

**Slobodan Ćamilović
Vidoje Vujić**

**OSNOVE
MENADŽMENTA
LJUDSKIH RESURSA**

*** Materijal za prvi kolokvijum ***

**SAMO ZA INTERNU UPOTREBU,
PREMA NAMENI!**

**Beograd,
2006.**

SADRŽAJ

I) KONCEPCIJA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

1. POJAM I ZADACI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U ORGANIZACIJI I NJENOM OKRUŽENJU	3
2. PROMENA ULOGE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA	5
3. ULOGE I CILJEVI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA	8
4. PRIMENA SAVREMENOG KONCEPTA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U DOMAĆIM ORGANIZACIJAMA	10
4.1. Potreba za primenom savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa	11
4.2. Činioci koji utiču na sadržaj i primenu koncepta menadžmenta ljudskih resursa	12
4.3. Sadržaj promena u menadžmentu ljudskih resursa	13
4.4. Pristup promenama u menadžmentu ljudskih resursa	15
5. MENADŽMENT ZNANJA I MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA	17
6. NOVI TRENDOWI U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA	24
7. ZAJEDNICA ZAPOSLENIH I DELOVANJE ORGANIZACIONE JEDINICE ZA LJUDSKE RESURSE	25
8. DODATNA ZNANJA I ETIČNOST MENADŽERA ZA LJUDSKE RESURSE	27
9. TEORETSKE KONCEPCIJE LJUDSKOG KAPITALA	30
9.1. Elementi ljudskog kapitala	33
9.2. Elementi tržišnog i strukturnog kapitala	35

II) OSNOVNI PROCESI U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

1. MENADŽERSKA VIZIJA, STRATEGIJA I POLITIKA	37
2. DIZAJNIRANJE RADNIH MESTA	43
2.1. Ciljevi izrade sistematizacije radnih mesta	43
2.2. Osnovni pojmovi vezani za dizajniranje radnih mesta	44
2.3. Osnove za izradu sistematizacije radnih mesta	47
a) Podaci koje treba prikupiti i njihovi izvori	48
b) Postupak i instrumenti za prikupljanje podataka	48
2.4. Analiza radnih mesta	49
2.5. Metode i tehnike u postupku procene radnih mesta i ocene ličnosti	52
2.6. Upitnici, intervjui i testovi koji se koriste za analizu i procenu posla	52
2.7. Procena radnih mesta i ličnosti kao osnova poslovnog planiranja	53
2.8. Zaštita zdravlja i bezbednost na radnom mestu	53
2.9. Analiza opasnosti i osposobljavanje za rad na bezbedan način	55
2.10. Kriterijumi za struktuiranje radnog mesta	56

I

KONCEPCIJA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Menadžment ljudskih resursa u biti predstavlja novu koncepciju odnosa prema zaposlenim i načinu upravljanja njihovim radom i razvojem. Ona je nastala kao poslednja etapa razvoja kadrovsog menadžmenta, kao odgovor na promene koje su nastale u sveri ekonomije (tržišni koncept privređivanja), organizacije (nove organizacione forme, globalizacija i dr.) i menadžmenta (promene u strukturi, sadržaju i metodama rada). Velik doprinos nastajanju te koncepcije dala je nauka (teorija organizacije, sociologija, psihologija, komunikologija, informatika...), i to prvenstveno kroz primenu njenih saznanja za promenu prakse, uz istovremeno odvijanje procesa nastajanja novih naučnih saznanja na osnovu proučavanja i poboljšanja prakse iz oblasti organizovanja i menadžmenta.

1. POJAM I ZADACI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U ORGANIZACIJI I NJENOM OKRUŽENJU

Menadžment ljudskih resursa u organizaciji obuhvata izbor ciljeva, utvrđivanje politike, kao i planiranje, organizovanje, koordinaciju i kontrolu delatnosti u okviru područja ljudskih resursa i to preduzimanjem upravljačkih akcija, radi postizanja izabranih ciljeva i ostvarivanja same svrhe postojanja upravljačke funkcije kao podsistema funkcionisanja organizacije. Kao sinonim za menadžment u domaćoj stručnoj literaturi i praksi često se upotrebljava i termin upravljanje. Ne ulazeći ovom prilikom u raspravu o identičnosti tih termina i eventualnih razlika i sličnosti u daljem tekstu upotrebljavaćemo termin menadžment. Kao sinonim za menadžment ljudskih resursa određeni autori upotrebljavaju termin „kadrovska funkcija“, kao skup delatnosti vezanih za zaposlene u organizaciji. Ovo stanovište se zasniva na funkcionalnom posmatranju organizacije, i to u periodu kada su se sve delatnosti vezane za zaposlene obavljale u okviru kadrovsog menadžmenta, tj. pre nastajanja menadžmenta ljudskih resursa kao nove koncepcije.

<p style="text-align: center;">PLANIRANJE Definisati viziju, misiju, ciljeve, strategije i uslove u kojima će se ti ciljevi ostvariti.</p> <p style="text-align: center;">ORGANIZOVANJE Pripremiti resurse, definisati zadatke i koordinirati individualne i timske napore.</p> <p style="text-align: center;">UPRAVLJANJE (LJUDSKIM KAPITALOM) ZNANJEM Izgradnja odnosa i motivacije ljudi za ostvarivanje sopstvenih ciljeva i poslovnog uspeha.</p> <p style="text-align: center;">POBOLJŠANJE PROCESA I KVALITETA RADA Upravljanje sredstvima i aktivnostima kako bi se ulazni resursi pretvorili u željene poslovne rezultate.</p> <p style="text-align: center;">KONTROLA I VREDNOVANJE DOSTIGNUĆA Definisanje kriterijuma za vrednovanje ostvarenih rezultata, zadovoljstva korisnika i poboljšanje procesa rada.</p>

Tabela 1. Zadaci menadžmenta ljudskih resursa

Menadžment ljudskih resursa proizlazi iz pojma menadžment, a on uopšteno označava tri grupe aktivnosti i odnosa. *Prva grupa* se odnosi na aktivnost usmerenu na postizanje određenih unapred utvrđenih ciljeva, ali uz pomoć drugih ljudi. *Druga grupa* se odnosi na proces usmeravanja ponašanja ljudi prema određenom poslu i zadatku (ili zadacima). *Treća grupa* obuhvata odnose i kombinacije proizvodnih resursa i drugih činioca procesa delovanja, radi postizanja poslovne efikasnosti. Osnovni zadaci menadžmenta ljudskih resursa su: planiranje, organizovanje, upravljanje znanjem, poboljšanje procesa i kvaliteta rada, kontrola i vrednovanje dostignuća. Ovi zadaci prikazuju se na tabeli 1.

Naznačenim zadacima menadžmenta ljudskih resursa mogu se dodati još i odlučivanje, motivisanje i komunikacija – kao bitne i posebne aktivnosti svakog menadžera.

Planiranje je utvrđivanje ciljeva koji se žele postići u određenom vremenskom periodu. Sistem ne može ostvariti poslovni uspeh, ako svi oni koji su uključeni u radni proces ne znaju šta se od njih očekuje. Planovi određuju organizacionu postavku radnih mesta i strukturu zaposlenih, kao i način njihovog vođenja i vrednovanja. Planiranje je deo upravljanja usmeren ka ostvarivanju ciljeva. Zasniva se na postavljanju ciljeva za svaki, pa i najmanji deo organizacije od radnog mesta, odnosno pojedinca, preko organizacionih jedinica nižeg i višeg reda, do organizacije kao celine. Uključuje postavljanje ciljeva i kontrolu njihove realizacije. Na osnovu važnih ciljeva utvrđuje se i odgovarajuća strategija koja odgovara na pitanje – kako ih realizovati. Kod nas se danas posebno naglašava značaj i funkcija strateškog planiranja.

Organizovanje je aktivnost kojom se plan pretvara u sredstvo kojim se postiže planirani cilj. Proces organizovanja rada odvija se u pet faza, koje čine:

1. analiza ciljeva koje poslovni sistem treba ostvariti,
2. utvrđivanje poslova i razvrstavanje aktivnosti potrebnih za ostvarivanje ciljeva,
3. grupisanje aktivnosti prema raspoloživim materijalnim i ljudskim resursima,
4. delegiranje radnih zadataka i ovlašćenja, i
5. usklađivanje i inovacija poslova, kao i prenos informacija.

Priprema resursa u organizaciji rada shvata se kao opšti naziv za privredne i proizvodne stvari, kao i ljudsko znanje i sposobnost, koji se mogu koristiti kao sredstva za zadovoljenje potreba neposredno u potrošnji ili posredno u proizvodnji. Organizovanje kao menadžerska funkcija odnosi se na sva sredstva i resurse koji se mogu prepisati tržišnoj svrsi i poslovnoj efikasnosti.

Upravljanje znanjem je najopštiji pojam koji se odnosi na ljudske resurse. Označava sve aspekte menadžmenta koji se odnose na rad, zapošljavanje, međuljudske odnose i ponašanje ljudi u njihovoj radnoj i stvaralačkoj aktivnosti. Upravljanje znanjem pojmovo obuhvata sledeće tri aktivnosti:

- aktivnost usmerenu na postizanje određenih ciljeva angažovanjem ljudskih resursa,
- organizovanje i vođenje procesa iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa, i
- usklađivanje i unapređivanje odnosa zaposlenih i poslovnog sistema.

Dakle, savremeni menadžment ljudskih resursa kultiviše i unapređuje odnose, odnosno usklađuje zahteve rada i osobine zaposlenih u cilju postizanja optimalnog učinka i zadovoljstva zaposlenih.

Poboljšanje procesa i kvaliteta rada smatra se najsloženijom, novom funkcijom savremenog menadžmenta, koja zbog sve veće konkurencije na tržištu proizvoda i usluga dobija sve veći značaj. Upravljanje procesima i kvalitetom rada, primarno se odnosi na kvalitet proizvoda i usluga, a potom i na celokupnu organizaciju i upravljanje procesima rada. Stoga se u novije vreme sve više govori o **potpunom ili totalnom upravljanju kvalitetom**.¹ Upravljanje kvalitetom u najužoj je vezi sa zadovoljstvom kupaca, ali i sa zadovoljstvom zaposlenih. Samo ona organizacija koja sistematski neguje i razvija dobru radnu klimu i odnose

¹ I. Avelini-Holjevac „Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.

prema zaposlenim i saradnicima, može očekivati visoki kvalitet svojih proizvoda i usluga, čime obezbeđuje zadovoljstvo kupaca i trajnu stabilnost poslovnog sistema.

Kontrola izvršenja i vrednovanje dostignuća tokom odvijanja procesa podrazumevaju primenu odgovarajućih instrumenata za merenje zadovoljstva vlasnika, menadžera, korisnika, zaposlenih i okruženja. U okviru tih merenja i vrednovanja preduzimaju se određene aktivnosti za otklanjanje grešaka koje negativno deluju na samovrednovanje i poslovni uspeh. Kontrola je način upravljanja koji je usredsređen na uspeh organizacije, najčešće na rezultate izražene u profitu kao agregatnom pokazatelju uspeha, pri čemu valja imati mogućnost upoređivanja ciljeva i rezultata. Vrednovanje učinka (rezultata) je put i osnova nagrađivanja prema ličnim dostignućima i ukupnim rezultatima rada. Prema tome, zajednička dimenzija upravljanja ciljevima jeste:

- utvrđivanje ciljeva,
- učestvovanje zaposlenih u tome,
- vrednovanje i kontrola ostvarenja, i
- nagrađivanje prema učincima.

Pored naznačenih osnovnih karakteristika pet osnovnih menadžerskih funkcija, potrebno je istaknuti da je menadžment revolucionisao prirodu poslovanja u posljednjih 20 godina. U tom periodu posebno mesto pripada menadžerskoj revoluciji koja je promenila i usavršila način poslovanja. Unutar modernog menadžmenta sve se više razvija **vođenje** kao njegova podfunkcija, a raste i značenje preduzetnosti menadžera. Tako se **u uslovima preduzetničke ekonomije** stvara **preduzetnički menadžment**. Postoji ipak razlika između tradicionalnog menadžera i savremenog lidera. Menadžer se bavi „savladavanjem složenoga“, a liderovođa „savladavanjem promena“. Suština vođenja je pridobijanje ljudi koji vođu znaju i hoće da ga slede. On se uglavnom oslanja na predviđanje onoga što bi moglo biti, a manje na analizu onog što jeste. Menadžer nastoji optimalno da koristi sve raspoložive resurse radi postizanja što većeg učinka, a savremeni lider uočava prilike, on stvari unapređuje i menja, teži novom i drugačijem od postojećeg.

U praksi se često naziv menadžment pripisuje i nadzornom odboru poslovnog sistema. Menadžmentom se naziva i grupa lica koja kontroliše poslovanje, uključujući tu i funkcionalne direktore, članove uprave i drugo više rangirano upravno osoblje u poslovnom sistemu (organizaciji). U menadžment, u najširem smislu tog pojma, spadaju i uobičajeni nazivi za sve one koji rukovode, kao – direktor, rukovodilac, upravnik, načelnik, zavisno od delatnosti i oblika poslovnog sistema. Najvišeg menadžera (upravu bez obzira na naziv) bira, po pravilu, skupština društva ili upravni odbor, – uvek vlasnik ili njegov zastupnik. Umesto naziva glavni ili generalni direktor, danas se sve više upotrebljava izraz predsednik uprave (organizacije, korporacije).

2. PROMENE ULOGE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Kadrovski menadžment (personnel management) kao specijalizovana funkcija formalno se pojavio krajem 19. veka. Pre tog vremena zapošljavanje i plaćanje radnika zavisilo je od lične odluke vlasnika. U organizacionom smislu kadrovsku funkciju osmišljava **Frederik W. Taylor**, 1885. godine, identifikujući načine kako bi učinak radnika bio efikasniji, a sam rad manje naporan. Sve je to rađeno u cilju povećavanja efikasnosti rada, a ne u cilju brige o zaposlenom – čoveku.

Kako se organizacija i podela rada razvijala, tako je nametala i specijalizaciju mnogih menadžerskih funkcija, pre svega prodajne, proizvodne i kadrovske (personnel), koje sve više počinju obavljati specijalisti iz te oblasti. U tabeli 2. ističu se promene koje su se odigrale na tom polju.

Elton Mayo sredinom dvadesetih godina prošlog veka, otkrio je uticaj radnih grupa na rad pojedinaca. U tridesetim godinama prošlog veka usvojeno je više deklaracija i zakona o radu koji su podstakli sindikalno organizovanje.

Važnost kolektivnog pregovaranja i odnosi sindikat – menadžment unapređuju se u periodu od 1940. do 1950. godine. U tom periodu sindikat postaje respektabilna organizacija i sve više nameće određena pravila i standarde rada i odnosa između preduzetnika, menadžera i radnika.

