbić

Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije, Sremski Karlovci, Srbija i Ekonomski fakultet, Evropski univerzitet Brčko, Brčko distrikt, Bosna i Hercegovina

©MESTE

JEL kategorija rada: **J53, O15**

Apstrakt

Ljudski resursi su ukupna znanja, veštine i kreativne mogućnosti, kojima raspolaže neka organizacija. To je ukupna intelektualno psihička energija, koju organizator može angažovati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja. Menadžment ljudskih resursa čini niz međusobnih aktivnosti i zadataka menadžmenta i organizacije usmerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, znanja, veštine, motivacija i oblika ponašanja, potrebnih za ostvarivanje aktuelnih razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije. Kadrovanje je jedna od najvažnijih strateških funkcija preduzetničkog i top menadžmenta, posebno u složenim firmama sa velikim brojem zaposlenih. Kadrovanje obuhvata upravljanje sa ljudima u cilju ostvarivanja određenih poslovnih ciljeva preduzetnika i njegove firme. Od uspešnog kadrovanja zavisi i uspešnost implementiranog menadžmenta. Kadrovski menadžment ili menadžment ljudskim resursima je nezaobilazna funkcija svakog preduzetnika odnosno odgovornog top menadžera. Osnovna uloga menadžmenta ljudskih resursa jeste usaglašavanje broja strukture i aktivnosti ljudskih resursa sa planiranim obimom i strukturom opredeljenog poslovanja organizacije. To je okosnica ostvarivanja ciljeva firme u celini i ciljeva pojedinih poslovnih jedinica u sastavu složenih firmi. Kadrovsku politiku u organizacijama treba planirati kratkoročno i dugoročno radi ostvarivanja ciljeva uz uvažavanje obrazovanja i upravljanja kadrovima.

Adresa autora:

Nevenka Nićin

[✉ nicinnevenka@gmail.com](mailto:nicinnevenka@gmail.com)

Ključne reči: kadrovanje, top menadžment, preduzetnik, implementacija, kadrovska politika.

Abstract

Human resources with the total knowledge, skills, and creative capabilities available to an organization. To be a total intellectual psychic energy, the organizer can engage in achieving the goals and development of the business. Human resources management consists of a series of mutual activities and tasks of management and organization aimed at ensuring an adequate number and structure of employees, knowledge, skills, motivations, and behaviors necessary to achieve the current developmental and strategic goals of the organization. Recruitment is one of the most important strategic functions of entrepreneurial and top management, especially in complex firms with many employees. Recruitment involves managing people to achieve certain business goals of the entrepreneur and his firm. The success of the implemented management depends on successful staffing. HR or HR is an indispensable function of every entrepreneur or responsible top manager. The primary role of human resource management is to align the number of HR structures and activities with the planned scope and structure of the organization's determined business operations. This is the backbone of achieving the goals of the company as a whole and the goals of individual business units within complex firms. Personnel policy in organizations should be planned in the short and long term to achieve the goals while respecting education and personnel management.

Keywords: personnel, top management, entrepreneur, implementation, personnel policy

1 MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Ljudski resursi su ukupna znanja, veštine i kreativne mogućnosti, kojima raspolaže neka organizacija. To je ukupna intelektualno psihička energija, koju organizator može angažovati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja.

Menadžment ljudskih resursa čini niz međusobnih aktivnosti i zadataka menadžmenta i organizacije usmerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, znanja, veštine, motivacija i oblika ponašanja, potrebnih za ostvarivanje aktuelnih razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije. (Ničin, 2012)

Menadžment ljudskih resursa je usmeren na uspešno ostvarivanje ciljeva organizacije, ali ima i specifične ciljeve, i to:

- *Poslovne i ekonomske ciljeve*
Poslovni ciljevi - obezbediti pravi broj radnika, odgovarajućeg kvaliteta, u pravo vreme i na pravom mestu i iskoristiti njihove resurse za ostvarivanje organizacionih ciljeva, odnosno, konkurencije.
Ekonomske ciljevi - obezbediti maksimalno vraćanje uloženi investicija.
- *Socijalne ciljeve:*
 - Zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenih.
 - Poboljšanje socijalno-ekonomskog položaja zaposlenih.

