

Prof. dr Milorad Bejatović*

Mr Mile Samardžić**

Mr Svetlana Stefanović***

UDK: 005.96

BIBLID: 0352-3713(2010);(3-4):65-78

ULOGA LJUDSKIH RESURSA U POSLOVANJU

REZIME: Strategijski menadžment označava dugoročno planiranje ljudskih resursa i izradu funkcionalne strategije ljudskih resursa u okviru procesa kreiranja organizacionih strategija. Označava novi pristup ulozi ljudskih resursa u strateškom menadžmentu i njegovu bitnu stratešku dimenziju. Oznaka strateško upućuje i na veliku važnost koja se pridaje ljudima u oblikovanju i primeni poslovnih strategija, ostvarivanja strateških ciljeva i opšte uspešnosti organizacije u savremenom poslovanju. Menadžerska funkcija je planiranje kojom se bira efikasan pravac akcija za pribavljanje, alokaciju, korišćenje i zamenu resursa u organizaciji. Planiranje ljudskih resursa je proces u kojem se na osnovu anticipiranih promena u internom i eksternom okruženju predviđaju potrebe za ljudskim resursima. Dugoročno, strateško planiranje omogućava blagovremenu pripremu kadrova za ostvarivanje strateških ciljeva organizacije.

Ključne reči: planiranje, efikasnost, strategija, menadžer, ljudski resursi.

Strategijski menadžment ne označava samo dugoročno planiranje ljudskih resursa i izradu funkcionalne strategije ljudskih resursa u okviru celokupnog procesa kreiranja organizacionih strategija, već drugačiji i novi pristup ulozi ljudskih resursa u strateškom menadžmentu i njegovu bitnu stratešku dimenziju. Oznaka strateško upućuje i na veliku važnost koja se pridaje ljudima u obli-

* Prodekan za nastavu Pravnog fakulteta za privredu i pravosuđe, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad

** Predavač na Visokoj poslovnoj školi u Beogradu

*** Pravna služba „DDOR“ Novi Sad

kovanju i primeni poslovnih strategija, ostvarivanju strategijskih ciljeva i opšte uspešnosti organizacije u savremenom poslovanju.

U literaturi se termin strategijski vezan za menadžment ljudskih resursa upotrebljava u najmanje tri značenja i to 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, planiranju karijere itd. Drugo značenje se odnosi na menadžerski odnos na koji se odnose relevantne odluke i razlikuju se tri menadžerska nivoa: strategijski nivo (usmeren na postavljanje dugoročnih ciljeva poslovanja, utvrđivanje strategije, formulisanje politike i dr.), menadžerski nivo (usmeren na procese kojima organizacija obezbeđuje resurse, razvija i koordinira aktivnosti za postizanje organizacionih ciljeva) i operativni nivo (usmeren na tekuće aktivnosti i svakidašnji menadžment organizacije u proveravanju konkretnih zadataka). Treća upotreba značenja termina strategijski odnosi se na isticanje dvosmerne, suštinske povezanosti između menadžmenta ljudskih resursa i poslovne strategije privrednog društva. Ona govori da ljudi i njihovi potencijali određuju izbor i uspešnost poslovne strategije koja postavlja ciljeve, okvir i smerne poželjnog i potrebnog delovanja u menadžmentu i razvoju ljudskih resursa.

Smatra se da postoje dve vrste strategija i to ekstremna strategija je izabrani način takmičenja, konkurentnosti na tržištu i interna strategija odnosi se na to kako razvijati, aranžirati, usmeravati, motivisati i kontrolisati unutrašnje resurse. Ove dve vrste strategija su međusobno povezane i pružaju jedna drugoj ciljeve i ograničenja. Specifičnosti ljudskih resursa, kvalitet ljudi, sposobnosti, znanja i veštine, bitno određuju izbor interne strategije i njenu primenu i implementiranja strategije. Praksa ljudskih resursa ostaje primarna menadžerska poluga u primeni strategije i upravljanju strategijskim promenama.

Koncept strategijskog menadžmenta ljudskih resursa stavlja značenje i problematiku menadžmenta i razvoja ljudskih resursa u kontekstu strategijskog menadžmenta s jedne strane i s druge strane vraća strategijskom konceptu u celini dugo zanemarivanu ljudsku dimenziju. Strategijski menadžment je proces kojim menadžeri postavljaju dugoročno usmerenje organizacije, postavljaju specifične ciljeve uspešnosti, razvijaju strategije za postizanje ciljeva u duhu svih relevantnih internih i eksternih okolnosti i preduzimaju sve potrebno za implementaciju planova akcije. Strategijski menadžment i menadžment ljudskih resursa su dva najvažnija zadatka savremenog menadžmenta i njihova integracija obezbeđuje konkurentsku sposobnost i uspešnost organizacije.

