



Ivan Stevović

Faculty of Business Economics, Belgrade¹

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA KAO SAVREMENI METODOLOŠKI PRISTUP USPEŠNOJ EKONOMIJI

Abstrakt: Uspeh, kao civilizacijski imperativ 21. veka, uslovljen je nizom prethodno definisanih i pravilno postavljenih činilaca. Savremeno doba zahteva visok stepen znanja, kvaliteta i stvaralaštva. Ključni faktor sistema i nosilac svih procesa na putu ka cilju je čovek, tj. zaposleni. Znanje, kreativnost, veština i talenat individualnog zaposlenog predstavljaju potencijal za stvaranje profita, razvoja i novih radnih mesta. Optimalno upravljanje znanjem i kvalitetom ljudskih resursa, zahteva simbiozu inovativnosti i kvaliteta znanja i života. Rezultat mora biti uspešna poslovna politika na kompetitivnom tržištu.

Ključne reči: Upravljanje ljudskim resursima, uspeh, ekonomija, menadžment, kvalitet.

Uvod

Suvremena uloga funkcije upravljanja ljudskim resursima ogleda se u osiguravanju strateškog doprinosa razvoju kompletnog preduzeća i realizaciji poslovnih ciljeva. Integracija ove funkcije sastoji se u njenoj proaktivnoj ulozi, pri donošenju strategije i definisanju operativnih politika. Uopšteno govoreći, osnovni zadatak funkcije upravljanja ljudskim resursima u preduzeću je stvaranje prilika i mogućnosti za učenje, napredovanje i podsticaj svih oblika učenja, kako formalne, tako i neformalne prirode, Nikolic and Stevovic (2013). Na taj način uloga ove funkcije je proaktivna u strateškom i operativnom smislu.

Za tradicionalno poslovno okruženje bio je karakterističan nizak stepen tržišnog zasićenja, niska stopa tehnoloških promena, ali i stabilnost političkih, pravnih, kulturnih i drugih odrednica. Strategija preduzeća u takvom okruženju bazirala se na smanjivanju troškova. To strategija je bila opravdana kod klasičnih organizacionih oblika, uz komandno kontrolni stil menadžmenta, Marčetić (2007).

¹ ivan.stevovic11@gmail.com



Zaposleni su za svoju lojalnost preduzeću dobijali sigurnost da će moći ostati doživotno u istom preduzeću. Rad se bazirao na stečenim veštinama i uskoj specijalizaciji. O radnim uslovima pregovaralo se kolektivno, a napredovanje je pratio princip da je pozicija uslovljena godinama staža, u literaturi poznato kao princip senioriteta, (Rupčić). Odgovornost pojedinca za upravljanje karijerom bila je minimalna, a nagrađivanje se odvijalo prema rezultatima rada. Za savremeno okruženje su karakteristične brze tehnološke promene i tehnološki intenzivna proizvodnja, uz nestabilnost nacionalnih i globalnih ekonomskih korelacionih veza.

Obuhvat pojma ljudski resursi

Ljudski resursi obuhvataju celokupno iskustvo, veštine, procene, sposobnosti, znanja, kontakte, predezete rizike i mudrosti pojedinaca povezanih sa organizacijom. Pod pojmom ljudski resursi se podrazumevaju ukupni ljudski potencijali u konkretnoj savremenoj organizaciji, gde spadaju:

- raspoloživa znanja i iskustva
- upotrebljive sposobnosti i iskustva
- inovacije, moguće ideje i kreativna ostvarenja
- stepen motivisanosti i zainteresovanosti za ostvarivanje organizacionih ciljeva.

Napred izneto znači da se ljudski kapital posmatra u fokusu ukupnih ljudskih vrednosti i potencijala, a da je zadatak menadžmenta da ih prepozna i aktivira na pravi način, odnosno usmeri u pravcu realizacije željenih ciljeva. OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development - organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj) je definisao ljudski kapital kao znanje, veštine, kompetencije i ekonomsko blagostanje, Marušić (2001). Ljudski kapital podrazumeva znanje i veštine koje pojedinci stiču putem obrazovanja, obuke i iskustva.

Ljudski resursi imaju odlučujući značaj i ulogu u ostvarivanju postavljenih ciljeva jedne kompanije, ili države. Posebnost ovih resursa, njihova izuzetnost i specifičnost, daje im primat u odnosu na ostale resurse organizacije.

Ovo ne znači da se ostali resursi zanemaruju. Sve resurse kompanije i društva, treba sagledavati holistički i uvek im davati integralni kontekst. Korelaciona veza između svih resursa kompanije je vrlo jaka. Svi ostali resursi kompanije dobijaju na kvalitetu, ako se efektivno i efikasno upravlja ljudskim resursima.