- Upotreba i razvoj individualnih mogućnosti.
- Obezbeđivanje stalne zaposlenosti.
- Podizanje kvalitetnog radnog okruženja.

- *Ciljeve fleksibilnosti*

Jedna od ključnih pretpostavki, razvoja i opstanka organizacije je stalno i brzo prilagođavanje promenama i okruženju a, izvor prilagodljivosti i fleksibilnosti organizacije su ljudi.

Kada govorimo o elementima u .menadžmentu ljudskih resursa, tada govorimo o unutrašnjim i spoljašnjim elementima. Od unutrašnjih elemenata posebno su važni: ekonomski sistem, kultura društva, tehnologija i drugo, a od spoljašnjih elementa, to su: menadžment, veličina organizacije, poslovne strategije, vrsta delatnosti, životni ciklus organizacije, organizaciona kultura itd.

Tržište rada kao bitan spoljašnji element je važan element onoga što se događa u sferi menadžmenta ljudskih resursa, u organizacijama vezanim za pribavljanje i obezbeđivanje kvalitetnih ljudi, njihovu selekciju i obrazovanje.

Savremeno svetsko tržište karakteriše izoštrena konkurencija u dva osnovna područja:

- Konkurencija za potrošače.
- Konkurencija za talente i stručnjake.

Menadžment kao unutrašnji element se odnosi na uverenja menadžmenta o ljudima, ljudskoj naravi i ponašanju ljudi, njihovim stavovima, a predrasude

mogu da deluju dvostruko: prvo da određuju način i stil menadžmenta kao i sve njegove funkcije i drugo da bitno utiču na ponašanje zaposlenih.

2 STRATEGIJSKI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Prvo značenje se veže uz promenu i sadržaj prakse menadžmenta ljudskih resursa, koji sve zaposlene drži značajnim izvorom organizacione uspešnosti i razvija jednake postupke pri njihovom regrutovanju, selekciji, obrazovanju, razvoju i planiranju.

Drugo značenje se odnosi na menadžment koji donosi relevantne odluke, tako da razlikujemo tri osnovna menadžerska nivoa (Vujić, 2000):

- *Strateški nivo* koji je usmeren na postavljanje dugoročnih ciljeva poslovanja i formiranja strategije.
- *Menadžerski nivo* koji je usmeren na procese u kojima organizacija obezbeđuje resurse
- *Operativni nivo* koji je usmeren na tekuće aktivnosti i svakidašnji menadžment organizacije.

Treće značenje se odnosi na isticanje dvosmerne suštinske povezanosti između menadžmenta ljudskih resursa i poslovne strategije preduzeća.

Poslovna preduzeća imaju dve vrste strategija koje moraju da budu usko povezane i međusobno konkurentne, a one su sledeće: eksterna strategija kao izabrani način takmičenja i interna strategija koja sa odnosi na to kako razvijati, odnosno, usmeravati i motivisati unutrašnje resurse.

Koncept strateškog menadžmenta ljudskih resursa stavlja značenje i problematiku menadžmenta i razvoja ljudskih resursa u kontekstu strategije menadžmenta s jedne i s druge strane, te vraća strateskom konceptu u celini dugo zanemarivanu ljudsku dimenziju.

Strategija menadžmenta ljudskih resursa označava sistematično i promišljeno razvijanje ljudskih resursa, usmereno na postizanje i razvijanje organizacionih sposobnosti sa svrhom ostvarivanja strateških ciljeva poslovanja.

Bitna je dvosmislena povezanost opšteg strateškog menadžmenta ljudskih resursa, vertikalna i horizontalna.

Razlozi strateškog menadžmenta ljudskih resursa mogu biti sledeći (Nićin, 2012):

- povećanje turbulentnosti i neizvesnosti poslovne okoline,
- neophodnost stalnih promena i brzog reagovanja,
- orijentacija na stalna poboljšanja i inovacije,
- orijentacija na potrošače,
- jačanje konkurentskih sposobnosti i prednosti i ekonomska superiornost japanske prakse menadžmenta ljudskih resursa.