Strategijski menadžment ljudskih resursa označava sistematično i promišljeno razvijanje ljudskih resursa usmereno na postizanje i razvijanje organizacionih sposobnosti i obezbeđivanje relevantne konkurentne prednosti sa svrhom ostvarivanja strategijskih ciljeva poslovanja. On obuhvata sve odluke koje se odnose na upravljanje ljudskim potencijalima na svim nivoima, a koje su usmerene

na kretanje i održavanje konkurentne prednosti. Razlozi razvoja strategijskog menadžmenta ljudskih resursa su sledeći¹:

- povećanje neizvesnosti poslovne okoline a što je poslovno okruženje turbulentnije i neizvesnije to su važniji ljudi i njihovi resursi pa je veća povezanost strategijskog i menadžmenta ljudskih resursa,
- neophodnost stalnih promena i brzog, neposrednog reagovanja,
- orijentacija na stalna poboljšanja i inovacije,
- orijentacija na potrošače,
- jačanje konkurentne sposobnosti prednosti,
- ekonomska superiornost japanske prakse menadžmenta ljudskih resursa.

U području menadžmenta ljudskih resursa moraju da se dogode bitne promene menadžeri moraju da urade sledeće:

1. da usvoje prvenstveno poslovnu, a ne „međuljudsku“ orijentaciju u kojoj ostvarivanje poslovnih i strategijskih ciljeva postaje kriterijum odrađivanja svih aktivnosti i programa ljudskih resursa, a organizaciona uspešnost je osnova za procenu tih programa i aktivnosti,
2. da kratkoročnu usmerenost na probleme i njihovo rešavanje zameni dugoročnu orijentaciju i sagledavanje potreba poslovanja u budućnosti i vizija ljudskih potencijala potrebnih da tu budućnost ostvare,
3. da usvoje spoljašnju orijentaciju i postanu izvor informacija šta se događa i šta će se događati u vezi sa ljudskim resursima u okruženju, kod konkurencije,
4. da razvije fleksibilan i inovativan sistem ljudskih resursa u kojem će pojedine funkcije biti međusobno usklađene a celi sistem u skladu sa poslovnom strategijom i bitnim značajnostima unutrašnjeg i spoljašnjeg organizacionog okruženja,
5. da razvije intenzivne dvosmerne komunikacije i uključi ostale menadžere u proces razvijanja strategije i svih programa ljudskih resursa da bi se sagledale njihove praktične implikacije i dobila podrška onih od kojih zavisi puna primena i uspeh,
6. da uspostavlja spoljašnje kriterijume uspešnosti i da se stalno porede i takmiče sa najboljima u području upravljanja ljudskim resursima, i biti otvoren za pristup, strategiji, programu i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa,
7. obezbediti podršku top menadžmenta organizacije za pristup, strategiju, programe i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

Za uspešno poslovanje privrednog društva 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. Ljudski resursi su u primeni strategije osnovni činilac a njihovo upravljanje

¹ Sajfert Z. „Menadžment ljudskih resursa“ Zrenjanin, 2004. str. 60

sa smatra ključnom polugom menadžmenta u uspešnoj realizaciji strategije. Sa primenom strategije su povezana dva načina. Prvo, organizacija da bi sprovela strategiju neophodno je da ima odgovarajuće ljudske resurse u pogledu znanja, sposobnosti, veština, interesa, motivacije kao i kvalitet menadžmenta. Osnovne vrednosti i stavovi znatno utiču na koncepciju i izbor strategije ali i na njeno implementiranje. Drugo, uspešna primena strategije traži promene i prilagođavanje u programu i sistemu ljudskih resursa tako da proizvede znanje i druga svojstva, ponašanje potrebno za uspešnu primenu strategije. Ti programi i sistemi treba da postanu inicijatori i sile promena.

Da bi se strategija uspešno sprovela, funkcija ljudskih resursa mora da obezbedi da ljudi imaju potrebna znanja, veštine i sposobnosti, da rade na pravim poslovima i zadacima koji najbolje odgovaraju njihovim mogućnostima i interesima, da su motivisani i zadovoljni poslom, mogućnostima karijere, organizacijom, nagradama koje dobijaju za svoj rad i doprinos.

1. Planiranje potencijala ljudskih resursa

Za obezbeđenje kvaliteta proizvoda i usluga, prestiž očuvanja konkurentске prednosti posebno je važno strateško planiranje kadrovskog potencijala. Planiranje je menadžerska funkcija kojom se bira efikasan pravac akcija za privlačenje, alokaciju, korišćenje i zamenu resursa u organizaciji. Planiranje ljudskih resursa je proces u kojem se na osnovu anticipiranih promena u intencijama i eksternom okruženju predviđaju potrebe za ljudskim resursima². Dugoročno, strateško planiranje omogućava blagovremenu pripremu kadrova za ostvarivanje strateških ciljeva organizacije. Planiranje zavisi od poslovne politike i filozofije organizacije, veličine, starosti, vrste delatnosti i niza drugih faktora. Da bi strateško planiranje kadrova bilo uspešno potrebno je da:

- menadžment organizacije veruje da su ljudski resursi najvrednija imovina firme,
- da je strateško planiranje ljudskih resursa deo ukupnog strateškog planiranja,
- top menadžment direktno koordinira ovu aktivnost i stoji iza nje,
- da je planiranje diferencirano prema strateškim poslovnim jedinicama,
- da se praktikuje na nivou cele poslovne organizacije,
- rukovodstvo shvati da se strategija ljudskih resursa mora razvijati isto tako dugoročno kao i strategija tehnologije, proizvoda, tržišta,
- menadžment dođe do saznanja da strategija osvajanja i zadržavanja tržišta može biti dobra samo toliko koliko su dobri ljudski resursi koji iza nje stoje³.

² Milikić B. „Menadžment ljudskih resursa“ Beograd, 2006. str. 67

³ Vujić D. „Menadžment ljudskih resursa i kvalitet“ Beograd, 2003. str. 42

Planiranje ljudskih resursa vrlo je važna funkcija menadžmenta ljudskih resursa koja doprinosi uspešnom ostvarivanju stratezijskih ciljeva organizacije. Da bi strategije bile primenljive organizacija mora da ima pravi broj ljudi koji imaju veštine, znanja i talenta za njihovo ostvarivanje. Planiranje se može predstaviti kao proces kojim organizacija može da ima pravi broj ljudi na pravom mestu u pravo vreme, sposobnih da uspešno obavljaju zadatke koji će joj pomoći da uspešno postigne svoje ukupne ciljeve. Planovi su instrument za ostvarivanje strategije, njeno predviđanje u konkretne ljude, aktivnosti i druge potrebne resurse. Planiranje ljudskih resursa je proces u kojem se na osnovu anticipiranih promena u eksternom i internom okruženju predviđaju potrebe za ljudskim resursima i njena uloga se ogleda u smanjivanju troškova kroz predviđanje i usklađivanje ponude i tražnje za ljudskim resursima i potimiziranju upotrebe raspoloživih veština i znanja.

Planiranje prati organizacione ciljeve – planove i broj ljudi potrebnih za njihovo ostvarivanje.

Osnovni ciljevi planiranja ljudskih resursa su:

- uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih resursa koji će maksimalno doprineti ostvarivanju strateških ciljeva,
- povezati sve potrebe za ljudskim resursima sa ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije,
- utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim resursima u globalu i po specifičnim kategorijama,
- zaštititi organizaciona ulaganja i obezbediti maksimalna vraćanja na ulaganje u ljudske resurse,
- omogućiti organizaciji da se uspešno nosi sa konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku prednost i sposobnost⁴.

2. Selekcija ljudskih resursa

Selekcija, izbor i usmeravanje kadrova su ključne metode formiranja kadrovske strukture, strukture znanja, sposobnosti i osobina ličnosti neophodni za uspešan rad i kvalitet. To je identifikacija, među više kandidata, onih čija znanja, sposobnosti, lične osobine, motivacija i druge, relevantne osobine u najvećem stepenu odgovaraju zahtevima posla i predlaganje tih kandidata organu nadležnom za prijem i raspoređivanje kadrova u privrednom društvu. Obično se kaže da što su viši troškovi selekcije, to su niži troškovi po zaposlenom nakon izbora i zapošljavanja izabranog kandidata. Jer efikasnost procesa selekcije ne ocenjuje se na osnovu izbora dovoljnog broja kandidata, već se meri rezultatima izabranih kandidata na poslu i dužinom njihovog staža u organizaciji⁵. Usmeravanje

⁴ Sajfert Z. „Menadžment ljudskih resursa“ Zrenjanin, 2004. str. 76

⁵ Milikić B. „Menadžment ljudskih resursa“ Beograd, 2006. str. 121

kadrova je identifikacija poslova koji u najvećem stepenu odgovaraju znanjima, sposobnostima, osobinama ličnosti, motivaciji i dr.

Osnovni cilj selekcije i usmeravanja je što bolja usklađenost između zahteva posla, uslova u kojima se posao obavlja i ciljeva organizacije, s jedne strane i sposobnosti i karakteristika čoveka s druge. Usklađenost zahteva posla sa sposobnostima, osobinama ličnosti i motivacijom pojedinca je od presudnog značaja za njegov profesionalni i lični razvoj. Izbor i zadržavanje čoveka na poslu ili ulozi koja mu ne odgovara predstavlja veliku grešku i za pojedinca i za organizaciju. Takva osoba je neuspešna u radu i pogoršava odnose u organizaciji, kvalitetu rada i radnog života u celini.

Selekcija i usmeravanje se vrše prema faktorima od kojih zavisi uspeh pojedinca u nekom poslu a to su: znanje (teorijsko i praktično), sposobnosti (opšte i posebne), osobine ličnosti, motivacija, stavovi, sistem vrednosti i drugi opšti faktori kao što su godine starosti, uspeh u toku školovanja i dr.