Nemerljiv je značaj ljudskih resursa za ukupnu organizacionu uspešnost.

Savremene metode upravljanja ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim potencijalima danas je moderan i prihvaćen koncept koji utvrđuje niz pitanja koja su ranije kod nas bila definisana kao kadrovski poslovi. Savremeni trenutak zahteva radikalne promene u pristupu i metodama rešavanja ovih problema. Potrebna je i reforma javne uprave, odnosno osavremenjeno upravljanje ljudskim resursima. Kad govorimo o metodama i stilu upravljanja, obično mislimo na način ili stil kojim se nešto radi. Prema autoru Vržina (2010), postoji veći broj pitanja koja su vezana za stil upravljanja:

- koji stilovi postoje?
- šta se može reći u korist, ili protiv određenih stilova
- koji stilovi su više, ili manje pogodni, ili su efikasniji u odnosu na druge?

Identifikovana su dva osnovna, različita i potpuno suprotna stila upravljanja, a to su:

- demokratski, ili participativni stilovi;
- autoritativni, ili autokratski stilovi.

Kod demokratskog stila, rukovodilac deli moć i upravlja zajedno sa podređenim radnicima. Zaposleni, tj. izvršiocima su uključeni u proces donošenja odluka. Kod autoritativnih, tj. autokratskih stilova upravljanja ljudskim resursima, rukovodilac se oslanja na moć svoje pozicije. Opredjeljen je da preuzme moć i koristi je lično. Ne deli je sa drugima.

U praksi su se kroz različita gledanja na ova dva suprotna stila razvili modeli koji opisuju dva nezavisna seta varijabli:

Obzirnost, lojalnost drugima ili briga za druge, obuhvata obim u kome rukovodilac iskazuje prijateljstvo, poverenje, poštovanje, srdačnost, psihičko i fizičko stanje drugih i naglašava takve stvari kao što su dobri međusobni odnosi, razvoj zaposlenih i slično.

Uvođenje strukture, orijentisanost na zadatak i briga za proizvodnju i realizaciju zadatka, obuhvata obim u kome rukovodilac uspostavlja dobro definisane kanale komunikacije i načine izvršavanja određenih aktivnosti, naglašava značaj boljeg i obimnijeg rada od strane podređenih, uopšte gledano, vodi računa o ishodima, efikasnosti i slično, Horvat (2004).



Doktrina savremenog upravljanja ljudskim resursima podrazumeva nove metode i tehnike preciznog i sistematičnog odabira osoblja, klasifikacije zaposlenih, nagrađivanja i napredovanja u karijeri, razvoja ljudskih potencijala, obrazovanja, osposobljavanja i usavršavanja službenika generalno. Ako se komparativno analiziraju modeli upravljanja ljudskim resursima u Velikoj Britaniji, Nemačkoj, Francuskoj, Mađarskoj i zemljama Balkana, može se zaključiti da nove metode upravljanja ljudskim resursima nisu jednako prihvaćene u svim zemljama, Kulić (2003).

Različitost aplikativnih metoda proističe iz razlika u kulturalnim karakteristikama, istorijskom nasleđu, različitom institucionalnom kontekstu, političko-upravnim i drugim faktorima, Marčetić (2006).

Znanje kao ljudski kapital i vrednost na tržištu

Ako se analizira suština kompetitivnosti, sa ciljem ostvarivanja finalne konkurentske prednosti, dolazi se do zaključka da je u savremenoj organizaciji, ljudski kapital ukupna, kvalitativno i kvantitativno izražena vrednost svih ljudskih resursa. Tu se pre svega misli na obrazovanje, veštine i sposobnosti, kao meru ljudskog kapitala.

Svetski ekonomski forum meri indeks globalne konkurentnosti. On pokazuje da se uticaj intelektualnog kapitala na konkurentnost država kreće između 58% i 70%. Uticaj ljudskog kapitala, organizacije i tehnologije je dominantan i on predstavlja najvažnije parametre, koji određuju konkurentski položaj država i kompanija.

Države koje više ulažu u obrazovanje, imaju veći GDP, što istovremeno znači da obrazovanje i stručnost ljudi imaju ključnu ulogu u uspešnoj ekonomiji.

Uspešnost svakog preduzeća na kompetitivnom tržištu, ako se posmatraju ljudski resursi, određuje zapravo kvantum znanja. Smatra se da znanje u ljudskim glavama, u kombinaciji sa savremenim tehničkim sistemima, predstavlja osnovnu bit kompetitivnog preduzeća, Čerović (2011). Sistem, struktura i individualno učenje su međusobno isprepletani. U savremenoj organizaciji ljudski kapital je direktno, uzročno posledično povezan sa performansama i uspehom organizacije.