Neophodne promene u menadžmentu ljudskih resursa, mogu biti sledeće (Torrington, Hall, & Taylor, 2004):

- da se usvoji poslovna orijentacija, a ne međuljudska.
- da kratkoročnu usmerenost na aktuelne probleme i njihovo rešavanje zamene dugoročnom orijentacijom i sagledavanje potreba poslovanja u budućnosti.
- da usvoje spoljašnju, umesto unutrašnju orijentaciju.
- da razvije kompletan, fleksibilan i inovativan sistem ljudskih resursa i
- obezbedi podršku top menadžmentu organizacije.

Strategija menadžmenta ljudskih resursa je pristup koji uključuje drugačiju filozofiju, politiku i praksu ljudskih resursa, tzv. „P-5 model“:

- Filozofija ljudskih resursa - prvo P u modelu - izražava važnost koja se pridaje ljudima koji organizovano žele da budu tretirani da bi postigli poslovne ciljeve i uspeh.
- Politika ljudskih resursa - drugo P - definiše se na osnovu filozofije i predstavlja vodič za akcije rešavanja poslovnih pitanja i problema vezanih za ljude.
- Programi ili strategije ljudskih resursa – treće P,
- Praksa ljudskih resursa - četvrto P, a
- Peto P su procesi ljudskih resursa.

Za uspešno poslovanje preduzeća kao i za njegovu sposobnost i brzinu prilagođavanja, nije dovoljno sprovesti stratešku analizu i odrediti ciljeve poslovanja, nego je neophodno utvrditi i način akcije za ostvarivanje ciljeva.

Sve više se zastupa stav da je konkurentna prednost u poslovanju, pre ljudski potencijal, nego dostupnost kapitala ili upotreba tehnologija. Kvalitet menadžmenta ljudskih resursa presudno utiče na rad i poslovanje organizacije.



Jedna od najznačajnijih razlika između menadžmenta ljudskih resursa i personalnog menadžmenta je strateški pristup. Ljudski resursi moraju biti ključni nosioci razvoja organizacije.

Strategija ljudskih resursa se postepeno menjala i razvijala. Smatra se da strategija ljudskih resursa ne mora biti napisana, jer je to politički i razvojni proces koji se formira, a ne formuliše i menja u skladu sa događajima unutar organizacije i okruženja.

Postoje tri teoretska pristupa strategijskom menadžmentu ljudskih resursa:

- *Univerzalni pristup* zasniva se na koncepciji menadžmenta ljudskih resursa, kao „najbolje prakse,,. Baziran je na četiri cilja politike ljudskih resursa, koji moraju biti postignuti da bi se došlo do željenih organizacionih rezultata. Ciljevi politike ljudskih resursa su:
 - Strateška integracija (menadžment ljudskih resursa je integrisan u strateško planiranje)
 - Posvećenost (zaposleni se osećaju kao deo organizacije, što pokazuju odnosom prema učinku)
 - Fleksibilnost (struktura organizacije je prilagodljiva)
 - Kvalitet (visoko kvalitetni radnici obezbeđuju visok kvalitet robe i usluga).
- *Pristup uklapanju ili mogućnosti*, zasniva se na dve osnovne forme uklapanja. Prva podrazumeva spoljašnje uklapanje (strategija ljudskih resursa uklapa se u zahteve organizacione, tj. poslovne strategije, a druga unutrašnje uklapanje (sve aktivnosti ljudskih resursa međusobno se uklapaju čineći jednu celinu).
- *Pristup koji se zasniva na resursima* zasniva se na vezi između unutrašnjih resursa, strategije i učinka.

Razvojem ljudskog kapitala obezbeđuje se konkurentna prednost. Postoji četiri načina na koje ljudski resursi ostvaruju konkurentnu prednost. To su sledeći načini:

- Resurs mora imati vrednost (spajanjem kompetencije pojedinca sa zahtevima organizacije procenjuje se vrednost).
- Neučestalost resursa (poteškoće koje imaju organizacije u traganju za talentima).