Selekcija i usmeravanje treba primeniti pri prijemu i raspoređivanju svih zaposlenih a prvenstveno kada se radi o značajnim poslovima, poslovima sa specifičnim zahtevima i pojedincima sa vrednim potencijalom. Izvođenje celokupnog složenog postupka selekcije trebalo bi obavezno da se praktikuje pri:

- izbor kadrova u pripremi,
- izbor i raspoređivanje rukovodioca i stručnjaka,
- izbor i raspoređivanje nižih stepena kvalifikacije za radna mesta sa specijalnim zahtevima u pogledu praktičnih sposobnosti, veština i osobina ličnosti (sekretarice, rad na računaru, prodaja, šalterski službenici i dr.).

Usmeravanje kadrova u privrednom društvu se vrši pri:

- prvom raspoređivanju po isteku pripravničkog staža,
- pokazanom neuspehu u poslu, padu kvaliteta, učestalim primedbama i reklamacijama kupaca i potrošača,
- formiranje baza kadrova za rukovodeće, kreativne i stručne poslove u velikim privrednim društvima⁶.

Selekcija i usmeravanje su samo jedan prvi korak prema kvalitetu rada i kvalitetu radnog života. Izabranim kandidatima nije zagarantovan uspeh oni samo imaju najveću šansu da uspeju ako se steknu ostali uslovi.

Odluke selekcije su veoma važne jer utiču na buduće troškove ili dobiti organizacije. To predstavlja razlog zašto savremene organizacije troše sve više novca, vremena i stručnih znanja na organizovanje dobrog procesa selekcije. Izvor troškova i potencijalnih gubitaka za organizaciju su: niži radni učinak i uspešnost, nezadovoljstvo i frustracija, apsentizam, pogreške i nesreće na radu, fluktuacija, loši međuljudski odnosi, demotivacija za rad i dr. Kvalitetnom selekcijom treba postići maksimalnu usklađenost zahteva posla i individualnih karakteristika, od-

⁶ Vujić D. „Menadžment ljudskih resursa i kvalitet“ Beograd, 2003. str. 50

nosno otkriti one kandidate koji svojim potencijalima i osobinama u potpunosti odgovaraju zahtevima posla.

3. Obučavanje i obrazovanje

Obučavanje je sticanje praktičnih znanja i veština koje su potrebne za rad, rukovođenje, upravljanje i organizaciono ponašanje prema usvojenim pravilima, propisima i standardima. Obrazovanje je sticanje i stalno inoviranje širih znanja iz primenjenih naučnih disciplina i uspešne poslovne prakse, relevantnih za delatnost i ciljeve privrednog društva, radi unapređenja sadržaja rada, rukovođenja i upravljanja. Obezbeđivanje prilika za dalje obrazovanje vodi povećanju produktivnosti i skraćivanju procesa rada. U proseku povećanje edukacije kod zaposlenih od 10%, povećava ukupnu produktivnost za oko 8,6% dok povećanje kapitalne opremljenosti za 10% povećava produktivnost za svega 3,4%⁷. Ovaj primer pokazuje da je za uspešnost poslovanja presudniji intelektualni potencijal zaposlenih nego raspoloživi fizički kapital. Zaključak je jasan da uspeh zavisi od zaposlenih, od njihove volje za učenjem. Pojedinaac će biti motivisan za učenje u situaciji kada veruju da su sposobni da nauče sadržaj obuke, kada je učenje vezano za određene rezultata – nagrade, kao što su bolje performanse na poslu, povišica ili poštovanje od strane kolega i kada je pojedincima stalo do tih rezultata – nagrada.

Svaka organizacija pred zaposlene postavlja osnovne zahteve kao što su: izvođenje odgovarajućih uloga, na predviđen način, za čije ispunjavanje je neophodno obučavanje i dopunsko, spontano i kreativno ponašanje za koje je potrebno šira, podsticajna znanja za preispitivanje i unapređivanje postojeće prakse i kreiranja odgovora na nove zahteve organizacije i okruženja, znanja koja se stiču obrazovanjem. Obezbeđenje i unapređenje kvaliteta zahteva permanentnu, naizmeničnu praksu obučavanja i obrazovanja. U osnovi ovih procesa su primene koje se nameću okruženju ili odgovor na promene okruženja. Obrazovanje dovodi do promene u znanju a obučavanje do promena u veštinama.