Vremensko razdoblje	Osnovna važnost za menadžment	Menadžerska percepcija zaposlenih	Aktivnosti kadrovskog menadžmenta
Pre 1900.	Tehnologija proizvodnje	Nebriga za potrebe zaposlenih	Disciplina na radu
1900-1910.	Blagostanje zaposlenih	Zaposleni traže sigurne uslove rada i platu	Opismenjavanje i osposobljavanje radnika
1910-1920.	Efikasni zadaci	Zaposleni traže visoke zarade	Kontrola dostignuća i proizvodnosti rada
1920-1930.	Individualne razlike	Uzeti u obzir razlike zaposlenih	Psihološko testiranje i intervjuisanje zaposlenih
1930-1940.	Sindikalno organizovanje	Zaposleni traže ekonomsku sigurnost	Penzije za zaposlene i zdravstveno osiguranje
1940-1950.	Ekonomska sigurnost	Zaposleni traže uvid u „nadzor“ poslovanja	Poslovna komunikacija
1950-1960.	Meduljudski odnosi	Zaposleni su partneri menadžeru	Organizacija obrazovanja
1960-1970.	Učestvovanje u odlučivanju	Zaposleni su uključeni u odlučivanje	Razvoj participativnog menadžmenta
1970-1980.	Izazovni poslovi i radni zadaci	Zaposleni ističu svoje mogućnosti	Promocija i razvoj zaposlenih
1980-1990.	Otpuštanje radnika	Zaposleni pružaju otpor tehnološkim promenama	Informatizacija i restrukturiranje
1990. i dalje	Ljudski resursi	Zaposleni žele siguran i dobro plaćen posao.	Strateški planira razvoj, obrazovanje, zaradu itd.

Tabela 2. Promena značenja percepcije i aktivnosti kadrovskog menadžmenta i nastajanje menadžmenta ljudskih resursa

Porast legalnih zahteva i prinuda sve većeg broja socijalnih zakona šezdesetih i sedamdesetih godina 20. veka, prouzrokovali su strukturne promene u mnogim organizacijama. Kadrovski menadžment postao je puno obzirniji prema zahtevima zaposlenih i potrebama organizacije, a sve to zajedno zahteva i njegovu socijalizaciju i profesionalizaciju. Organizacije počinju sve više da ulažu u razvoj zaposlenih i u kvalitet rada. U vreme osamdesetih godina 20. veka strateška uloga kadrovskog menadžmenta postaje esencijalna, jer organizacije redukuju radnike, zatvaraju pogone ili se restrukturiraju. Od 1990. godine do danas nastavlja se organizaciono restrukturiranje i informatizacija menadžmenta ljudskih resursa, kao nove koncepcije upravljanja radom i razvojem zaposlenih u organizaciji. Konačno, započinje suodlučivanje i participacija menadžmenta ljudskih resursa u strateškom planiranju organizacije.

Na osnovu navedenog može se zaključiti da se uloga menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji, a time i njegov značaj, vremenom menjala pod uticajem internih činilaca organizacije i njenog okruženja. Tokom sprovođenja u život dostignuća naučnotehnološke i komunikacione revolucije značaj menadžmenta ljudskih resursa za poslovanje organizacije i njen razvoj, kao i za ostvarivanje konkurentске prednosti, višestruko je povećan. Velike i sveobuhvatne promene u društvu dovele su ljudske resurse u samo središte važnosti ukupnih činioaca poslovanja i razvoja organizacije. Menadžment ljudskih resursa takođe je u neprestanom menjanju i prilagođavanju. Promene su tako duboke i dalekosežne da ne postoje još svi odgovori i jednostavna objašnjenja koja se tiču prirode rada i uloge ljudskih resursa u 21. veku.

U današnje vreme su ljudski resursi, a ne mašine, ključ poslovne efikasnosti svakog poslovnog sistema. Oni predstavljaju njegovu znanje i veštine koje omogućavaju konkurentsku prednost na globalnom tržištu. Razvijanje te konkurentске prednosti posao je tima za ljudske

resurse. To znači podizanje na viši nivo „tradicionalne“ uloge kadrovskog menadžmenta kroz njegovu transformaciju u savremeni menadžment ljudskih resursa. Ljudski resursi se racionalnom upotrebom sve više preobražavaju u ljudski kapital, a budući da su njegovi činioci znanje, veština, kreativnost i inovativnost – dakle duhovne komponente posebne vrste, a naročito preduzetnost i intelekt, to ti činioci u akciji i, s obzirom na svoje ciljeve, poprimaju obeležje intelektualnog kapitala. Upravo taj kapital ima potrebu trajnog usavršavanja svih svojih komponenti.

Početkom 1930. godine, kadrovski sektor je preuzeo brigu o zapošljavanju i otpuštanju radnika i isplati plata. Razvojem novih metoda na područjima kao što su testiranje i intervjuisanje, kadrovski sektor dobija značajnu ulogu u odabiranju, obrazovanju i unapređenju zaposlenih. Pojavom sindikalnih zakona kadrovski menadžment je dobio novu ulogu u zaštiti organizacije. Današnja uloga menadžmenta ljudskih resursa je pomeranje sa zaštitnika i selektora na strateškog partnera i agenta za promene. Promena iz „kadrovske funkcije“ u „menadžment ljudskih resursa“ reflektuje upravo to.

Nažalost, duga istorija kadrovskog menadžmenta, kao administrativne i savetodavne delatnosti, ostavila je prilično osiromašenu reputaciju na značaj ljudskih resursa. Neki još uvek imaju tendenciju da sagledavaju menadžment ljudskih resursa kao manje važnu poslovnu funkciju. Nažalost, još se u nekim organizacijama smatra da menadžment ljudskih resursa ima isključivo operativnu funkciju, kao i da aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa nisu strateškog karaktera.

Između kadrovskog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa prisutne su značajne razlike, koje su ilustrovane na tabeli 3.2

Element za poređenje	Kadrovski menadžment	Menadžment ljudskih resursa
Perspektiva vremena i planiranja	kratkoročan, reaktivan, ad hoc, marginalan	Dugoročan, preventivan, strateški, integralan
Psihološki odnos	Poslušnost	Posvećenost
Sistemi kontrole	Spoljašna kontrola	Samokontrola
Perspektiva odnosa zaposlenog	Pluralistička, kolektivna, niži stepen proveravanja	Unitaristička, individualna, visok stepen poverenja
Uobičajene strukture i sistemi	Birokratski/mehanistički, centralizovani, formalne i definisane uloge	Organski, prenosivi, fleksibilne uloge
Uloge	Stručnjaci/profesionalne	Većinom integrisane u linijski menadžment
Kriterijumi evaluacije	Minimiziranje troškova	Maksimum korisnosti angažovanja ljudi

Tabela 3. Poređenje kadrovskog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa

Bitna odlika savremenog menadžmenta ljudskih resursa je da je on ravnopravan partner u planiranju strategije razvoja. Uloga menadžmenta ljudskih resursa nije samo da prilagodi svoje aktivnosti poslovnoj strategiji organizacije, niti, zasigurno, samo da bude nosilac operativnih dnevnih zadataka, kao što su prijave i objave zaposlenih. Potreba da se ljudski resursi organizacije osmisle kao konkurentna prednost znači da menadžment ljudskih resursa mora biti ravnopravan partner u formulaciji, kao i u ostvarivanju ciljeva i strategije organizacije.

Menadžment ljudskih resursa, kao nova koncepcija i praksa, na početku 21. veka postaje noseća poslovna funkcija koja ima ulogu podrške linijskim i funkcionalnim

² D. Torrington, L. Hall, S. Taylor „Menadžment ljudskih resursa“, Data status, Beograd, 2004.

menadžerima u ostvarivanju njihovih ciljeva i poslovne uspešnosti. Pomaže im u donošenju poslovnih odluka, ali za njih ne snosi direktnu odgovornost (koja ostaje u domenu neposrednog menadžera). Razvoj osnovnih delatnosti u organizaciji (proizvodnja i pružanje usluga) ne može biti uspešan bez usluga dobrog menadžmenta ljudskih resursa. Njega karakteriše interdisciplinarnost. On je danas postao posebna naučna disciplina i deo je nove poslovne filozofije, te je kod srednjih i velikih poslovnih sistema izdvojen u posebnu organizacionu jedinicu, odnosno upravljačku funkciju. Interdisciplinarna znanja menadžera ljudskih resursa pomažu kod izbora strateških planova, kao i identifikacije i analize spoljnih povoljnih prilika i pretnji iz okruženja koje bi mogle biti od ključne važnosti za uspeh organizacije. Menadžment ljudskih resursa pribavlja informacije koje se tiču unutrašnjih snaga i slabosti organizacije u vezi sa radnim i stvaralačkim potencijalom njenih zaposlenih.

Ponašanje zaposlenih (pa, stoga, i menadžment ljudskih resursa) od velikog je značaja u uslužnim delatnostima, kao što je hotelijerstvo, bankarstvo, trgovina na malo i slično. Ako kupac pred sobom ima netaktično i neljubazno osoblje, svi troškovi unapređenja i preuređenja hotela uzaludni su. Efikasnost organizacije u svim, a posebno u uslužnoj delatnosti naročito zavisi od stava i motivacije svojih zaposlenih, kao i od menadžmenta ljudskih resursa.

Menadžment ljudskih resursa takođe osposobljava organizacije da odgovore i pripreme se na sve brži inovativni razvoj proizvoda, usluga i tehnologije i praćenje kretanja konkurencije. Na primer, redukovanje troškova, ovlašćenja zaposlenih i organizovanje timova u sklopu ljudskih resursa sa ciljem da unaprede komunikaciju i omoguće kvalitetnije obavljanje poslova. Kreiranje i oblikovanje prakse ljudskih resursa treba da odgovara strategiji organizacije i ciljevima koje organizacija želi da postigne.

3. ULOGE I CILJEVI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Kadrovski menadžment započeo je svoju aktivnost kao operativna funkcija. Transformacijom u savremeni menadžment ljudskih resursa njegova strateška uloga svakodnevno raste.

Operativna uloga većinom se odnosi na administrativne postupke postavljanja i odabiranja ljudskih resursa, zatim na rešavanje zahteva zaposlenih i drugih pripadajućih svakodnevnih aktivnosti koje se često opisuju kao „kadrovska funkcija“, koju savremeni fokus menadžmenta ljudskih resursa još nije u potpunosti inovirao.

Strateška uloga menadžmenta ljudskih resursa naglašava da su ljudi u organizaciji najvredniji resurs. U tom smislu, zahteva se rad i napor svih menadžera, a ne samo menadžera za ljudske resurse i zaposlenih u organizacionoj jedinici za ljudske resurse. Njegova strateška uloga izvire iz saznanja da „za svaku posebnu strategiju organizacije treba projektovati odgovarajuću strategiju ljudskih resursa.“ jer zaposleni u organizaciji mogu da budu izvor njene konkurentne snage samo ako se u njihov razvoj ulaže i njima uspešno rukovodi.

Ipak, umesto obavljanja obe uloge, mnogi preduzetnici i menadžeri, nažalost, nastavljaju da obavljaju samo operativnu ulogu. Uzroka tome ima više, a po našem mišljenju, najčešći su u neshvatanju globalnih naučnih i tehnoloških promena. Vidljivi aspekt toga je pružanje otpora, kako preduzetnika, tako i uprava organizacije, širenju uloge menadžmenta ljudskih resursa.

Okruženje u kojem deluje menadžment ljudskih resursa takođe je u stanju stalnih promena koje se uočavaju, pre svega u karakteru rada i zapošljavanju, obrazovanju i inovaciji znanja, privrednom restrukturiranju, demografskoj raznolikosti i stilu života. Globalnim strukturnim promenama i zahtevima vremena treba da se prilagode sve funkcije organizacije i ona u celini. Zanemari li se u tome i učine li se veće greške u odnosu na promene u okruženju, poslovni sistem može imati teške posledice, ne samo u odnosu na uspešnost organizacije u datom vremenu, već i po njen opstanak na privrednom tržištu. Upravo iz takve grupacije odnosa, ističu se četiri cilja menadžmenta ljudskih resursa, i to; društveni, preduzetnički, funkcionalni i lični cilj.

Na prvom mestu nalazi se **društveni cilj** kao svojevrsni okvirni cilj organizacije. On bi se mogao definisati kao ostvarivanje potreba društva, odnosno zadovoljenje životnih potreba stanovništva, materijalne, a u znatnoj meri i duhovne prirode, uz minimiziranje negativnih uticaja u njenom okruženju, ekološke i sociološke prirode, na određenom stepenu blagostanja. U razmeni materije sa prirodom i sveukupnim odnosom prema njoj, poslovni sistemi mora da obezbede poštovanje koncepta i načela održivog razvoja, a u odnosima među ljudima, načelo saradnje i participacije u upravljanju organizacijom. Kritična javnost, daleko više nego što je to ranije bio slučaj, prati sve što se događa unutar firme, a posebno na području menadžmenta ljudskih resursa. Građani, odnosno njihova lokalna uprava i samouprava (in)direktno prate i ocenjuju šta se u organizaciji događa, i na osnovu toga podstiču ili koče razvoj odnosnog poslovnog sistema.

Preduzetnički cilj (za čije ostvarenje treba da se zalaže menadžment ljudskih resursa) nije cilj po sebi; njegovo ostvarenje istovremeno je i sredstvo za ostvarivanje viših poslovnih i društvenih ciljeva. Zajednička je težnja i motiv da se ostvari što više materijalnih dobara za zadovoljenje ljudskih potreba, a kroz to, u uslovima tržišnog poslovanja i postizanje što veće poslovne efikasnosti, uz što manje utrošaka činioca procesa delovanja. Rastući troškovi i sve veće smanjivanje radne nedelje prisiljavaju i politiku ljudskih resursa na primenu strožih kriterijuma u svrhu optimalnog korišćenja svih resursa, uključujući i ljudskih.³ Brze ekonomske i tehnološke promene vode izmenjenim sadržajima posla i polivalentnim radnim mestima. U globalnom konkurentskom tržištu, preduzetniku i njegovom poslovnom sistemu se postavljaju brojni zadaci koji se odnose ne samo na uspešnost organizacije nego i na postizanje zadovoljstva kupca, poslodavca, menadžera, zaposlenih i društva u celini. Poslodavci sve manje traže formalnu diplomu, a sve više proveravaju znanje i veštine, prvenstveno kroz ostvarene rezultate rada. Dolazi vreme kada diploma o završenom obrazovanju nije dovoljna za ulazak u svet rada. Sve se više traže uverenja i dokazi o specijalističkim znanjima i sposobnostima, kao ključnoj osnovi za ostvarivanje očekivanih poslovnih rezultata na radnom mestu.