- Otežano imitiranje resursa (nemogućnost konkurenata da kopiraju resurs).
- Resurs treba da bude nezamenljiv (ljudski resursi ne postaju dotrajali za razliku od tehnologije i mogu prelaziti sa jednog na drugo tržište).

Pristup koji se zasniva na resursima često je posvećen rukovodiocima. Odnos između ljudskog kapitala, prakse ljudskih resursa i konkurentne prednosti daje konceptualnu osnovu za ljudske resurse kao izvor konkurentne prednosti i kreiranja strateške sposobnosti.

Bazen ljudskog kapitala mora se razvijati kroz prakse ljudskih resursa i omogućiti da organizacija uči brže i efektivnije od konkurenata, čime postaje inteligentnija i fleksibilnija od svojih rivala. Prakse ljudskih resursa moraju se regrutovati i razvijati bazen ljudskih resursa i stvarati čvrstu konkurentnu praksu u samoj organizaciji. Takođe, u organizaciji mora postojati sklad između interesa zaposlenih i interesa organizacije. (Kapor-Stanulović, Vrgović, & Hinić, 2009)

Organizacione celine za ljudske resurse nisu u dovoljnoj meri uključene u planiranje i razvoj organizacione strategije i strategije ljudskih resursa. Koliko će stručnjaci za ljudske resurse biti uključeni u strategiju ljudskih resursa, zavisi od poslovnog okruženja, kulture organizacije, glavnog izvršnog rukovodioca i od kvaliteta viših stručnjaka za ljudske resurse.

Ukoliko organizaciona celina za ljudske resurse želi da ima značajan uticaj u planiranju i razvoju organizacione strategije i strategije ljudskih resursa, mora da (Jovanović-Božinov, Kulić, & Cvetkovski, 2004):

- obrazloži aktivnosti vezane za ljudske resurse u pogledu uspeha,
- sprovodi aktivnosti, najpre kao poslovni menadžer, a zatim kao menadžer za ljudske resurse,
- postavi linijske menadžere za ljudske resurse.
- koncentriše se na poslovne prioritete i ponudi sposobnosti promenljivog menadžmenta koje se mogu odmah primeniti.

Organizaciona celina za ljudske resurse često je isključena iz procesa formiranja strategije, dok se strategija ljudskih resursa najpre sagledava u procesu implementacije organizacionih strategija.

Najuspešnije organizacije su one koje imaju sposobnost da strategiju brzo sprovedu u delo, odnosno, da izvrše implementaciju strategije ljudskih resursa.

Po svom sadržaju i suštini, kadrovanje se inkorporira u svih sedam bazičnih funkcija opšteg i strategijskog menadžmenta. U osnovi predstavlja njihov integralni deo (Jokić, 2010):

- u analizi interne i eksterne situacije za realizaciju određenih poslovnih i razvojnih poduhvata uvek se ocenjuje i stanje kadrova – raspoloživih i potencijalnih;
- u fazi prognoziranja (predviđanja) dolazeće budućnosti prognozira se svakako i stanje i kretanje ciljnog kadra po strukturi i po određenim vremenskim sekvencama;
- u procesu ocene mogućnosti pokretanja odnosno razvoja određenog biznisa kao i u procesu poslovnog opredeljivanja procenjuju se nesumnjivo i mogućnosti obezbeđivanja određenog kadra potrebnog za realizaciju konkretnog opredeljenog poduhvata;
- u fazi opredeljivanja i izrade strateškog plana pokretanja odnosno razvoja konkretnog biznisa, radi se takođe i plan kadrovanja koji je relevantan segment svakog biznis plana;
- vazna funkcija pripremnih aktivnosti za pokretanje opredeljenog biznisa svakako je odabir, prijem i obuka potrebnog kadra sa kojim će se planirani biznis strateški implementirati;
- u strateškoj fazi implementacije biznisa preduzetnik, odnosno top menadžer treba da organizuje i odgovorno vodi raspoloživi kadar u funkciji uspešne realizacije planiranih strateških i operativnih poslova; i na kraju treba imati u vidu da je
- strateška kontrola svakako i kadrovska kontrola pošto se biznis uvek implementira preko većeg ili manjeg broja ljudi, koji u svakom kontekstu i u svakoj situaciji treba da budu kontrolisani.