Za razumevanje savremenog procesa sticanja znanja i osposobljavanja za kvalitet, kreativnost i inovativnost važno je i pravilno shvatanje pojmova organizacionog i individualnog učenja i razvoja. Organizaciono učenje se definiše kao proces sticanja i korišćenja novih znanja kojima privredno društvo ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu. Organizaciono učenje rezultira znanjem koje se pretvara u operativnu rutinu (pravila rada i ponašanja) koje organizacija memorizuje i usvaja kao svoje. Individualno učenje je sticanje, znanja, veština i pravila ponašanja pojedinaca, a kada individualno učenje rezultira promenom stavova, vrednosti, načina gledanja na stvari reč je o individualnom razvoju. Lični razvoj dovodi do promena u stavovima i vrednostima dok organizaciono učenje rezultira

⁷ Inić B. i Kukrika M. „Menadžment intelektualnim kapitalom“ Beograd, 2003. str. 70

promenama odgovora organizacije kao celine na zahteve okruženja i sticanjem prednosti u odnosu na konkurenciju.

Privredna društva od svojih zaposlenih očekuju da što više vremena provode u različitim oblicima obrazovanja. Na primer, Motorola tvrdi da najmanje 5% radnog vremena svaki zaposleni trba da provede na obrazovanju. Ona nudi svojim zaposlenim minimalno 40 časova obrazovanja godišnje, a planira da to poveća na 160 časova godišnje. Za inženjere smatraju da moraju provesti 10% radnog vremena proširujući svoja znanja tako da bi ostali na nivou novodiplomiranih, a 20% d 25% ako žele da zadrže istu vrednost za poslodavca. Takođe, Motorola je izračunala da joj svaki dolar uložen u obuku donosi 33 dolara⁸. Za menadžere se procenjuje da trebaju da potroše oko 20% godišnje radnog vremena za sopstveno obrazovanje da im znanje ne bi zastarilo. Direktor General Elektrica tvrdi da zahteva od menadžera da provodu 50% svog radnog vremena na obrazovanju i razvoju, jer smatra da bi to mogla da bude najvažnija obaveza menadžerskog posla. Slični trendovi ulaganja u obrazovanje i razvoj zaposlenih se događaju u svim razvijenim zemljama. To postaje najvažnija investicija u sopstvenu budućnost i razvoj, a savremene organizacije mesto gde se stalno uči, obrazuje i razvija. Stalno učenje postaje jedini put za stalne promene, inovacije i razvoj kako organizacije tako i pojedinca.

Školsko znanje nije dovoljno zaposlenima da mogu uspešno da odgovore na zahteve tradicionalnog načina rada, a pogotovu nije dovoljno za prilagođavanje na stalno nove i nove zahteve savremene privredne organizacije. Kod nas je to još više izraženo jer naš obrazovni sistem zahteva radikalnu transformaciju kako bi stečeno znanje bilo, s jedne strane, više usklađeno sa razvojnim (duhovnim i pradtčnim) potrebama čoveka, a sa druge, sa vrednostima i potrebama postojećeg, tržišno-ekonomskog sistema. Formalni sistem školovanja ma koliko bio fleksibilan po svojoj prirodi ne može u potpunosti da zadovolji potrebe privrede. Zbog toga se u privrednim društvima razvija funkcija obrazovanja i obučavanja. Obrazovanje i obučavanje postaju važan instrument proaktivnog i adaptivnog delovanja poslovnih organizacija u odnosu na okruženje i nužno prerastaju u opštu strategiju razvoja organizacije.

Obrazovanje i obučavanje su danas trajni, ključni instrument za aktiviranje i usmeravanje kadrovskog potencijala ka ostvarenju ciljeva organizacije. Organizacioni ciljevi koji se ostvaruju kroz obučavanje i obrazovanje⁹ su:

- osposobljavanje kadrova u pripremi,
- obučavanje novoprimljenih kadrova,
- usmeravanje individualne razvojne karijere,
- kadrovsko restruktuiranje – obučavanje za nove poslove,
- osposobljavanje za kvalitetan rad, primenu standarda kvaliteta,

⁸ Sajfert Z. „Organizacija poslovnih sistema“ Zrenjanin, 2006. str. 53

⁹ Sajfert Z. „Menadžment ljudskih resursa“ Zrenjanin, 2004. str. 58

- permanentno inoviranje znanja iz oblasti rada i rukovođenja,
- promovisanje poslovne politike, poslovne filozofije, strategija i organizacionih ciljeva privrednog društva među kojima je i kvalitet.

Savremeni koncept obrazovanja i obučavanja nastoji da odgovori zahtevima poslovne organizacije u pogledu stalnog ažuriranja nivoa ukupnih kompetencija zaposlenih – stručnih znanja, veština, motivacije i ponašanja, kao i da utiču na efikasnost privrednog društva kao celine.

Savremeni koncept obrazovanja karakteriše:

- koncept, organizacije i sadržaj programa se usklađuje sa situacijom u organizaciji, radnim mestom (ulogom) i zadacima polaznika,
- učenje se shvata kao proces u kome svaki polaznik ima aktivnu ulogu. Akcenat je na metodama samoučenja (rešavanje problema, vežbanje, komunikacija),
- uloga predavača se menja. On je sve manje predavač a sve više inicijator, motivator,
- kompleksni sadržaji se dele u odgovarajuće sekvence i za svaku sekvencu se biraju odgovarajuće metode,
- klasično predavanje usmereno na sadržaj, sve više ustupa mesto metodama usmerenim na prolaznike,
- učenje je podržano savremenim sredstvima komuniciranja, video tehnikama.