Funkcionalni cilj menadžmenta ljudskih resursa je uspostavljanje i negovanje skladnih odnosa (kako unutar tako i izvan organizacije), koji su primereni njenoj veličini i organizacionoj strukturi. Uz to, potrebno je obezbediti što bolju strukturu zaposlenih i njihovu motivisanost za rad i uspešno obavljanje poslova. Tako će se doprineti skladnom delovanju svoje organizacione celine, a time i ostalih poslovnih podsistema, kao i razvoju organizacije i društva u celini. Sve to nalaže menadžmentu ljudskih resursa da u poslovnom sistemu preuzme svoje specifične poslove, kao što su – planiranje, analiziranje i oblikovanje radnih mesta, pribavljanje, izbor, uvođenje u posao, izgradnja poslovne etike i kulture, sprovođenje i kontrola dogovorenih mera vezanih za razvoj, obrazovanje zaposlenih i ostvarivanje preduzetničkih ciljeva, kao i niz drugih poslova i zadataka.⁴

Lični cilj svakog zaposlenog deo je uloge menadžmenta ljudskih resursa; on pomaže ostvarivanju pojedinačnih interesa zaposlenih ostvarenjem poslovne efikasnosti i ciljeva organizacije. Stav i očekivanja zaposlenih prema radnom mestu i poslu bitno su se izmenili; umesto ispunjenja materijalnih potreba nastupila je želja za većom odgovornošću i samoaktuelizacija. Zaposleni očekuju zahtevnije zadatke i napredovanje u karijeri. Menadžment ljudskih resursa mora odrediti svoj strateški pravac koji bi ga učinio proaktivnom snagom menadžerskog tima. Da bi ostvario tu novu ulogu, menadžment ljudskih resursa mora da utvrdi posebne potrebe sistema za kompetencijama zaposlenih, snimi zadovoljstvo korisnika i edukuje menadžment i zaposlene da shvate značaj usluga koje pruža organizaciona celina za ljudske resurse, kao i uticaj poslovnih odluka na ljudske resurse. Pored toga, on mora da

³ Radna nedelja smanjena je u poslednjih 50 godina za osam sati. Početkom 2001. godine u većini razvijenih zemalja iznosi 40 sati nedeljno, a u nekim delatnostima još i manje.

⁴ Grupa autora: „Poduzetnički menadžment“ (redaktor V. Vujić), drugo dopunjeno i izmijenjeno izdanje MEP CONSULT i Sveučilište u Rijeci, Zagreb, 2002.

poznaje i druge planske aktivnosti u organizaciji, a posebno sistem upravljanja kvalitetom, investicije, marketinške aktivnosti, istraživanje i razvoj i druga strateška usmerenja.

Menadžment ljudskih resursa ostvaruje svoje ciljeve raznovrsnim aktivnostima u organizaciji, a njegova tehnologija rada i vođenje pojedinih procesa razmatraće se u narednim poglavljima. Grupisanje aktivnosti i ciljeva menadžmenta ljudskih resursa, prikazuju se na tabeli 4.

Odgovornost za aktivnosti i ostvarivanje ciljeva, kao i za podršku zaposlenima u organizaciji leži na svim menadžerima (na svim nivoima). Ako oni ne prihvataju odgovornost za razvoj zaposlenih, tada se aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa mogu sprovesti parcijalno ili nikako. Kada je podsistem ljudskih resursa ili jedan deo njegovih aktivnosti decentralizovan po pojedinim organizacionim delovima organizacije, tada postoji dualna odgovornost i operativnih menadžera i eksperata za ljudske resurse. Linijski menadžeri ostaju uključeni u planiranje, izbor, uvođenje u posao, obrazovanje, razvoj, procenu uspešnosti i ostale aktivnosti, iako one mogu biti delegirane i realizovane od strane eksperata koji rade u organizacionoj jedinici za ljudske resurse.

CILJEVI MENADŽMENTA	AKTIVNOSTI
DRUŠTVENI CILJ	Zakonske obaveze Kvalitet proizvoda i usluga Participativni odnosi
PREDUZETNIČKI CILJ	Planiranje ljudskih resursa Kvalitet proizvoda i usluga Pribavljanje ljudskih resursa Obrazovanje i razvoj zaposlenih Procena uspešnosti zaposlenih Raspored i promocija zaposlenih Kontroling i izveštavanje
FUNKCIONALNI CILJ	Procena uspešnosti zaposlenih Raspored i promocija zaposlenih Kontroling i izveštavanje
LIČNI CILJEVI	Inovacija znanja Samokontrola dostignuća Razvoj lične karijere Plate i naknade

Tabela 4. Osnovne aktivnosti i ciljevi menadžmenta ljudskih resursa⁵

4. PRIMENA SAVREMENOG KONCEPTA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U DOMAĆIM ORGANIZACIJAMA

Promene koje se dešavaju u našem okruženju ostvaruju se pod velikim uticajem niza činilaca: političkih, ekonomskih, sociokulturoloških, tržišnih, tehnoloških i dr. Većina od tih činilaca predstavlja konstantnu pretnju za organizaciju na koju ona mora da odgovori nizom aktivnosti, koje se manifestuju u utvrđivanju njene strategije, redefinisaju misije i vizije, reinžinjeringu procesa i na toj osnovi promenama u organizacionoj strukturi, broju i strukturi ljudskih resursa, načinu njihovim upravljanjem i dr. Pored okruženja na promene u menadžmentu ljudskih resursa utiče i niz internih činilaca. Uspešnost u otklanjanju pretnji iz okruženja i uklađivanje i poboljšanje performansi internih činilaca u najvećoj meri zavisi od

⁵ V. Vujić „Management of knowledge and personnel“, Zbornik radova 16th Biennial International Congress, Tourism and hospitality management: Human Capital, Culture and Quality in Tourism and Hospitality Industry, Fakultet za turizam i hotelski menadžment, Opatija, 2002.

potencijala zaposlenih, prvenstveno menadžera i stručnjaka za istraživanje i razvoj. Od menadžmenta ljudskih resursa se očekuje da proaktivnim aktivnostima ukloni ili ublaži pretnje i opasnosti, ukloni slabosti, iskoristi snage i stvori šanse, što direktno utiče na rezultate poslovanja i razvoj organizacije. Iz tog razloga sve uspješne organizacije posebnu pažnju posvećuju menadžmentu ljudskih resursa od koga se očekuje da obezbedi odgovarajuće (a) inpute ljudskih resursa, (b) njihovo radno angažovanje i (c) efekte tog angažovanja. Efikasnom obezbeđivanju navedenih elemenata doprinosi, u najvećoj meri, primena savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa, pod kojim podrazumevamo sistematizovana saznanja o menadžmentu ljudskih resursa – njegovim elementima (strukturama i procesima) i odnosima među njima. Koncept u ovom slučaju ne predstavlja samo objašnjenje uloge i funkcionisanja menadžmenta ljudskih resursa u teoriji i praksi. On je istovremeno i model funkcionisanja sa određenim rezultatima u realnom poslovnom sistemu.

4.1. Potreba za primenom savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa

Da bi odgovorili na pitanje da li nam je i zašto potreban savremeni koncept menadžmenta ljudskih resursa i kako ga uspešno uvesti, neophodno je da se u sažetoj formi ukaže na osnovne karakteristike tog koncepta. Činjenicu o nedovoljnoj razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa u nas ne treba posebno dokazivati, ako se kao indikatori razvoja ove delatnosti koriste podaci o: stepenu primene savremenih naučnih i stručnih saznanja u organizovanju i obavljanju menadžmenta ljudskih resursa, postojanju/nepostojanju dokumenata o strategiji i politici ljudskih resursa, tehnologiji donošenja odluka o ljudskim resursima, ulogama menadžera u donošenju strateških, taktičkih i operativnih odluka o ljudskim resursima, vrstama procesa u menadžmentu ljudskih resursa i kvalitetu njihovog obavljanja, razvijenosti informacionog sistema o ljudskim resursima, broju angažovanih stručnjaka za ljudske resurse u organizacijama i dr.

Pored obezbeđivanja optimalnog broja i strukture zaposlenih (prvenstveno po radnom i stvaralačkom potencijalu) u osnovne zadatke menadžmenta ljudskih resursa spadaju i: razvoj korporativne kulture u skladu sa potrebama organizacije, izbor odgovarajućih modela motivisanja zaposlenih za rad, razvoj i stvaralaštvo, poboljšanje međuljudskih odnosa, stvaranje pozitivnih stavova prema promenama, proaktivno angažovanje menadžmenta i zaposlenih na promenama u organizaciji, ostvarivanje željenih i planiranih poslovnih rezultata, konstantan razvoj organizacije i zaposlenih... Da bi se ostvarili navedeni i drugi zadaci, koji proističu iz konkretnih potreba organizacije, neophodno je obezbediti niz preduslova: optimizovati organizacionu strukturu, primeniti procesni pristup u organizovanju obavljanja poslova i zadataka organizacije, izvršiti preraspodelu nadležnosti za odlučivanje o ljudskim resursima (prvenstveno kroz decentralizaciju ovlašćenja i povećanje odgovornosti za efekte odluka), utvrditi strategiju i politiku o oblasti ljudskih resursa (kao osnovu za donošenje odluka i ponašanje zaposlenih), formirati odgovarajuće timove stručnjaka za ljudske resurse i razvoj ljudskih resursa tretirati kao prioritetan posao. Pri tome treba imati u vidu osnovne karakteristike savremenog menadžmenta ljudskih resursa:

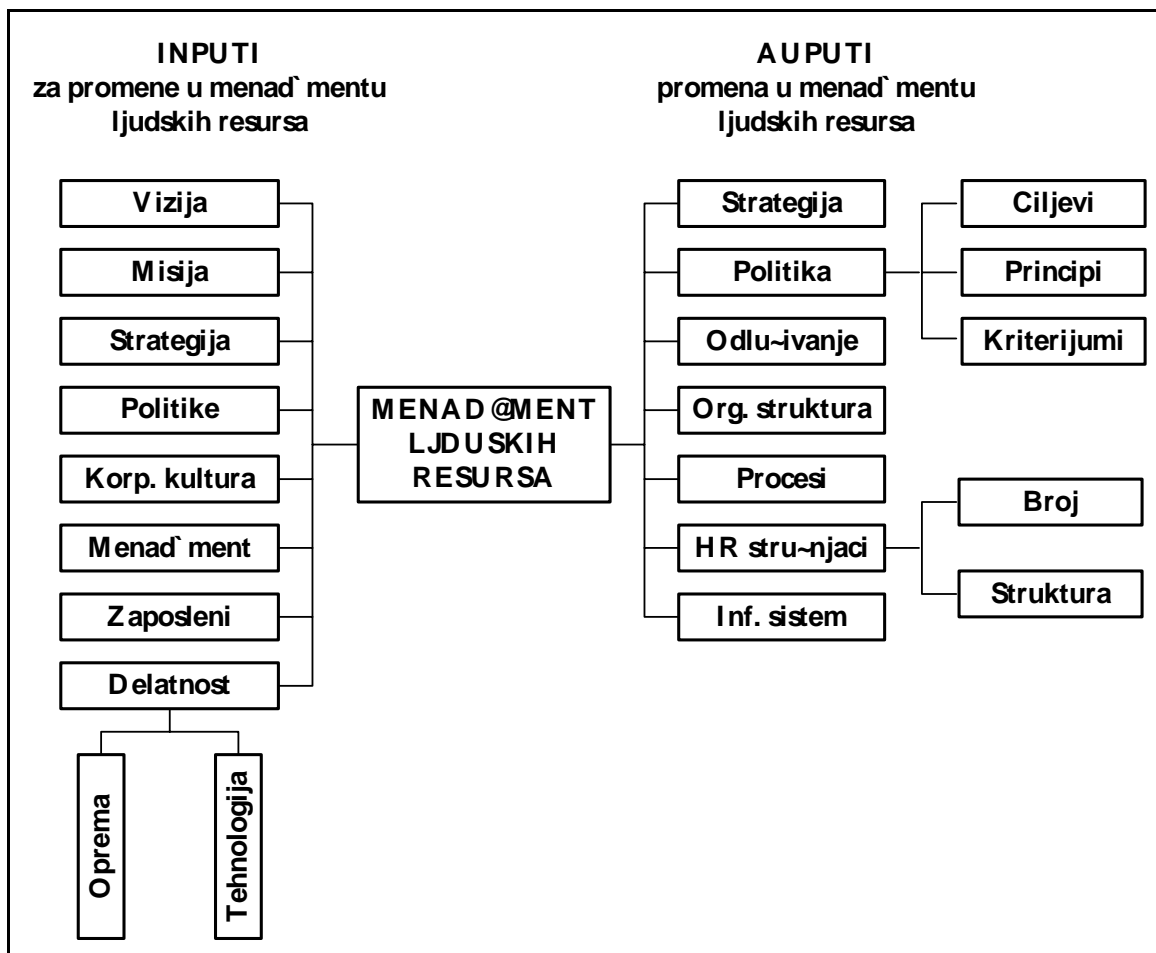
- usmerenost ka potrebama menadžmenta za obezbeđivanjem i angažovanjem ljudskih resursa,
- planiranje, nadgledanje i kontrola su dominirajuće aktivnosti u odnosu na posredovanje,
- problemi se rešavaju sa ostalim članovima menadžmenta koji se bave sa ljudskim resursima, a ne direktno sa zaposlenim ili njihovim predstavnicima,
- menadžment ljudskih resursa se više koncentriše na to šta je urađeno za menadžere nego na to šta su menadžeri uradili za ostale zaposlene,
- postoji preventivna uloga linijskih menadžera, i
- postoji odgovornost menadžera u smislu kulture.⁶

⁶ D.Torrington, L.Hall, L. i S.Taylor „Menadžment ljudskih resursa“, Data status, Beograd, 2004.

Šta se očekuje od primene savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa, tj. koji su razlozi za njegovo uvođenje u praksu domaćih organizacija? To sigurno nije pitanje mode, tj. imitiranja prakse ekonomski razvijenih zemalja. Od njega se očekuju u prvom redu veći radni efekti – povećanje produktivnosti, zatim brže prilagođavanje organizacije zahtevima okruženja, stabilan i konstantan rast organizacije, maksimalno korišćenje radnog i stvaralačkog potencijala zaposlenih, dugoročno sagledavanje potreba za ljudskim resursima i potreba ljudskih resursa, efikasno i efektivno odlučivanje o ljudskim resursima, povećanje nivoa motivisanosti zaposlenih za rad i razvoj organizacije, povećanje fleksibilnosti organizacije u odnosu na zahteve okruženja... Na osnovu navedenih očekivanja može se zaključiti da su u postojećem kadrovskom menadžmentu, odnosno menadžmentu ljudskih resursa (kod malobrojnih organizacija) neophodne korenite promene, i da od odvijanja tog procesa u velikoj meri zavisi i sudbina organizacije. Prilagođavanje organizacije, kako zahtevima okruženja, tako i njenim potrebama i mogućnostima, obavlja se u okviru procesa upravljanja promenama. Od načina na koji se ono vrši i dinamike tih promena zavise i poslovni rezultati organizacije.