Inovativnost i uspešno poslovanje

Neophodno je optimalno upravljanje ljudskim resursima, jer su upravo ljudski resursi nosioci inovativnosti i savremenih pomeraja u društvu. Inova-



cije predstavljaju značajan doprinos uspešnoj ekonomiji i razvoju celokupnog čovečanstva. Brojna inovativna rešenja se javljaju sa ciljem olakšavanja čovekovog života i rada. Inovacije su važan rezultat istorijsko - razvojnih promena u svim segmentima društvenih i upravljačkih zbivanja.

Strategijski ispravno postavljeno upravljanje ljudskim resursima, presudan je okvir i polazište za pronalaženje originalnih rešenja u proizvodnom i uslužnom sektoru. Cilj je zadovoljenje sve veći tržišnih zahteva, kao i poboljšanje konkurentskog položaja kompanije.

Uključivanjem svih procesa planiranja i razvoja ljudskih resursa u dugoročnu razvojnu politiku, moguće je povećati inovativnost i ostvariti visoke razvojne ciljeve kompanija. Čovek, njegov stalni razvoj i korišćenje njegovog potencijala postaje glavni nosilac poslovnog uspeha. Strategijsko upravljanje ljudskim resursima vodi uvek ka boljim rezultatima.

Pozitivni pomeraji se ogledaju u unapređenju rukovođenja, porastu radnog učinka i lojalnosti zaposlenih, povećanju broja inovacija i stvaranju novog poslovnog ambijenta u kome inovacije postaju pokretač razvoja, Karaman Aksentijević et al. (2008).

Zaključak

Za ukupnu organizacionu uspešnost i profitabilnost na kompetitivnom tržištu 21. veka nemerljiv značaj ima razvoj savremenih metoda upravljanja ljudskim resursima. Metode se razlikuju kod različitih naroda i država, jer su uslovljene istorijsko političkim činiocima, ali je svima u suštini zajedničko polazište čovek, njegovi kvaliteti i motivisanost.

Čovek, tj. individualni zaposleni, sa svojim znanjima, veštinama, iskustvom i spremnošću i otvorenošću ka inovacijama, predstavlja ključni faktor sistema, na putu ka uspešnoj ekonomiji. Savremeno doba definiše uspeh i profitabilnost kao cilj. On se realizuje uspešnom strategijom upravljanja ljudskim resursima.

Osmišljeno upravljanje ljudskim resursima, od čoveka zahteva visok stepen znanja, kvaliteta i stvaralaštva. Znanje, kreativnost, veština i talenat individualnog zaposlenog predstavljaju potencijal za stvaranje profita, razvoja i novih radnih mesta. Optimalno upravljanje znanjem i kvalitetom ljudskih resursa, zahteva simbiozu inovativnosti i kvaliteta znanja i života. Rezultat mora biti uspešna poslovna politika na kompetitivnom tržištu.



Literatura

1. Čerović, Slobodan (2011), 'Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu', *Univerzitet Singidunum, Beograd*.
2. Horvat, Đuro (2004), 'Upravljanje ljudskim potencijalima'.
3. Karaman Aksentijević, Nada, Ježić, Zoran, and Đurić, Katarina (2008), 'Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja', *Informatologia*, 41 (1), 46-50.
4. Kulić, Živko (2003), *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem* (Megatrend univerzitet primenjenih nauka).
5. Marčetić, Gordana (2006), 'Upravljanje ljudskim potencijalima'.
6. --- (2007), 'Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi', *Zagreb: Društveno veleučilište u Zagrebu*.
7. Marušić, Sveto (2001), *Upravljanje ljudskim potencijalima* (Adeco).
8. Rupčić, Nataša 'Upravljanje ljudskim potencijalima'.
9. Vržina, Dušan (2010), 'Upravljanje ljudskim potencijalima', *Grada Arhiva Bosne i Hercegovine*, (2), 77-82.
10. Nikolic, Vlada; Stevović, Ivan, Politika identiteta i menadžment znanja u visokom obrazovanju - simbioza kreativne industrije i kvaliteta života, "Inženjerstvo i integracije u oblasti kvaliteta, bezbednosti i zdravlja na radu i zaštite životne sredine", Beograd, 06. decembar 2013.god.

Human Resources Management as Contemporary Methodological Approach to Successful Economy

Summary

The success, as a civilization imperative of the 21st century, is conditioned by a series of pre-defined and properly positioned factors. The modern age requires a high degree of knowledge, quality and creativity. A key factor of the system and the holder of all the process, towards the aim, is a man, ie. employee. Knowledge, creativity, skill and talent of the individual employee, represent the potential for making a profit, growth and new jobs. Optimal management of knowledge and quality of human resources, requires a symbiosis of innovation and quality of knowledge and life. The result must be a successful business policy in the competitive marketplace.

Key words: Human resource management, success, economics, management, quality.