Savremeni koncept ima za cilj da razvija zaposlene, da ih osposobe ne samo za rad i veštine, već i za mišljenje, rešavanje problema, saradnju, prihvatanje odgovornosti. Ovaj koncept karakteriše povezanost ciljeva obučavanja i obrazovanja sa razvojem individualne karijere svakog pojedinca i sa ciljevima organizacije. Danas se govori o radniku sa znanjima koji predstavljaju najvažniju konkurentsku prednost organizacije. Savremeni koncept obrazovanja je nužno sastavni deo koncepta upravljanja ljudskim resursima. Privredna organizacija motiviše zaposlene da uče:

- dokaz o obuci i obrazovanju su uslov za: poveravanje poslova, raspoređivanje na radno mesto, povećanje ili zadržavanje zarade,
- rukovodioci stvaraju uslove za učenje i primenu naučnog:
 1. stvaraju se organizacioni i materijalni uslovi za stalno učenje,
 2. stvara se klima podrške u učenju,
 3. povećanje zarade se vezuje za primenu naučenog (smanjenje grešaka u radu, veća ljubaznost u ophođenju sa strankama i dr.),
 4. primena naučenog se podstiče i pohvaljuje,
 5. novine u radu, upravljanju i rukovođenju i novi poslovi koji daju efekte i kvalitet se cene, podržavaju i stimulišu,
- rukovodioci stalno uče.

4. Procena uspešnosti ljudskih resursa

Racionalno angažovanje, usmeravanje i razvoj, motivisanje i nagrađivanje, unapređenje organizacione efikasnosti i kvaliteta rada u privrednom društvu, teško se može ostvariti ako se ne vrši procena uspešnosti. Procena sa sobom povlači odgovarajuće socijalne i ekonomske posledice i odgovoran je i složen posao, koji uglavnom realizuju rukovodioci spontanim praćenjem i donošenjem sudova pri raspređivanju zaposlenih, unapređenju ili nagrađivanju. Procena uspešnosti pruža važne povratne informacije o raspoloživom kadrovskom potencijalu, sposobnostima, osobinama ličnosti, neophodnim za ostvarenje zahteva među kojima je i kvalitet. Podaci o proceni pouzdama su osnova za donošenje kadrovskih odluka, izradu programa obrazovanja i obučavanja, donošenje programa motivisanja i nagrađivanja, poboljšanje sistema raspodele i dr. Procena uspešnosti je važna i za pojedince lično, s ozirom da poznavanje rezultata predstavlja važan motivacioni faktor, naročito za onu kategoriju kadrova koja ima izraženu motivaciju postignuća. Procena uspešnosti je u interesu i organizacije i pojedinca jer oni žele da postignu neke svoje ciljeve. Pojedinci žele da dobiju povratnu informaciju o svom radu što im pomaže u njihovoj evoluciji, unapređenju i usavršavanju, a time i postizanje veće uspešnosti u budućnosti. Oni takođe žele da dobiju nagrade i mogućnosti daljeg razvoja. Interes organizacije je dobijanje objektivnih i relevantnih informacija o radnom ponašanju i uspešnosti kako bi mogla da oceni svoje ukupne mogućnosti i postavi razvojne ciljeve u različitim područjima, da donosi kvalitetne odluke o nizu pitanja vezanih za uspešno upravljanje ljudskim resursima, a najviše o razvoju i nagrađivanju.

Menadžeri i drugi zaposleni ističu brojne prednosti dobrog sistema procene uspešnosti kadrova:

1. Menadžeri ističu sledeće prednosti:

- povezuje pojedince ili timove,
- uspešnost se objektivno vrednuje,
- podstiče razvoj u sadašnjem poslu,
- povezuju nagrađivanje sa uspešnošću.

2. Zaposleni najvažnijim prednostima smatraju:

- jasno razumevanje posla,
- stvaranje osnova za redovno raspravljanje o zadacima,
- obezbeđenje saglasnosti o potrebama razvoja,
- povratne informacije o postignutoj uspešnosti.