4.2. Činioci koji utiču na sadržaj i primenu koncepta menadžmenta ljudskih resursa

Primena savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji je posledica uticaja niza eksternih i internih činilaca. U **eksterne činioce** spadaju: politički, ekonomski, tržišni, tehnološki.



Slika 1. Interni činioci promena u menadžmentu ljudskih resursa

Pod *političkim* činiocem smatra se uticaj države na status, razvoj i poslovanje organizacije, koji ona ostvaruje donošenjem i sprovođenjem propisa (zakona i podzakonskih akata), nadzorom od strane ovlašćenih organa i preduzimanjem sankcija za kršenje propisa. Država takođe doprinosi stvaranju ekonomskog ambijenta za poslovanje, a u određenim slučajevima direktno utiče na donošenje odgovarajućih odluka o ljudskim resursima (npr. obavezno primanje pripravnika, obaveza ispunjavanja propisanih uslova za obavljanje određenih poslova – stručni ispit, posebna dozvola i slično, minimum uslova za zasnivanje radnog odnosa, obaveza prestanka radnog odnosa i dr.).

U *ekonomske* činioce svrstavamo prvenstveno ekonomski ambijent za poslovanje – ekonomsku razvijenost države, otvorenost tržišta, podsticajne mere za razvoj određenih delatnosti, vrste i visinu poreza i drugih doprinosa.

Tržišni činioci deluju prvenstveno kroz otvorenost tržišta, ponudu i tražnju roba i usluga iz delatnosti organizacije, ponudu i tražnju ulaznih komponenti (sirovina, repromaterijala, komponenti, energije), uslove nabavke i plasmana.

Tehnološki činilac je rezultat razvoja nauke i primene njenih dostignuća u praksi. Globalizacijom tržišta on postaje veoma značajan jer direktno utiče na vrstu i kvalitet proizvoda, njegovu cenu, produktivnost rada, broj i strukturu zaposlenih i dr.

U **interne činioce** svrstavamo: oblik vlasništva, misiju, viziju i strategiju organizacije, delatnost, organizaciju rada (strukturu, organizaciona sredstva i procese), potencijal i efekte menadžmenta, broj i strukturu (radni i stvaralački potencijal) zaposlenih, ekonomski položaj (raniji, tekući i projekciju budućeg), ispoljenu kreativnost, korporativnu kulturu, liderstvo (vođstvo), prisutan model organizacionog ponašanja, odnose među zaposlenim i dr.

4.3. Sadržaj promena u menadžmentu ljudskih resursa

Promene u menadžmentu ljudskih resursa imaju veoma širok okvir i domašaj. One, po pravilu, izlaze iz koncepta kadrovske menadžmenta, kao klasičnog pristupa upravljanju radom i razvojem zaposlenih. Odnose se i na segmente organizacije koji pripadaju drugim podsystemima, jer obuhvataju i poslovnu filozofiju, strategiju i niz politika organizacije, koje su u funkciji ostvarivanja definisane ili redefinisane misije, vizije i strategije organizacije. U oblasti menadžmenta ljudskih resursa one se odnose na:

- liderstvo,
- upravljanje i odlučivanje,
- organizaciju,
- korporativnu kulturu,
- procese (tehnologije) vezane za ljudske resurse,
- stavove prema promenama,
- racionalizaciju rada,
- modernizaciju i dr.

Liderstvo, kao proces uticanja na zaposlene u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije, treba da doprinese izgrađivanju i primeni savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa. Svoja ovlašćenja, tj. sposobnost da utiču na donošenje odluke ili na postupke u obavljanju poslova, lideri zasnivaju na sledećih pet izvora: legitimnoj moći, moći prinude, moći nagrađivanja, moći stručnosti i referentnoj moći. Navedene moći su prevashodno vezane za menadžment ljudskih resursa jer se na njima zasniva donošenje odluka o ljudskim resursima i obavljanje procesa iz menadžmenta ljudskih resursa. Autoritet delatnosti vezane za ljudske resurse u organizaciji zasniva se takođe na stavu i ponašanju menadžmenta prema toj delatnosti. Podrška menadžmenta puno doprinosi poboljšanju rezultata u oblasti menadžmenta ljudskih resursa.

Legitimna moć (autoritet) je rezultat pozicije lidera u organizaciji. Moć prinude se ispoljava kroz ovlašćenja lidera da kontroliše i kažnjava. Moć nagrađivanja se svodi na davanje nagrada i beneficija zaposlenim. Stručna moć je uticaj zasnovan na znanju, ekspertizi i

posebnim veštinama. Referentna moć je vezana za ličnost menadžera – njegove sposobnosti i lične karakteristike.⁷

Upravljanje i odlučivanje treba da bude prvenstveno u funkciji blagovremenog donošenja optimalnih odluka iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa. Iz tog razloga često je potrebno da se pored utvrđivanja ciljeva, principa i kriterijuma za donošenje odluka, izvrše odgovarajuće promene u nadležnosti (decentralizacija funkcije donošenja operativnih odluka) i razradi procedura koja je u funkciji, kako kvalitetnog, tako i efikasnog odvijanja procesa odlučivanja. U tom segmentu je posebno značajno da se potencira odgovornost za kvalitet odluke, tj. za njene efekte.

Promene u organizaciji se najčešće vezuju za organizacionu strukturu, tj. na utvrđivanje kompetencija za obavljanje određenih poslova i odlučivanje o ljudskim resursima, status organizacione jedinice za ljudske resurse, broj i strukturu radnih mesta za obavljanje poslova iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa i sl. Međutim, elemente organizacije čine i organizacioni procesi (način obavljanja poverenih poslova, tj. skup aktivnosti koje treba obaviti da bi se ostvario željeni rezultat) i organizaciona sredstva (normativni akti, dokumentacija, softver). Iz tog razloga prilikom dizajniranja organizacije potrebno je da se izvrši međusobno usklađivanje navedenih elemenata.

Organizacioni postupci su po sadržaju sinonim za tehnologije obavljanja određenih poslova, dok se organizaciona dokumenta javljaju kao osnova za primenu tih tehnologija (procedure i organizaciona uputstva). Kada je u pitanju organizaciona struktura najveće promene se dešavaju kod radnih mesta. Te promene se odnose na sadržaj rada, sredstva za rad, uslove za rad, metode i postupke rada, obim rada, dinamiku rada, horizontalne i vertikalne veze u procesu rada, odgovornost i dr. Samo jedan deo tih promena se vrši u normativnom aktu kojim se utvrđuju radna mesta. Najveće promene se unose u organizacione akte kojima se propisuju procedure za obavljanje određenih poslova. Procedure su efektivne samo ako su dinamične. One treba da odražavaju svaku promenu u tehnologiji i sredstvima za rad i u datom trenutku predstavljaju najviši nivo znanja o tome kako na najbolji način obaviti određeni posao u organizaciji. Čim se dođe do novih saznanja i ideja o tome kako se određeni poslovi mogu bolje obavljati, treba da sledi promena odgovarajućeg dokumenta o proceduri. Zahvaljujući sve većoj primeni procesnog pristupa gubi se statičnost sistematizacije poslova (radnih mesta), promene su u tom domenu konstantne i uzrokovane su promenama tehnologije i organizacionih sredstava.

Korporativna kultura je sistem zajednički shvaćenog smisla i verovanja zaposlenih u organizaciji, koji, u velikoj meri, određuje njihove međusobne postupke. To je zajedničko viđenje organizacije i odnosa u njoj od strane zaposlenih koje direktno utiče na način njihovog ponašanja. Tu spadaju vrednosti, simboli, rituali, mitovi i praksa koja vremenom evoluirala.⁸ Korporativna kultura, kao osobenost organizacije, sačinjena je na stabilnim i trajnim osnovama i zato je veoma otporna na promene. Stvaranje kulture zahteva puno vremena i jednom utvrđena kultura ima tendenciju da se ukoreni. Jake kulture su naročito otporne na promene, jer se zaposleni jako vezuju za nju. U situacijama kada određena korporativna kultura postaje usko grlo za promene i razvoj organizacije, od kojih često zavisi i opstanak organizacije, nju je i tada teško promeniti. Svaka promena korporativne kulture traži dosta vremena, tako da taj proces po pravilu traje godinama.

Procesi (tehnologije) vezane za ljudske resurse treba u značajnoj meri da doprinesu povećanju kvaliteta u odlučivanju o ljudskim resursima i povećanju kvaliteta u obavljanju procesa iz menadžmenta ljudskih resursa. Zahvaljući sve većoj primeni računara i uspostavljanju savremenih informacionih sistema povećava se brzina i kvalitet u obavljanju procesa iz ovog područja menadžmenta. Kompjuterizacija dovodi do velikih promena u

⁷ S. Robbins, M. Coulter „Menadžment“, Data status, Beograd, 2005.

⁸ S. Robbins, M. Coulter, op.cit.

procesu odlučivanja, ali i u obavljanju poslova, što se direktno ispoljava kod radnih mesta u organizacionoj jedinici za ljudske resurse. Zahvaljući povećanju broja relevantnih informacija i brzini njihovog protoka dolazi do pozitivnih promena u procesu odlučivanja: povećava se brzina donošenja odluka o ljudskim resursima uz istovremeno povećanje njihovog kvaliteta. Takođe se mnogo efikasnije prati izvršavanje tih odluka i veoma brzo se utvrđuju njihovi efekti.

Stavovi zaposlenih prema promenama, organizaciji i radu mogu da utiču na promene koncepta menadžmenta ljudskih resursa pozitivno ili negativno. Pozitivan je odnos kada se proces promena prihvata kao osnova za uspešno poslovanje i razvoj organizacije, kada se promene iniciraju, kada postoji interes zaposlenih za uključivanje u proces kreiranja promena i kada se usvojene promene dosledno primenjuju. Negativno za promene u konceptu su otpori koji se ispoljavaju prema promenama, što se u praksi manifestuje na različite načine.

Racionalizacija rada predstavlja permanentni proces, koji je element procesa razvoja organizacije. On je prevashodno tehnološka kategorija, jer se odnosi na poboljšanje odvijanja određenih poslovnih procesa u cilju povećanja ekonomičnosti i efikasnosti rada. Česta posledica racionalizacije rada je smanjivanje broja radnih mesta i izvršilaca, tj. nastajanje tehnoloških viškova zaposlenih i redizajniranje radnih mesta.

Modernizacija se u najvećem broju slučajeva svodi na primenu savremenih sredstava rada, koja, kada je u pitanju menadžment ljudskih resursa pripadaju informacionim tehnologijama. Razlog za to leži u potrebi za efikasnim i ekonomičnim prikupljanjem, obradom, memorisanjem i korišćenjem informacije kao osnove za donošenje odluka o ljudskim resursima i obavljanje procesa menadžmenta ljudskih resursa.

4.4. Pristup promenama u menadžmentu ljudskih resursa

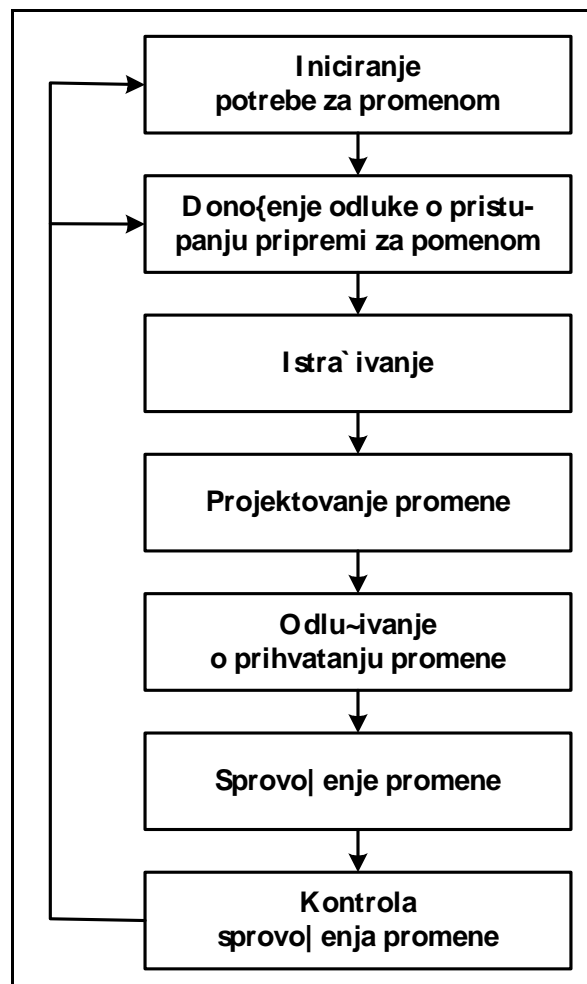
Sposobnost organizacije da se menja direktno je povezana sa tim koliko je ona otvorena prema svojim unutrašnjim aktivnostima i prema svom spoljašnjem okruženju. Promene su ono što prati životni ciklus svake organizacije. Primena savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa se faktički odnosi na promene u ovoj oblasti menadžmenta. Da bi efikasno upravljali procesom promena u menadžmentu ljudskih resursa neophodno je da se on odvija organizovano i od strane kompetentnih subjekata iz organizacije i njenog okruženja. Ceo proces promena, koji predstavlja kreiranje i primenu novog koncepta menadžmenta ljudskih resursa, odvija se kroz sledeće faze: iniciranje potrebe za promenom, donošenje odluke o pristupanju pripremi za promenom, istraživanje, projektovanje promene, odlučivanje o prihvatanju promene, sprovođenje promene i kontrola sprovođenja promene.

Inicijatori potrebe za promenama u oblasti menadžmenta ljudskih resursa mogu da budu organizacione jedinice za ljudske resurse i menadžeri. Organizaciona jedinica za ljudske resurse, pored obavljanja poverenih poslova, dužna je da koncipira i razvoj menadžmenta ljudskih resursa. Menadžeri su ključni subjekti u upravljanju funkcionisanjem i razvojem organizacije. Obavljajući svoju funkciju oni često uočavaju potrebu za promenama određenih elemenata organizacije, i onda je sasvim razumljivo da se javljaju kao inicijatori promena. To ne znači da njihova uloga po svakoj inicijativi treba da bude i voditeljska u procesu kreiranja i sprovođenja promene. Zavisno od vrste promene dalje aktivnosti u organizaciji mogu da obavljaju i drugi subjekti organizacije ili spoljni konsultanti.