Praksa uspešnih firmi pokazuje da je vrhunsko kadrovanje neraskidivo vezano za status liderstva. Liderstvo se u menadžmentu dosta pominje i uglavnom se tretira kao lična harizma vođe izvršilaca određenog posla. Liderstvo se direktno povezuje sa upravljanjem ljudskim resursima, bez obzira da li je reč o biznisu, politici, umetnosti, sportu ili drugoj oblasti privrednog, odnosno

društvenog angažovanja. Izvesni teoretičari smatraju da uspeh u funkcionisanju u razvoju svakog složenog sistema – privrednog, političkog, religijskog, umetničkog i/ili drugog, primarno i zavisi od lidera. Ukoliko je sposoban, lider će – ako se posao ne odvija kako treba, promeniti program rada ili polje delovanja, kontekst, ljude ili nešto drugo i tako obezbediti da sistem dobro funkcioniše. (Nićin, 2012)

3 ZAKLJUČAK

U izboru puta i načina kadrovske delovanja na zaposlene u firmi da se savesno, odgovorno i inventivno ponašaju najbolji način jeste da im se odrede ciljevi i definišu očekivani rezultati sa kojima će opredeljeni ciljevi biti ostvareni. Opredeljivanjem ciljeva i definisanjem očekivanih rezultata, sa pružanjem određenog stepena slobode zaposlenima da cilj ostvare, svakako da se postavlja i znatna odgovornost pred zaposlene izvršne radnike koja je bitna za poslovanje i napredak firme. Takav pristup je ponekad rizičan, ali je i najbolji način da se izgradi i neguje samosvest i samopouzdanje podređenih menadžera i izvršnih radnika. Ukoliko su moralno kvalitetni ljudi/žene navedeni će shvatiti i razumeti šta im se pruža (definisana poslovna samostalnost) i šta se od njih očekuje zauzvrat.

Vrhunski preduzetnici i top menadžeri koji upravljaju velikim poslovnim sistemima zasnivaju svoj menadžment na stanovištu da je raznolikost i bogatstvo ljudskih misli, osećaja i sposobnosti bazični potencijal i resurs uspešne dominantne firme koja posluje u civilizaciji Novog Doba (New Age).

Da bi opstale i dalje se razvijale, uspešne firme Novog Doba permanentno traže neotkrivene rezerve vrednosti. Ljudski resursi i zagonetna ljudska priroda su jedna od poslednjih rezervi te vrste.

Reč je o resursu specijalnog tipa koji se ne može egzaktno kvantifikovati i opipljivo matematički vrednovati. Ovaj resurs često predstavlja samo latentnu rezervu, koju pronicljivim i umešnim kadrovskim menadžmentom tek treba aktivirati. Aktiviranje ove rezerve nije međutim uopšte lako ni jednostavno. Šta više, veoma je teško upravljati ljudima na kompleksno dobar način. A kompleksno dobar način kadrovanja je zasnovan na aktiviranju svih neiskorišćenih stvaralačkih

potencijala zaposlenog osoblja. Posebno, na uspeha firme Novog Doba – civilizacije koja se aktiviranju umnih potencijala koji su bazični činilac ubrzano stvara.

CITIRANA DELA

Jokić, D. (2010). *Preduzetništvo novog doba*. Beograd: Bibliioteka "Inicijativa".

Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž., & Cvetkovski, T. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Megatrend Univerzitet.

Kapor-Stanulović, N., Vrgović, P., & Hinić, D. (2009). *Komunikologija i komuniciranje u organizaciji*. Novi Pazar: Drzavni univerzitet.

Nićin, N. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*. Brčko: EUBD.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data Status d.o.o .

Vujić, D. (2000). *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*. Beograd: CPP.