O tome ko je uspešan radnik, a pogotovo rukovodilac i šta sve čini uspeh postoje različita mišljenja. Osnovu za utvrđivanje kriterijuma uspešnosti čini radno mesto i ciljevi organizacije, aktuelni poslovi, standari rada i ponašanje, organizaciona pravila i zahtevi prema izvršiocu koji iz toga proizilaze. Predmet procene

zavisi od toga šta organizacija želi da dobije procenom i koje podatke smatra relevantnim. U tom smislu predmeti procene mogu biti:

- ličnost pojedinca u celini – procena pojedinca u celini vrši se poređenjem sa datim modelom uspešnog radnika, rukovodioca. Misli se na sposobnosti, osobine ličnosti i način ponašanja na odgovarajućem radnom mestu. U ovoj proceni subjektivizam dolazi do izražaja u najvećem stepenu. Ovakva procena se koristi pri raspoređivanju, uvećanju zarada i dr.
- sposobnosti i lične karakteristike zaposlenih – kao kriterijumi procene utvrđuju se one karakteristike ličnosti koje su posebno relevantne za uspešnu realizaciju poverenih zadataka i ostvarenja ciljeva organizacije. To mogu biti samostalnost, inicijativa, kreativnost, komunikativnost, organizacione sposobnosti i dr.
- rezultati rada – rezultati rada se mere kada se može kvantifikovati (broj urađenih komada, količina prodate robe). Ako je priroda rada takva da se rezultat ne može izmeriti onda se rezultati procenjuju a kriterijum procene može biti obim, kvalitet, brzina rada, način prihvatanja zadataka i dr.
- karakteristike organizacionog ponašanja – predmet procene može biti i organizaciono ponašanje koje se operacionalizuje kao način na koji su postignuti rezultati. Procena organizacijskog ponašanja je posebno važna u uslužnim delatnostima gde predstavlja važan i direktan indikator kvaliteta.
- ciljevi i očekivani rezultati – predmet procene mogu biti rezultati ostvareni u odnosu na konkretno postavljene ciljeve. Utvrđivanje ciljeva radnog mesta za planski period vrši neposredni rukovodilac zajedno sa saradnikom koji te ciljeve treba da realizuje. Na taj način se utiče na identifikaciju izvršioca sa ciljevima organizacije, što je važan uslov za motivaciju i angažovanost.
- potencijal saradnika – potencijal se definiše kao mogućnost napredovanja u struci (profesionalno napredovanje) i mogućnost napredovanja po liniji rukovđenja (napredovanje u karijeri).

Izbor predmeta procena zavisi od velikog broja faktora kao što su: delatnost, veličina, razvojna faza organizacije, vrsta posla i uloga, aktuelni poslovni ciljevi. Izbor predmeta i kriterijuma procene, menadžment stvara odgovarajuću klimu u organizaciji i već na taj način usmerava ponašanje zaposlenih. Nije isto kada rukovodilac kao kriterijum procene uzima prisustvo na poslu i disciplina radnog vremena ili inovativnost, kreativnost.

5. Razvoj potencijala ljudskih resursa

Promenljive i rastuće zahteve tržišta u pogledu asortimana i kvaliteta proizvoda i usluga mogu da prate samo zaposleni koji su sposobni za stalno uvećanje znanja, veština, promenu stavova i fleksibilnost u ponašanju. Pod razvojem se

podrazumeva unutrašnja, kvalitativna promena u ličnosti saradnika, pojedinca koja se manifestuje ne samo mehaničkom promenom u znanjima i veštinama, već i u stavovima, vrednostima, motivaciji, interesovanju, načinu ponašanja. Razvoj je stalno učenje delovanjem, kroz obučavanje na poslu, obrazovanje, rad na projektima, rotacija na poslovima i ulogama, sticanje novih iskustava u okviru organizacionog miljea i okruženja. Na profesionalni razvoj utiče mnogo faktora i na putu ka ostvarivanju ciljeva razvoja pojedinaca javljaju se različite prepreke. Čovek, na primer, ima težnju da napreduje da pokaže da vredi ali mu posao koji obavlja ne odgovara, ili ga u tome ometaju, ili nema podršku rukovodstva ili ne ulaže dovoljno napora. Postoje razlike u pristupu razvoja na primer, na Istoku vlada vertikalni način mišljenja što znači da se svako poredi sam sa sobom i teži da u svojoj ulozi dostigne maksimum, na Zapadu vlada horizontalni način mišljenja što podrazumeva poređenje sa drugima, čime se razvija takmičarski duh, konkurencija ali i konflikti.

Savremena privredna organizacija deluje u promenljivom okruženju, suočena sa stalno rastućim i promenljivim zahtevima tržišta, novim tehnologijama i novim uslovima poslovanja. Da bi opstala mora biti fleksibilna, spremna na promene i stalno učenje novoga. Umesto stabilnosti karakteristične za raniji period, mora da razvija sposobnost predviđanja budućnosti strateško manevrisanje. Sve ovo se reflektuje na uslove za razvoj kadrova. Kadrovi su prinuđeni na stalno intenzivno učenje, promene u znanjima, veštinama u okviru istog zanimanja, kao i na promenu zanimanja, vrste mesta i rada.