Zavisno od vrste promene koja je inicirana određena je i nadležnost za *donošenje odluke* o pristupanju pripremi za obavljanje promene u oblasti menadžmenta ljudskih resursa. Ovom odlukom se prihvata inicijativa, određuju se ciljevi koji se žele ostvariti promenom novim konceptom menadžmenta ljudskih resursa, formira se tim za pripremanje promene, daju se određene smernice o načinu pripreme promene, određuju se aktivnosti koje treba preduzeti da bi se pripremila i izvršila promena, utvrđuju se potrebni materijalni i drugi resursi koji su neophodni za pripremanje promene. Ova odluka u suštini sadrži sve elemente projektnog zadatka i plana za njegovu realizaciju.

Nakon donošenja odluke o pristupanju priprema za obavljanje promene sprovodi se odgovarajuće *istraživanje*, koje je u funkciji prikupljanja relevantnih podataka za obavljanje promene. Potrebne informacije se prikupljaju, kako u organizaciji, tako i u njenom okruženju. Kao metode za prikupljanje potrebnih informacija koriste se: intervju, anketa, analiza dokumentacije, merenje i dr. Prikupljanje i obradu informacija, kao i njihovo interpretiranje u istraživačkom izveštaju mogu da obavljaju zaposleni u organizaciji ili spoljni konsultanti, zavisno od sadržaja istraživanja koje treba sprovesti, raspoloživog vremena i materijalnih sredstava, kao i od istraživačkog potencijala organizacije.

Na osnovu rezultata istraživanja, koji najčešće predstavlja sliku stanja u oblasti menadžment ljudskih resursa, pristupa se ključnoj fazi promena: *projektovanju* novog koncepta menadžment ljudskih resursa. Projektovanje tog koncepta se svodi na kreiranje i razradu njegovih ključnih elemenata: strategije i politike ljudskih resursa, odvijanje procesa odlučivanja, utvrđivanje organizacije jedinice za ljudske resurse, razradu procesa iz oblasti menadžment ljudskih resursa i izgrađivanje sistema kontrole funkcionisanja novog koncepta menadžment ljudskih resursa.



Slika 2. Proces promena u menadžmentu ljudskih resursa

Odluku o *usvajanju* novog koncepta menadžment ljudskih resursa može doneti isti organ koji je odlučivao i o inicijativi, što opet zavisi od vrste promene i nadležnosti za donošenje odluke o njoj. Kada je u pitanju normiranje radnih odnosa, onda se odluka donosi u formi normativnog akta. Ako je u pitanju promena tehnologije izvršenja određenih poslova iz oblasti menadžment ljudskih resursa, onda se odluka donosi u vidu odgovarajućih procedura za

obavljanje poslova i sl. Odlukom se pored usvajanja projekta promene određuje i nadležnost za njeno sprovođenje, rokovi sprovođenja, potrebni resursi za sprovođenje i način kontrole sprovođenja i utvrđivanja efekata sprovođenja.

Sprovođenje novog koncepta menadžmenta ljudskih resursa je permanentan proces, od čijeg se odvijanja očekuje uspešna realizacija postavljenih ciljeva. Da bi se određene promene efikasno sprovele, često je neophodno da se izvrše i određene pripreme. One se mogu sastojati u informisanju zaposlenih radi stvaranja pozitivnih stavova prema promeni, njihovoj obuci radi sticanja određenih znanja i veština, kreiranju određenih organizacionih sredstava (npr. organizacionih uputstava za obavljanje određenih poslova) i dr. Sadržaj promena i period u kome ih treba obaviti najčešće diktiraju i vrstu priprema, kao pretpostavke za dobijanje očekivanih efekata od promene.

Kontrola sprovođenja novog koncepta menadžmenta ljudskih resursa je u dvostrukoj funkciji: utvrđivanja da li svi subjekti izvršavaju poverene dužnosti i utvrđivanja efekata od promene. Svaka promena se vrši radi ostvarivanja određenih ciljeva. Iz tog razloga je veoma važno da se prati njeno sprovođenje i utvrđuju rezultati sprovođenja. Na osnovu praćenja sprovođenja i utvrđenih efekata se može konstatovati potreba da se u projektovanom rešenju izvrše određene korekcije. Razlozi za korekcije mogu biti različiti: neobezbeđivanje potrebnih materijalnih sredstava, manji efekti od očekivanih, veliki otpori zaposlenih koji se ne mogu brzo i lako neutralisati, promene u okruženju koje su bile povod za promenu, tako da ona gubi svrhu i sl. Da bi se kontrola efikasno vršila neophodno je da se, pored utvrđivanja nadležnosti za obavljanje kontrole, odrede i metode kontrole i obaveza izveštavanja određenih menadžerskih struktura o rezultatima kontrole. Na taj način zatvara se krug promena, da bi se praćenjem efekata promena javila nova inicijativa za promene određenih elemenata novog koncepta menadžmenta ljudskih resursa.

5. MENADŽMENT ZNANJA I MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Ekonomija znanja nova je stvarnost. Ona menja koncept vrednosti i označava početak kraja konvencionalne ekonomije. Uticaj novih tehnologija na društvo, filozofiju, politiku, religiju, kulturu i sve ostale ljudske delatnosti upućuje i na sistem upravljanja znanjem.

Znanje je jedina kategorija koja upotrebom raste. Ono je neopipljivo dobro, nematerijalni proizvod koji se manifestuje u obliku informacija, naučnih, literalnih, zabavnih i umetničkih ostvarenja. Znanje se sve više nameće kao pokretačka sila nove ekonomije. Ono kao intelektualno dobro, prema trenutnim računovodstvenim standardima i poslovnoj praksi, nema ravnopravnu tržišnu (vlasničku, deoničku) vrednost kakvu imaju materijalna bogatstva.⁹ Znanjem, kao neopipljivom imovinom i novim najvažnijim, osnovnim poslovnim resursom, mora se brižno upravljati.

Menadžment znanja obuhvata eksplicitno zapisano znanje (informacioni menadžment), zatim implementirano znanje (procesni menadžment), a potom implicitno znanje (menadžment ljudskih resursa), preoblikovano znanje (menadžment inovacija) i menadžment vlasništva ili dobra (intelektualni kapital). U skorijoj budućnosti preduzetništva će, kao i u sportu, potražnja za najboljim, najstručnijim, najveštijim, najkreativnijim, najpametnijim i najodvažnijim talentima biti veća od ponude. Demografske i socijalne promene, konkurencija i stalne tehnološke promene igraju rastuću ulogu u razvoju tog trenda i transformisanju svih područja ljudskog života. Tako učestalost intenzivnih promena postaje jedna od najvidljivijih odlika sveta. **Kreativnost i inovativnost** postaju osnovni pokretači napretka. Zato je „potrebno stimulisanje, prepoznavanje, upravljanje i intenziviranje raznolikog inovativnog potencijala, kao i njegova kreativna primena na svim područjima života i rada“.¹⁰

⁹ L. Edvinsson „Korporacijska longituda – Navigacija ekonomijom znanja“, Differo, Zagreb, 2003.

¹⁰ V. Srića „Upravljanje kreativnošću“, Školska knjiga, Zagreb, 1994.

Od kreativnosti zavisi razvoj ljudskog društva, ali i svake organizacije. Bez kreativnih pojedinaca organizacija je pasiva i ne reaguje na podsticaje iz okoline. Kreativnost zavisi od ove dve grupe činioca:¹¹

➤ mikročinioci – deluju unutar organizacije (stvaralački rad, struktura zaposlenih i kvalitet inovativnog potencijala, način vođenja organizacije, primena modernih tehnika menadžmenta, podsticanje stvaralačkog mišljenja i slično);

➤ makročinioci – izvire iz društvenog okruženja (sklop političkih i ekonomskih osobina nekog društva su: stepen demokratizacije, sloboda iskazivanja misli, stabilnost zakonodavnog sistema i pravila pravne države, kao i kvalitet infrastrukture).

Kreativnost treba podsticati i stimulirati, kako na nivou organizacije, tako i na nivou društva u celini.

Upravljanje kreativnošću je poslovna filozofija i aktivnost usmerena na svakog pojedinca i organizaciju kao celinu. Organizaciji je potrebna odgovarajuća pozitivna klima kao preduslov delotvornog upravljanja kreativnošću. Znatno uticaj na to ima menadžerski stil vođenja i različite individualne ili grupne tehnike – kao što su, na primer: timski rad, brainstorming – nominalno grupna tehnika, delfi metoda, swot analiza itd.

Kreativnost je u vezi sa drugim, „srodnim“ pojmovima kao što su – otkrića, inventivnost, stvaralaštvo, širenje novih ideja i slično. To se može odnositi na novi proizvod, nove usluge, novu teoriju, poboljšanje u proizvodnim ili nekim drugim procesima delovanja.

Invencija se neretko koristi i kao sinonim za otkriće, pronalazak, izum, pa je prema tome i uslov za inovacije. Kreativnost je jedna od komponenti čovekove nadarenosti. A nadarenost je sama po sebi „sklop čovekovih osobina koje omogućavaju pojedincu da na produktivan ili neproduktivan način postiže dosledno i izrazito nadprosečni učinak u jednom ili više područja ljudskih delatnosti, a uslovljena je visokim stepenom pojedinih sposobnosti, odnosno njihovih kompozicija i povoljnim unutrašnjim i spoljnim stimulacijama.“¹²

Kreativna osoba razlikuje se od nekreativne po svom pristupu problemima. U literaturi nalazimo više viđenja kreativnog pojedinca. Tako je za neke kreativan onaj pojedinac koji je originalan, sposoban brzo proizvoditi mnogo različitih ideja, u stanju je odrediti izvor i sadržaj neke korisne informacije, uporan i predan pri rešavanju problema, sposoban da se neopredeljuje prerano dok još ne zna dovoljno, nezavisnog prosuđivanja, nesklon autoritetima, nekonformističan, često zaigran i „neozbiljan“, sposoban da relativizira stvari u životu, obdaren neobičnom maštovitošću.¹³ Drugi smatraju da se kreativac može prepoznati po tome što je „otvoren“, brzo misli, egoističan, impulsivan, uverljiv, zahtevan, odan poslu, intelektualno znatiželjan, agresivan, uveren u svoje sposobnosti, sklon estetici, introvertan, nezavisnog mišljenja, fleksibilan, emotivno nestabilan, osetljiv, radikalno, društveno neprilagodljiv, dominantan, sa smislom za humor i inicijativu“.¹⁴ Svi pristupi u vezi sa kreativnošću se slažu, da svaka ličnost u sebi skriva kreativni potencijal, iako je on kod nekih pojedinaca veći nego kod drugih.

Postoje brojne definicije kreativnosti, ali se sve one mogu svesti na ono zajedničko u njima. Na osnovu toga kreativnost možemo definisati kao čovekovu sposobnost da stvari i pojave posmatra na različit i nov način, uspostavlja nove odnose, sagledava nove perspektive i mogućnosti stvaranja različitog i novog. Tom je pojmu vrlo blizak i pojam inventivnost.

Kreativnost je i oblik zaključivanja na nov način, to veća što su njihova motivisanost ljudi i sposobnost veći. Otuda i samokreativnost koja obuhvata divergentno mišljenje, maštu, fleksibilnost i dosetljivost. Ljudi visoke inteligencije ne moraju istovremeno biti i visokokreativni, ali kreativne ljude naročito na polju nauke i tehnike treba tražiti među

¹¹ V. Srića „Kreativnost i kako je povećati“, Napredak, br. 134, Zagreb, 1993.

¹² I. Koren „Neki pogledi o mogućnosti identifikacije nadarenih učenika“, RSIZ, Zagreb, 1978.

¹³ V. Srića „Kako postati pun ideja“, Informator, Zagreb, 1997.

¹⁴ P. R. Whitfield „Creativity in industry“, Penguin Books, 1975.

natprosečno inteligentnim pojedincima.¹⁵ Kreativnost se više odnosi na domišljanje nego na akciju; to je psihički, a ne radni proces.¹⁶

Svi navedeni stavovi o kreativnosti otkrivaju suštinu kreativnosti.¹⁷ Velimir Srića ističe neke osobine kreativnih pojedinaca koje ih izdvajaju u odnosu na one koji to nisu:¹⁸

➤ kreativnost nije u interakciji s inteligencijom, invencija ne zavisi direktno od znanja – istraživanja pokazuju da nema stvaralaštva bez znanja, no mnogo znanja koči kreativnost;

➤ stvaralaštvo i kreativnost su u negativnoj vezi s radom i disciplinom; uredna, sistematična i disciplinovana lica mogu biti vrlo kvalitetni izvršioc i raznih poslova, ali nikad neće posedovati veći stepen inventivnosti;

➤ kreativnost je u korelaciji sa humorom; i

➤ kao ličnost, kreativni mislilac je izrazito emotivno osetljiv.

Kreativnost je prvenstveno **nasleđena čovekova osobina**, ali i proizvod uticaja okoline na čoveka. Prema nekima, procenti se kreću u odnosima od 75:25 do 80:20 u korist nasleđa, prema drugima od 50:50 do 35:65 u korist okoline.¹⁹ U najnovije vreme dinamička teorija razvoja ne daje procen te, ali naglašava ove tri grupe uticaja na kreativnost:

➤ delovanje nasleđa,

➤ delovanje socijalne okoline, i

➤ lične aktivnosti.

Valja promisliti i o **kreativnome procesu prepoznavanja** kreativnog pojedinca u organizaciji. Pri tome je potrebno pažnju usmeriti na četiri podprocesa:

1. Logično razmišljanje je proces u kojem čovek prilazi problemu s nekom hipotezom ili teorijom, da bi kroz njeno testiranje i verifikovanje došao do novih zaključaka;

2. Definisanje problema pretpostavlja proces koji se odvija u četiri faze: prikupljanje činjenica, identifikacija problema, formulisanje alternativnih rešenja i implementacija izabranih rešenja;

3. Povezivanje ideja označava vezu između različitih ideja ili informacija; i

4. Slobodno kretanje i predlaganje rešenja veliku važnost pridaje upravo nedefinisanim idejama što slobodno lete i razvijaju se u podsvesti čoveka.²⁰

Među kreativnim ljudima uočava se karakteristično ponašanje:

➤ u kojem su kreativni pojedinci vrlo znatiželjni i nezadovoljni ako se proizvod/usluga ne inovira,

➤ kod njih se nalazi neka vrsta stalnog konflikta između ustaljenog reda i novih iskustava, intelekta i intuicija (osećaja) „poslušnosti“ i nezavisnog mišljenja,

➤ kreativci su obično inteligentni, i

➤ većina kreativaca poseduje i dodatne osobine, kao što su zainteresovanost za rad, slobodno izražavanje ideja i odbijanje prilagođavanja, običaja i tradicije.

Obeležja visoko kreativnih ljudi su: visok koeficijent inteligencije, vole inspirativnu okolinu, nezavisni su pri određivanju sopstvenih standarda, vrlo su uporni i izdržljivi.²¹ Konkretni oblici kreativnog rada najčešće su: **inoviranje, sintetizovanje, proširivanje i kopiranje.**

Inoviranje je proces usavršavanja postojećeg ili stvaranje – uvođenjem novog proizvoda.

¹⁵ I. Koren „Sustavna briga o nadarenima“, „Zapošljavanje...“, br. 2/92, Zagreb, 1992.

¹⁶ J. F. Mec „The Creative Thinking Proces Selected Recdings“, McGraw Hill, New York, 1980.

¹⁷ S. Marušić, op.cit.

¹⁸ V. Srića „Mišljenje i kreativnost“, Byte, br. 6, Zagreb, 1993.

¹⁹ I. Koren, op.cit.

²⁰ H. L. Huks „The Management of Organization A Systems and Human Resources Approach“, McGraw Hill, New York, 1988.

²¹ W. E. Scot „The Creative industrial“, Akademy of Management, Journal N° 4/75.

Sintetizovanje označava sposobnost prihvatanja i iskorišćavanja ideja koje dolaze iz različitih izvora. Tako, naizgled nepovezani podaci i koncepti poprimaju novu celinu, novi kvalitet u pogledu znanja i spoznaje.

Proširivanje je tesno vezano za inovacije i sintetizovanje. Na primer, pojedinac uzima patentiran pronalazak kao osnovu za primenu u nekoj konkretnoj situaciji, na koju pronalazač nije možda ni pomišljao. Ovde se, dakle, proširuju granice iskorišćenja tog pronalaska.

Kopiranje se, takođe, svrstava u oblik kreativnoga rada. Iako se misli da prosto prenošenje izuma nije inovacija, ono to jeste – kad se primeni u životu. Kopiranje nosi u sebi novo, kad predstavlja pomak u odnosu na ono što je bilo. Dobar deo napretka određene zemlje i firme zahvaljuju samo dovoljno brzom, ili bržem od drugih, prihvatanju nečijeg tuđeg izuma. U tome je najbolji primer Kina.

Kombinovni oblici kreativnosti u praksi su najčešći. Teško je, naime, odvajati inovativnost od sinteze, sintezu od kopiranja i slično.

Osim otkrivanja i razvijanja kreativnosti u ličnosti, danas se teži da se čitava organizacija učini kreativnom. To je jedan od važnih preduslova ostvarivanja poslovnog uspeha.

U vezi s tim, u nastavku se razmišlja o odlikama kreativne organizacije, o programu i tehnikama za razvoj kreativnosti.

Odlike kreativne organizacije ogledaju se kao dve mogućnosti.²² Prvo, kad je na čelu organizacije kreativni menadžer ili predsednik uprave, dok su ostali sa tog aspekta prosečni. Drugo, kad su kreativni pojedinci na svim nivoima i pozicijama u strukturi organizacije. Bitne osobine kreativnosti pojedinca i organizacije vide se u tabeli 5.²³

KREATIVNI POJEDINAC	KREATIVNA ORGANIZACIJA
<ul style="list-style-type: none"> – Brzo shvata i proizvodi veliki broj ideja. – „Proizvodi“ neobične ideje. – Motivisan je „iznutra“ samim problemom, i sledi ga u njegovoj realizaciji. – Oprezan je u davanju objašnjenja. – Fleksibilan je i nekonvencionalan. – Ne prihvata opšte, već posebno. – Ima bogatu maštu i jasan pogled na realnost. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ima ljude koji se bave inovacijama i zbog toga su oslobođeni drugih dužnosti. – Unapređenje zaposlenih zasniva se isključivo na sposobnostima i znanjima. – Valorizuje ideje i inovacije prema vrednosti, a ne po statusu tvorca. – Investira u istraživanja i pruža priliku uključivanja u njih. – Decentralizovana je i nema autoritativnog rukovođenja. – Nezavisna je i ima originalne ideje. – Dopušta stvaranje ideja. – Odvaja kreativne od poslovnih funkcija.

Tabela 5. Osobine kreativnosti pojedinca i cele organizacije

Uporedni prikaz osobina kreativnog pojedinca i kreativne organizacije pokazuje kako kreativnost grupe ne zavisi samo od jednog kreativca. Da bi se organizacija mogla smatrati kreativnom, kreativnost mora biti proširena na mnogo mesta i više nivoa organizacije. Mora postojati tzv. kritična masa kreativnih ljudi i kreativnih menadžera, koja bi kreativnim aktivnostima osvojila organizaciju, dala joj pečat kreativne organizacije. S obzirom na to da je za kreativnost vezana inovativnost, takva će organizacija dobiti atribute inovativne organizacije koja omogućava stalne promene u tehnici, tehnologiji, organizaciji i metodama upravljanja.

Bitne osobine tako shvaćene kreativne organizacije ogledaju se dalje u:

- politici razvoja i korišćenja ljudskih resursa,
- utvrđivanju organizacionih i drugih ciljeva,
- razvijanju decentralizovane mrežne organizacije, i

²² Detaljnije o kreativnoj organizaciji: Grupa autora „Inovativno preduzeće“, FON, Beograd, 1995.

²³ Izvor: Prema G. Steineru „The Creative Organization“, University of Chicago, 1986.

➤ izgradnji sistema motivacije zaposlenih.²⁴

Programi i tehnike za gradnju kreativnosti u organizaciji treba da polaze od činjenice da se talenti moraju otkrivati i podsticati što ranije. U tome udeo okoline ima vrlo važnu ulogu. Kreativne organizacije stvorice uslove da se upravo to i dogodi: da kreativac iskaže svoju kreativnost, da je razvija i stavi u funkciju poslovanja i razvoja organizacije. Tako danas deluje većina organizacije u gotovo svim razvijenim zemljama sveta.

Tehnike kreativnog rada mogu se grupisati u pet vrsta: operativne, analitičke, slobodni tok asocijacija, prirodno povezivanje i kombinovani pristup.

Operativne tehnike omogućavaju da pojedinci ili grupe „proizvode“ što veći broj ideja. U ovakav se sistem rada, na svoj način, uključuju savetima, odlukama, operativnim zahvatima svi menadžeri, razni timovi i organi vlasničkog i poslovnog upravljanja.²⁵ Sve operativne tehnike namenjene razvoju kreativnosti poštuju dva pravila: *prvo*, u početnom stadijumu, dok se rađaju slobodne ideje, ne sme biti evaluacije (ocenjivanja); *drugo*, sve ideje treba razmotriti pa makar, na prvi pogled, izgledale neuspešne i neostvarive.

Analitičke tehnike pomažu da organizacija dođe do kreativnih ideja oslanjajući se na temeljito i logično „seciranje“ elemenata od kojih se problem sastoji. Za naše uslove verovatno bi trenutno najprikladnije bile tehnike kao što su: tehnika listinga, input-output tehnika i tehnika „za“ i „protiv“.

Tehnika listinga sastoji se od izolovanja osobina nekog proizvoda, objekta ili ideje u procesu analiziranja (boja, veličina, troškovi) i njihovog menjanja. Reč je, dakle, o evaluaciji u odnosu prema mogućem i izvodljivom.

Input-output tehnika „proizvod“ je firme General Electrica. Ostvaruje se u tri koraka: 1. utvrđivanje željenoga rezultata za određeni period (output); 2. definisanje dostupnih izvora činioca poslovnog procesa (input); 3. sama kreativna tehnika – slobodno iznošenje ideja kojima se daje odgovor u vezi s pitanjima mogućih inputa, kako bi se zadovoljio traženi output.

Tehnika „za“ i „protiv“ stvara veliki niz karakteristika novog proizvoda ili ideja i to tako da se za svaku tvrdnju označi mišljenje prisutnih sa „da“ ili „ne“. Zatim se sabiranjem tvrdnji „da“ i „ne“ dolazi do određenih karakteristika i odlika.

Tehnika slobodnog toka asocijacije ostvaruje se na sastancima manjih skupova stručnjaka koji slobodno iznose svoje mišljenje o problemu o kom se raspravlja. Najčešća tehnika je brainstorming-moždana oluja (brain = mozak, storm = oluja) koja se zasniva na „eksploziji“ inspiracija na temelju kojih se dolazi do novih saznanja, iznošenjem pojedinačnih misli. Najkorisnija je u fazi prikupljanja što većeg broja ideja. Njene karakteristike su:²⁶

- daje najveći mogući broj ideja u kratkom vremenu,
- dobijene ideje se potpuno sužavaju i specificiraju,
- pogodna je za ljude koji ne vole javno da iznose predloge,
- primenjuje se u manjim grupama (5 do 7 lica),
- zahteva heterogenost grupe radi kreativne atmosfere, i
- pismena komunikacija se po potrebi dopunjava usmenom komunikacijom.

U praksi se ova tehnika realizuje tako da se učesnicima podele listovi papira za pisanje ideja. Maloj grupi stručnjaka (5 do 7 lica) postavi se zadatak da bez reda potpuno slobodno iznose ideje koje upućuju na rešenje problema. Vođa grupe ima zadatak da spreči kritike i primedbe članova grupe, bile one realne ili ne. On obezbeđuje poštovanje pravila igre. Ukoliko učesnici ponese nekim predlogom „odlutaju“ od cilja, možda je potrebna redefinicija problema. Svaki od učesnika napiše svoj predlog a zatim daje svoj papir sledećem učesniku. Tako se listovi sa zapisanim idejama kreću kružno. Jedno zapisivanje ne bi smelo trajati duže

²⁴ G.A. Steiner „The Creative Organization“, University of Chicago, 1986.

²⁵ M. Jurina „Sastanci kao oblik djelovanja poslovnog organa“, Poslovni informator, br. 2/1981, Zagreb.

²⁶ S. Marušić, op.cit.

od 5 minuta. Nakon dodavanja novih ideja u svakome krugu, učesnici samostalno odlučuju hoće li dodatnim novim predlozima razraditi i modifikovati neku od navedenih ideja ili će dodati nova rešenja. Uobičajeno papir kruži dok svaki od učesnika ne zapiše ukupno pet do deset ideja. Ukoliko ima 6 učesnika, to je 30, odnosno 60 ideja. U nastavku rada kombinuju se iznete ideje i postupno iskristaliziraju najbolje. Obično ostane 5% realnih ideja koje se ispisuju na novi list kao rezultat timskog rada. Praksa pokazuje da jedan tipičan brainstorming proces daje najbolje rezultate ukoliko traje do 45 minuta.

Osim ove metode u praksi se sprovodi i obrnuta oluja mozgova (inverzni brainstorming). Naime, ne ide se od pitanja ka idejama, već od ideje ka pitanjima. Ne postavlja se pitanje: „Koje ideje mogu rešiti problem?“, već se pita: „Na koje sve načine predložene ideje mogu doživeti neuspeh?“ Ponekad se u praksi, nakon klasične oluje mozgova, primenjuje metoda najoriginalnije ideje. Samo vođa zna pravu prirodu problema.

Procena vrednosti ideja se sprovodi nakon što svaki učesnik označi i rangira tri najbolja predloga, a konačna rang lista dobije se utvrđivanjem najvišeg broja datih vrednosti. *Gordonova tehnika* dobila je ime po svom autoru Williamu J. Gordonu. Reč je o timskom generisanju ideja nalik na oluju mozgova, s tom razlikom što niko od prisutnih, osim voditelja, ne zna pravu prirodu problema o kom se raspravlja. Do rešenja se želi doći što kasnije. Uspeh zavisi od sposobnosti voditelja i njegovoj prezentaciji problema. **Zuj-grupe** su male grupe, ponekad samo od tri člana. No, više takvih grupa radi odvojeno, držeći se poznatih pravila brainstorminga. Zajednički voditelj sakuplja iskustva svih grupa u jedno zajedničko iskustvo.

Tehnika prirodnog povezivanja ideja odnosi se na povezivanje nepovezanih ideja. Jednostavno se otvori neki „izvor“ pojmova i nasumce se izabere jedan – pogon, slika ili reč. Zatim se na isti način bira drugi pojam. Potom grupa razmatra iznete pojmove, kombinuje ih sve dotle dok ne dođe do nekih novih, originalnih ideja. Kod ove tehnike ne očekuje se uvek neka „pametna“ i originalna ideja kao traženo rešenje (kao kod drugih tehnika).

Organizacija treba da stimuliše zaposlene, da im pomaže u realizaciji inovativnih ideja, i da stvara kreativnu klimu koja će za njih biti podsticajna. Na kreativnu klimu u organizaciji utiču mnogi činioci: veličina i oblik organizacije, komunikaciona mreža, usmerenost ciljevima, proces donošenja odluka, stil rukovođenja. Od presudne su važnosti povezanost analitičkog i kreativnog razmišljanja menadžera, odnos konformizma i kreativnosti, pozicija i stavovi manje kreativnih zaposlenih, a posebno stručnjaka.

Analitičko (racionalno) i kreativno (nesputano) mišljenje moraju u organizaciji postojati u skladnoj trajnoj kombinaciji, da bi se dobili najbolji rezultati. Analitičko razmišljanje vezano je za studije pokreta, analizu i opis radnih mesta itd. Kreativno razmišljanje je, za razliku od analitičkog, nestrukturirano, a ponekad i (na prvi pogled) nelogično. Ali, ono ipak daje ideje, nove koncepte. Održavanjem ravnoteže između analitičkog i kreativnog mišljenja u organizaciji, menadžeri podržavaju kreativnu klimu u njoj. Dok je kreativnost presudna za razvoj organizacije, analitika je potrebna da bi se ocenilo kolika se količina kreativnosti sme prihvatiti, a da se pritom ne poremete odnosi potrebni nesmetanom operativnom poslovanju. Naime, proizvodnja i poslovanje ne trpe nered koji može izazvati neprekidna i prevelika kreativnost. Na kraju i sama realizacija kreacije zahteva određeni red i poredak.

U svakom slučaju, zadatak menadžera je da prepozna kreativnog pojedinca i omogući mu delovanje. Osim toga, treba i nekreativce pripremiti da prihvate kreacije. Za menadžere je od posebne važnosti da zna da podrži različitost, u pravoj meri da održava odnos ravnoteže između konformizma i nekonformizma, podstiče pozitivno, a koči negativno. Kreativni ljudi su obično nekonvencionalni; njima se može dopustiti i ono što je u „normalnim odnosima“ nedopustivo.

Menadžeri lakše rade s poslušnima, a kreativci su često neposlušni. Nije lako izbeći sukobe, a ne kočiti kreativnost. Menadžeri teže da kreaciju što više i duže koriste, a kreativni da je što pre napuste i da počnu sa stvaranjem opet nečeg novog. Iz toga proizlazi da je menadžerski posao i njegova uloga u preduzetničkoj i inovativnoj organizaciji daleko složeniji i

teži, nego u tradicionalnoj organizaciji. Tokom primene inovacije, menadžeri moraju odgovoriti na ova četiri pitanja:

- postoji li u organizaciji potrebna infrastruktura za kreativni rad i primenu inovacija,
- hoće li okolina prihvatiti primenu inovacije,
- da li su zaposleni pripremljeni da rade u novim uslovima, i
- hoće li ostvarivanje kreacije-inovacije vratiti u nju uložena sredstva.