Razvoj saradnika ostvaruje se zadovoljavanjem viših potreba – potreba za samoaktualizacijom i potrebe za uspehom-motivom postignuća. Uslov da se aktivira potreba za samoaktualizacijom po Malsovu je da osnovnije potrebe (egzistencijalne, potrebe za sigurnošću, socijalne potrebe) budu zadovoljene do odgovarajućeg nivoa. Nezadovoljavanje potreba samoaktualizacije ili šire gledano potreba višeg reda tzv. Ego potreba čoveka (kao što su potrebe za samopoštovanjem, samopouzdanjem, samostalnošću, uspehom, kompetencijama, potrebe za statusom, priznanja, poštovanjem od drugih) izaziva ne samo nezadovoljstvo, apatiju i nisku efektivnost i efikasnost, već ukoliko traje duže sprečava razvoj ukupnog potencijala. Razvoj traži svest o sopstvenim prednostima i nedostacima i aktivno ulaganje napora da se preprede, bilo spolja ili iznutra preovladaju.

Stil rukovođenja ima važnu ulogu u razvoju kadrovskih potencijala i obezbeđenju kvaliteta. Ako je reč o autokratskom stilu rukovođenja čiji je cilj efikasan rad i ako su rukovodioci odgovorni za efikasnost od zaposlenih se očekuje ponašanje u skladu sa instrukcijama i usmeravanju. Pri ovakvom rukovođenju i razvoj kadrova je u delokrugu njihove odgovornosti, usmeravan i podstican ekonomskim stimulansima, zavisno od efekata rada i poštovanje standarda ponašanja koje postavljaju rukovodioci. Zaposleni imaju uglavnom pasivnu ulogu. Uslovi za identifikaciju sa poslovima i ciljevima organizacije su otežani, a znatan deo potencijala, koji se ne uklapa u nužno ograničena očekivanja rukovodioca

ostaje ne iskorišćen. Ova strategija rukovođenja je nepovoljna za razvoj kadrovskog potencijala, naročito obrazovanih kategorija i pojedinaca sa visokim ličnim dispozicijama.

Savremena privredna organizacija koja teži uspehu i kvalitetu, ne upravlja razvojem ljudi (bez njihovog učešća), već stvara uslove za uspeh, kvalitetan rad i razvoj primeren individualnim potrebama i ciljevima pojedinaca i zaposlenih u celini. Razvoj se zasniva na integraciji ciljeva razvoja pojedinaca i ciljeva razvoja organizacije. Princip integracije podrazumeva da zaposleni poznaju i prihvataju razvojne potrebe privredne organizacije (nova tehnologija, nova tržišta, novi proizvodi) i istovremeno da menadžment organizacije upozna i uvažava razvojne potrebe pojedinca. Ove potrebe ne mogu se uvek i lako usaglasiti, ali kada postoji iskren, zajednički napor onda se obično nađu i zajednička rešenja. Zaposleni treba da bude podstican da razvija i dobrovoljno koristi svoje kapacitete, znanja, veštine i darovitosti na način koji će doprineti uspehu privredne organizacije.

Razvoj kadrova u samoj privrednoj organizaciji zacisi od velikog broja međusobno povezanih faktora koji se mogu svrstati u¹⁰:

- spoljne društveno ekonomske faktore sredine u kojoj privredna organizacija deluje (društveni sistem, kultura, religija, sistem vrednosti, zahtevi tržišta, pravna regulativa),
- opšta karakteristika privredne organizacije (veličina, starost, delatnost),
- karakteristike interne, organizacijske sredine (način upravljanja kadrovima, rukovođenja, motivisanja, komunikacija),
- lične karakteristike samog pojedinca (sposobnost, aspiracije, motiv postignuća).

Prof. Milorad Bejatović, Ph.D.

Mile Samardžić, LL.M.

Svetlana Stefanović, LL.M.

The role of human resources in business

A b s t r a c t

Strategic Management is the long-term planning of human resources and development of functional strategy of human resources in the process of creating the organizational strategy. This is a new approach for the roll of human resources in strategic management and his important strategic dimension. Term

¹⁰ Vujić D. „Menadžment ljudskih resursa i kvalitet“ Beograd, 2003. str. 122

“strategic” is pointing for significant importance that is gave for peoples that shape and create business strategy, fulfilling strategic goals and effectiveness in modern business.

The role of manager is to plan an effective direction of actions for gathering, allocation, use and replacement of resources in one organization. The planning of human resources is a process in which on the basis of anticipated changes in internal and external environment , predicting the needs for human resources. In long term, strategic planning is enabling timely preparations of workers for fulfilling strategic goals of organization.

Key words: planning, efficiency, strategy, manager, human resources

Literatura

1. Vujić D., Menadžment ljudskih resursa i kvalitet, Beograd, 2003
2. Sajfert Z., Organizacija poslovnih sistema, Zrenjanin, 2006.
3. Inić B. i Kukrika M., Menadžment intelektualnim kapitalom, Beograd, 2003.
4. Milikić B., Menadžment ljudskih resursa, Beograd, 2006.
5. Bejatović M., Privredno pravo, Novi Sad, 2009