Tek kad je taj proces završen i pozitivno ocenjen, sledi praktična realizacija koju takođe treba pratiti, kontrolisati i preduzimati eventualne korekcije.²⁷ Čoveku, pa tako i zaposlenom u organizaciji svojstveno je da stvara novo, pogotovo onima koji imaju veće kreativne i inovativne sposobnosti. Kreativnih pojedinaca ili grupa će biti sve više, ukoliko menadžeri obezbede primerenu klimu u organizaciji i motivaciju među zaposlenima.

U vreme sprovođenja inovacija i svih drugih promena, treba očekivati povećani nivo sukoba u sistemu, pa se uspešno **upravljanje sukobima** javlja kao nužnost njihovog rešavanja i prevencije. Od načina i uspešnosti upravljanja sukobima zavisi i poslovna uspešnost. Za kvalitetno upravljanje sukobima potrebno je da se dobro prepozna konfliktna situacija, njeni uzroci, dotadašnji odnosi sukobljenih strana, vreme kada je sukob nastao, ali i raspoloživo vreme za rešavanje sukoba. Kad do sukoba ipak dođe, od učesnika u sukobu treba zatražiti da još jednom razmisle o svojim postupcima i sami reše problem. Ako ovo ne uspe, treba im pomoći sa strane. To može biti neutralna osoba s autoritetom, koju obe strane u sukobu uvažavaju. Menadžeri moraju da znaju kako da izaberu dobru strategiju rešavanja sukoba, zavisno od njegove prirode i ciljeva. Za rešavanje konkretnog sukoba potrebno je: a) obostrano uvažavanje i traženje rešenja dogovorom; b) agresivno zastupanje svojih interesa, c) obostrano popuštanje i rešavanje sukoba kompromisom.

Stres je zajedničko ime za brojne promene koje se u čovekovom telu događaju kada se oseti ugroženim, a od uzroka stresa ne može pobeći. Stres znači pritisak, nelagodnost i može doneti kobne posledice ako potraje duže vreme. Danas je stres jedan od najčešćih uzroka oboljevanja i smrti. Na početku 20. veka 90% ljudi je umiralo od „obične“ bolesti (upala pluća, tuberkuloza, grip), 8% zbog srčanog infarkta, a 4% zbog raka. Danas, 50 godina nakon otkrića antibiotika, zbog „običnih“ bolesti u razvijenom svetu umire još uvek 1% ljudi, 50% ih umire zbog bolesti srca i krvnih sudova, a 25% zbog raka. Ovi se brojevi brzo menjaju, jer naglo raste smrtnost zbog droge i drugih bolesti zavisnosti.

Ako se čovek iz dana u dan oseća preopterećenim, ugroženim, iskorišćenim i neuspešnim, to je takođe stres. Razvojno stariji deo našeg mozga, koji najviše usklađuje reakcije u vezi sa stresom, reaguje na sve naše čulne doživljaje. Ukoliko duže razmišljamo o stvarima kojih se bojimo, tada organizam reaguje na jednak način kao i onda kada se stvarno nađemo u situaciji ozbiljne opasnosti.

Kao oblik ugroženosti i neugodan učinak na čoveka ima **kritika** koja je prisutna svuda gde ljudi zajednički rade. Kad je kritika destruktivna, napadačka, to slabi međusobno razumevanje, demotiviše i retko otklanja problem. To je za čoveka stres. Konstruktivna kritika je uobičajena i neophodna u poslu; njome se otkrivaju i otklanjaju uzroci problema i usavršava postojeća praksa. Kritika uvek mora da ima pozitivan predznak, da uputi, savetuje i pomogne da se bude bolji. Tada je opravdana i korisna, dakle, pozitivna. Od nje ne treba zazirati ni onaj koji upućuje kritiku (savet), ni onaj koji je prima.

Zbog dugotrajne izloženosti organizma stresu javljaju se iscrpljenost i drugi simptomi prvih posledica – bolovi, glavobolja, nesanica, razdražljivost, depresija i drugo. Simptome stresa treba uzeti ozbiljno, kao signale koje šalje telo – da se moramo skloniti od uzroka (to uvek nije moguće) i na druge načine pomoći sebi – redovnim odmorom, tehnikama relaksacije, druženjem i socijalnim kontaktima, rekreacijom i dr.

²⁷ J. Brekić „Inovativni management“, Alineja, Zagreb, 1994.

Od bitnog značenja za održanje zdravlja i amortizaciju stresa je održavanje ravnoteže između problema, zahteva i izazova iz okoline, kao i naših moći i sposobnosti za vladanjem nad njima. Na okolinu najčešće nemamo uticaj; ponekad i ne treba ništa menjati već samo saznati. Uverimo sebe da ne možemo menjati druge ljude. Menjajmo sebe, odnosno svoj odnos prema svetu i životu u njemu.

6. NOVI TRENDovi U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

Početak 21. veka u menadžmentu ljudskih resursa, kao novoj koncepciji i novoj fazi razvoja kadrovske menadžmenta, došlo je do nekih vrlo značajnih promena i trendova profesionalne i društvene prirode, koji se svode na sledeće:

- Stav i očekivanja zaposlenih prema svom zanimanju izmenili su se; umesto materijalnih potreba nastupila je želja za većom samostalnošću;
- Strukturne društvene i tehnološke promene prisiljavaju organizacije da stalno inoviraju znanja svojih zaposlenih;
- Okruženje sve više prati šta se događa unutar organizacije i ukazuje na svoje potrebe, ono takođe želi biti zadovoljno;
- Rast cene rada i smanjivanje radne nedelje, prisiljava menadžment na poboljšanja ukupnog kvaliteta rada;
- Brze ekonomske i tehnološke promene uslovljavaju menjanje načina obavljanja posla;
- Teži se razumnom korišćenju resursa;
- Ljudske potrebe, želje i kultura života znatno su se promenile;
- Decentralizuje se i regionalizuje uređenje društva;
- Stvaraju se partnerski odnosi i civilno ljudsko društvo;
- Neguje se timski rad i načela održivog razvoja; i
- Unapređuje se poslovna uspešnost i zadovoljstvo svih zainteresovanih strana u poslovnim procesima i odnosima.

Ne uočavati naznačene trendove i ne prilagođavati se izazovima negativno se odražava na rad i poslovanje kako pojedinca, tako i društva u celini. Istovremeno se u području radne snage uočavaju sve više određene disproporcije, odnosno viškovi i manjkovi izvršilaca. Tome umnogome doprinose demografske promene (više žena, više starih, više bolesnih osoba) i velike migracije, kao i ubrzane tehnološke promene, koje čovek ne uspeva da prati, iako ih on smišlja, oblikuje i menja. Treba reći da je sve do 2000. godine proučavanje kadrovske delatnosti kod nas bilo više ili manje pod ideološkim uticajem. Naime, naučno-tehnološka i informacijsko-komunikacijska revolucija i novonastali globalni odnosi i saznanje da je čovek ograničen prostorom i vremenom, nameću novi pristup shvatanju menadžmenta ljudskih resursa. U skladu s promenama koje se već događaju mogu se izvući tri shvatanja.

Prvo, da je menadžment ljudskih resursa toliko široka delatnost da se pod nju mogu svesti mnoge društvene delatnosti, čiji su značajniji sektori obrazovanje, nauka, kultura, zdravstvo i socijalno staranje.

Drugo, da je to ozbiljna delatnost koja štiti i razvija ljudski potencijal u organizaciji.

Treće, ova se delatnost može odrediti kao sistem koji značajno doprinosi zadovoljstvu i zadovoljavanju zajedničkih potreba svih struktura društva.

Ona u sebi uključuje poslovne procese, menadžerske metode i ljudski kapital, objedinjuje ih u celovit sistem proizvodnih snaga i društveno-ekonomskih odnosa. Menadžment ljudskih resursa, koju neki nazivaju i humanom delatnošću (engl.: Human department) u preduzetničkom okruženju može se izraziti jednačinom:

$$HD = PP + PM + PI$$

gde je:

HD – humana delatnost; PP – poslovni procesi; PM – preduzetnički menadžment; i
PI – poslovna izvrsnost.

7. ZAJEDNICA ZAPOSLENIH I DELOVANJE ORGANIZACIONE JEDINICE ZA LJUDSKE RESURSE

Organizacija kao živ biosocio-ekonomski organizam, osim materijalne osnove sastoji se i od ljudi koji svojim znanjem i veštinama utiskuju smisao, svrhu i upotrebnu vrednost svim materijalnim elementima poslovnih procesa, bili oni prirodni ili već prerađeni od čoveka. Ljudi ih kao takve aktiviraju i kontrolišu. Ljudi zaposleni u organizaciji pojavljuju se kao pojedinci organizovani u skupove, a ove u razne organizacione oblike. Oni svi zajedno, bez obzira na različitost zanimanja, poslova i zadataka koje izvršavaju, kao i na znanja i veštine koje poseduju i položaja koji u procesu rada zauzimaju, doprinose poslovnoj uspešnosti. Sve njih, iako međusobno podeljene tehničkom podelom rada, ta ista podela međusobno nužno i povezuje.

S druge strane, organizacija će biti uspešnija ako su usklađeni pojedinačni i zajednički interesi zaposlenih i organizacije. Do međusobnih konflikata potreba i interesa ne bi smelo da dolazi, ili bi se oni trebali držati na podnošljivom nivou. Zato organizacija treba da teži izgradnji skladnih unutrašnjih odnosa, koji bi uvažavali ne samo interes organizacije, nego i interese samih zaposlenih. I ova delatnost pripada primarno organizacionoj jedinici za ljudske resure. Njen je zadatak da integriše zaposlene u „zajednicu zaposlenih“, a potom da ih integriše u zajednicu i organizaciju, tendencijom uvažavanja i približavanja zajedničkih i pojedinačnih potreba i interesa. Ideal kojem treba težiti bio bi da se dođe do takvog stanja svesti i osećaja da zaposleni u interesu organizacije vide i sopstvene interese. Zajednica zaposlenih postiže integralnost uvažavanjem ovih principa:

Prvo, članovi zajednice zaposlenih moraju biti svesni bliskosti posebnih i zajedničkih interesa tako da svest o tome postane motivacioni faktor u njihovom radu i zalaganju;

Drugo, pojedinačni interesi približiće se zajedničkim interesima članova zajednice zaposlenih i organizacije, samo ako se zajednički interesi, odnosno interesi organizacije budu ispoljavali kao oblik ostvarivanja pojedinačnih i grupnih interesa zaposlenih;

Treće, skup zaposlenih postaće prava zajednica tek kad se ostvari homogenost, oseti zajednički cilj, jedinstvena radna kultura, organizacija u kojoj pojedinci mogu ostvariti svoje ciljeve i zadovoljiti svoje potrebe;

Četvrto, u razvijanju integracije zajednice zaposlenih treba nastojati da se razdvoje činioци koji deluju integraciono od onih koji deluju dezintegraciono. Te prve treba podsticati, a druge uklanjati;²⁸ i

Peto, integraciji zajednice zaposlenih i organizacije doprineće i to koliko zaposleni učestvuju u donošenju odluka, posebno onih koje se odnose na ostvarivanje njihovih pojedinačnih i grupnih interesa (participativna ekonomska demokratija ili participativni menadžment).

Najvažniji faktori koji utiču na integraciju zajednice zaposlenih su:

- primeren položaj zaposlenog u organizaciji,
- pravilna podela rada,
- samoocenjivanje ličnih dostignuća i poslovne uspešnosti,
- zadovoljavanje ličnih motiva zaposlenih,
- dobra informisanost zaposlenih,
- zadovoljavajući radni uslovi,
- unapređenje standarda zaposlenih, i
- organizovanost rekreacije i preventivne zdravstvene zaštite.

Primereni položaj zaposlenih u organizaciji podrazumeva poštovanje zaposlenog, njegovog rada i njegovo uključivanje u donošenje odluka važnih za život i rad u organizaciji (participacija, odnosno socijalna komponenta demokratije). Iskustvo mnogih razvijenih zemalja

²⁸ P. Sikavica, M. Novak „Poslovna organizacija“, Informator, Zagreb, 1993.

na zapadu, na primer Nemačke, potvrđuje da, uz ostale jednake uslove, participacija zaposlenih u odlučivanju pozitivno utiče na **integralnost** zajednice zaposlenih, ali i obratno.²⁹ Zato se zaposleni sve više stimulišu, pa čak i u smislu njihovog učešća u kapitalu organizacije. Sistematski se razvija njihova potreba za inventivnošću i inovativnošću.³⁰ Najizrazitiji primer toga jeste saodlučivanje zaposlenih u upravljanju organizacijam.³¹ Participacija zaposlenih fenomen je savremenog doba, o njoj se raspravlja i sve više implementira u privrednoj praksi većine razvijenih zemalja, a posebno u Švedskoj, Finskoj, Nemačkoj, Irskoj, Sloveniji, Kini, pa, donekle, i SAD-u, gde efikasno funkcioniše fond za kupovanje deonica od strane zaposlenih pod nazivom ESOP.³²

Pravilna podela rada u organizaciji i među zaposlenima jedan je od važnih tehničkih faktora koji pridonose integraciji zajednice zaposlenih. Bitno je da svaki izvršilac zna svoj zadatak, kako treba raditi, kakvi se rezultati od njega očekuju, koliko su zahtevi izvršavanja tih zadataka usklađeni sa njegovim znanjima i sposobnostima, da zna s kim saraduje i komunicira u radnom procesu.

Samoocenjivanje radnog doprinosa, stvar je njegove spremnosti, obučenosti, pa i moralnog profila pojedinca. Iz tog izvire saznanje i svest lica o nužnosti usklađivanja ličnih i zajedničkih interesa zaposlenih sa interesima organizacije, svest o tome da je zadovoljenje potreba zaposlenih (plate i ostalo) u vezi sa savesnim obavljanjem radnih zadataka i osećanjem pripadnosti zaposlenog svojoj organizaciji.

Zadovoljavanje ličnih motiva zaposlenih je ono što doprinosi snazi i vitalnosti zajednice i spremnosti njenih članova da doprinesu ostvarivanju zajedničkih ciljeva i ciljeva organizacije. Pri tome treba znati da se motivisanost ne zasniva isključivo na plati, iako visina plate do određenog nivoa postignutog standarda ima odlučujuću ulogu. Potom zaposlenog počinju motivisati više drugi motivacioni činiooci. To, na primer, može biti ostvarivanje primanja kao pravednog izraza njegovog doprinosa zajedničkom rezultatu u odnosu na kolege; zatim preuzimanje poslova, odnosno raspoređivanje na radno mesto prema svojoj stručnoj spremi i iskustvu. Nije manje važna ni mogućnost napredovanja ili lična afirmacija kao pravedan izraz njegovog radnog doprinosa. Važan motivacioni faktor može biti stabilnost, odnosno sigurnost trajnog zaposlenja u istoj organizaciji. Od posebne su važnosti i – poštovanje zaposlenog kao ličnosti i dobri međuljudski odnosi u radnoj sredini.

Dobra informisanost zaposlenih o svim bitnim događajima u organizaciji takođe je važan motivacioni faktor. To omogućuje jedinstvo akcije i saznanje o ulozi pojedinca ili grupe u obavljanju zajedničkog zadatka. Informisanost povezuje ljude i utiče pozitivno na radne i međuljudske odnose.

Dobri radni uslovi nesumnjivo doprinose integraciji zajednice zaposlenih. Oni su u vezi s organizacijom rada i zadovoljstvom zaposlenih, tehničkim uslovima rada, zaštitom na radu, ishranom, rekreacijom i slično.

Unapređenje uslova rada i povećanje ličnog standarda takođe vezuje zaposlenog za organizaciju. Ako se zaposlenom pomaže u rešavanju privatnih problema, to ga čini spremnijim da se potpuno posveti poslu koji obavlja. Tu spadaju pitanja poput – stanovanja, prevoza u dolasku i odlasku s posla, zbrinjavanje dece za vreme rada u poslovnom sistemu i sl.

Organizovanost rekreacije i preventivne zdravstvene zaštite još je jedan važan faktor integriteta pojedinca u zajednicu zaposlenih i organizaciju kao poslovni sistem.

Pojave dezintegracione prirode u poslovnom sistemu prvo treba povezati s odsutnošću pozitivnih integracionih faktora o kojima je napred bilo reči. Dezintegraciono deluje i nezdravo takmičenje između pojedinaca i grupa (za zauzimanje određenih pozicija u organizaciji). Tu

²⁹ S. Juriša „Suodlučivanje zaposlenih u privredi SR Njemačke“, Informator, Zagreb, 1991.

³⁰ M. Dujanić u knjizi skupine autora „Organizacijske teorije“, Informator, Zagreb, 1991.

³¹ Z. Šarman „Položaj radnika u upravljanju japanskim poduzećima“, Informator, Zagreb, 1990.

³² ESOP – Employee Stock Ownership Plan.

spadaju i pojave razračunavanja između neformalnih grupa. Negativnim faktorima pripadaju takođe i neravnomerna raspodela uslova rada, kao i nepravilno i nepravedno određivanje visine plata. Takvi su obično ili agresivni ili rezignirani, što nepovoljno utiče na zajednicu zaposlenih i, pogotovo, na kolege s kojima su u bliskom radnom i komunikacionom odnosu.

Razni oblici dominacije pojedinaca u zajednici zaposlenih vrlo nepovoljno utiču na integraciju. Naravno, na integraciju ili dezintegraciju zajednice zaposlenih utiče i poslovna klima u organizaciji i njen imidž u poslovnom okruženju, zavisno od predznaka tih vrednosti.³³ Jedan od bitnih faktora uspešnosti u odvijanju celokupnog poslovnog procesa u organizaciji jeste dobro organizovana zajednica zaposlenih.³⁴ Budući da je organizacija u celini dinamička kategorija koja se mora prilagođavati stalnim promenama u okruženju tako i organizacija zajednice zaposlenih mora da sledi svojstva organizacije.

Neformalna organizacija može da proizvodi negativne posledice. Ona se javlja na svim nivoima društva i ne može se izbeći. Stoga i s njom treba uspostaviti informacionokomunikacioni odnos i isticati u njoj ono što pridonosi usavršavanju organizacije.³⁵ Organizacija i zajednica zaposlenih moraju da budu spremni i sposobni da uočavaju i rešavaju probleme. Mere koje preduzimaju mogu biti:

- prilagođavanje pojedinca zahtevima radnog mesta;
- definisanje kriterijuma za napredovanje i razmeštaj;
- stalna aktivnost na usklađivanju interesa pojedinca, grupe i organizacije;
- održavanje tehnološko-radne i organizacione samodiscipline u organizaciji; i
- uključivanje pojedinca u rešavanje poslovnih problema.

8. DODATNA ZNANJA I ETIČNOST MENADŽERA ZA LJUDSKE RESURSE

Kako se organizacija razvija, tako joj sve više treba neko ko će se primarno baviti menadžmentom ljudskih resursa, pojavljuje se potreba za specijalistima, ekspertima i stručnjacima za ljudske resurse koji imaju posebna znanja na uskom području.³⁶ Radni odnosi, obrazovanje, zaštita na radu i izbor ljudskih resursa tipični su poslovi specijaliste za ljudske resurse. Menadžment ljudskih resursa je timska interakcija i saradnja ljudi raznih interdisciplinarnih znanja iz područja:

- organizacije rada,
- radne i opšte psihologije,
- makro i mikro ekonomije,
- ekonomike i sociologije rada,
- ergonomije,
- andragogije,
- medicine rada,
- ekonomike obrazovanja,
- radnog i socijalnog prava,
- pedagogije i komunikologije, i
- antropologije i demografije.

Dalje, u zavisnosti od delatnosti firme, menadžerima za ljudske resurse su potrebna ponekad i znanja o porezima, finansijama, statistici i informatici. Za uspešan rad u oblasti ljudskih resursa, pored znanja, potrebno je posedovati i ličnu sklonost, voleti „raditi sa

³³ P. Sikavica, M. Novak, op. cit.; vidi i S. P. Robbins „Confleet Management and Confleet „Resolution are not synonyme terms“, California Management (Rewew), Winter, 1978.

³⁴ J. Deželjin „Upravljanje...“, op. cit.

³⁵ P. Sikavica, M. Novak, op. cit.

³⁶ Ekspert za ljudske resurse je lice zaduženo za više poslova vezanih za aktivnosti u oblasti menadžmenta ljudskih resursa. Specijalista za ljudske resurse je lice koje je stručno na uskom području menadžmenta ljudskih resursa.

ljudima“. Ovako širok spektar povezanih nauka i znanja uslovljen je samom prirodom čoveka kao biološkog, sociološkog, ekonomskog, psihološkog, misaonog i razumnog bića i mestom čoveka u procesu rada i društvene reprodukcije.

Upravo ta multidisciplinarnost je postala izazov za naučnike, pa počinje njihovo traganje za jedinstvenom interdisciplinarnom naučnom disciplinom. Na tom pravcu nalazila su se i svojevremena prva nastojanja uspostavljanja **kadrologije** kao nauke o ljudskim potencijalima u njihovoj sveukupnosti, svrsishodno odabirući i koristeći elemente svih napred navedenih naučnih i stručnih disciplina.³⁷

Nizu složenih zahteva koji se postavljaju pred menadžere za ljudske resurse treba dodati i potrebu primene **načela etike**. Bez poštovanja visokih etičkih standarda, domet privrednog razvoja je ograničen, a život ljudi težak. Bez vizije razvoja, s jedne strane, i etičkih standarda, s druge, društvo nema pravu budućnost; to važi i za pojedinca. Za razliku od ostalih živih bića, ljudi mogu da zamišljaju i planiraju svoj način života. „Zato što možemo da zamišljamo i da biramo, možemo i da pogrešimo. Zato je potrebno da pošteno živimo i radimo. To životno saznanje i umeće življenja, možda je tako zgodnije da se kaže, naziva se etika“.³⁸

Etika dolazi od grčke reči etos što znači običaj, navika, značenje ili ćud. Etika je filozofska disciplina koja ispituje smisao i ciljeve moralnih htenja, osnovne kriterijume za moralno vrednovanje, kao i uopšte zasnovanost i izvor morala.³⁹ Dakle, etika kao nauka o moralu nema samo zadatak da upozna ljude sa tim šta je to moral i koje su njegove osnovne komponente, već i da zauzme kritički stav prema postojećoj moralnoj praksi. Naime, zadatak etike nije samo da ukazuje na sva različita gledanja ljudi, nego i da daje vrednosne ocene i ukazuje na prave i iskonske vrednosti.

Predmet proučavanja etike je **moral**, odnosno aktivnost i praksa koja uzima u obzir važnost dobrog i lošeg, kao i pravila koja regulišu te aktivnosti. Kao teorija morala, etika se bavi njegovim izvorima, razvojem, principima i normama ljudskog ponašanja, utvrđujući pravila moralnog, koja se objedinjuju u **etički kodeks**. Francuski filozof **Mon-tesquie** (1689-1755), prema kome danas u demokratskim državama postoje tri sistema vlasti: zakonodavna, izvršna i sudska, napisao je ove opšteljudske etičke reči:

„Kada bih znao nešto što bi za mene moglo biti korisno, a štetilo bi mojoj porodici, ja bih to izbacio iz svog duha. Kada bih znao nešto korisno za svoju porodicu, a to ne bi bilo korisno za moju domovinu, ja bih pokušao to da zaboravim. Kada bih znao nešto korisno za svoju domovinu, a bilo bi štetno za Evropu, odnosno kad bi to bilo korisno za Evropu, a štetno za ljudski rod – ja bih to smatrao zločinom, pošto sam nužno čovek, a slučajno Francuz.“⁴⁰

Da bi se etika bolje razumela najbolje ju je uporediti sa zakonima i slobodnim izborom, kao što je to učinjeno na tabeli 6.⁴¹

Visoka	Veli-ina eksplicitne kontrole	Niska
PODRU^JE KODIFICIRANO ZAKONOM (zakonski standardi)	PODRU^JE ETIKE (društveni standardi)	PODRU^JE SLOBODNOG IZBORA (li-ni standardi)

Tabela 6. Tri područja etike i standarda ljudske aktivnosti

³⁷ J. Brekić „Uvod u kadrologiju – Nauka o kadrovima“, Svetozar Marković, Beograd, 1973.

³⁸ K. Temkov „Etika za mlade“, Bajka, Niš, 2003.

³⁹ M. Buble „Management“, Ekonomski fakultet, Split, 2000.

³⁹ B. Bebek, A. Kolumbić „Poslovna etika“, Sinergija, Zagreb, 2000.

⁴⁰ K. Temkov „Etički leksikon“, Bajka, Niš, 2003.

⁴¹ Z. Cerović „Hotelski menadžment“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.

Iz prikazane šeme vidi se da je prvi nivo kodificiran zakonom u kom su definisane vrednosti i standardi koji se sprovode represivno; o njima se ne raspravlja. U ovom području zakonom su propisane obaveze ponašanja ljudi i organizacija. Područje slobode izbora je suprotan kraj skale i pripada ponašanju o kome zakoni ne govore i u kome se pojedinac ili organizacija potpuno slobodno ponašaju. U tom području, oni su jedino ograničeni običajima koje dobrovoljno slede i potpuno slobodno uređuju.

Između dve krajnosti leži područje etike. Iako ovo područje nema „potporu“ zakona, ipak ima svoje standarde vladanja koji se zasnivaju na zajedničkim principima i vrednostima o moralnom vladanju pojedinaca ili organizacije. U području etike vrede društveni standardi ponašanja, u ovom području služenje javnom dobru nije prisilna norma, ali je poželjna. Kao takva obavezna je za sve članove zajednice! Radi lakšega razumevanja etičkih pojmova, u nastavku rada definišaćemo nekoliko osnovnih etičkih pojmova.

Etička načela možemo definisati kao ishodišta etičkog ponašanja, odnosno kao šeme i obrasce koji predstoje normama. U filozofiji su prepoznatljiva dva pristupa načelima: subjektivistički i objektivistički. Subjektivistički pristup određuje načela kao nešto što ne postoji izvan kategorija koje određuju način na koji razmišljamo. Takav pristup zauzima Immanuel Kant, koji smatra da su načela apstraktni univerzalni obrasci. Za Stevena Coveyja načela su poput ideja koje, bez obzira na to što o njima neko misli, postoje kao živi entitet sami po sebi. Takav – objektivistički – pristup vidi načela kao odrednice ili element inteligencije.

Teorijski gledano, **načelo etike** proizlazi iz Kantove etike, odnosno sledi iz kategoričkog imperativa koji glasi: „Postupak je etičan ako je prihvatljiv kao univerzalno pravilo za svakog subjekta u istim ili sličnim okolnostima“.⁴² Za primenu i negovanje etičkih načela u međuljudskim odnosima „proverenu nit vodilju“ predstavljaju ova četiri načelna pitanja:

1. Je li istina?
2. Je li ispravno za sve učesnike?
3. Hoće li unaprediti prijateljstvo i dobru volju?
4. Hoće li koristiti svim učesnicima?⁴³

Etička načela se sve više internacionalizuju. Etika u menadžmentu ljudskih resursa podstiče vrednosti i primenu etičkih načela u poslovnim odnosima i aktivnostima; postavlja standarde poštenja, pravde i socijalne odgovornosti.⁴⁴ Briga oko etičkih standarda u poslovnom sistemu povećava se svakog dana i nameće potrebu izgradnje etičkog kodeksa. Neka od specifičnih etičkih pitanja, koja stvaraju poteškoće na području menadžmenta ljudskih resursa su:

- Koliko informacija o zaposlenom treba dati ili uskratiti drugom zaposlenom?
- Treba li pri zapošljavanju kandidata proveriti njihove kompetencije bez njihovog znanja?
- Koje su obaveze prema zaposlenom s dugim stažom, koji je postao neefikasan?
- Da li bi pušačima trebalo zabraniti pušenje na poslu?
- Sme li se inače kvalifikovanom kandidatu odbiti molba jer njegovo dete ima značajnijih zdravstvenih problema?
- Je li ponašanje pojedinih menadžera etično?

U internacionalnim uslovima „etički pritisci“ rastu. Svi menadžeri, uključujući i menadžere za ljudske resurse, treba da budu osetljivi na etička pitanja i svesni njihovog dalekosežnog delovanja. Etička pitanja u menadžmentu imaju više dimenzija:

⁴² B. Bebek, A. Kolumbić „Poslovna etika“, Sinergij, Zagreb, 2000.

⁴³ Mitglieder-Verzeichnis der Rotary Clubs, Rotary international Distrikte 1910 und 1920 Ausgabe 2002/2003.

⁴⁴ O poslovnoj etici i etičkom kodeksu vidi: Ivanka Avelini-Holjevac „Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.

➤ Zatvaranje pogona i selidba na novu lokaciju utiču na zaposlene, na njihove porodice, zajednicu i na druge odnose;

➤ (Ne)jedininstvena primena pravila i davanje/uzimanje privilegija takođe dodiruje pitanja etičnog. Takva je, na primer, odluka o tome koliko popuštati zaposlenom koji ima porodičnih problema, a istovremeno u istom biti nepopustljiv prema drugim zaposlenima;

➤ Etička dimenzija kod odlučivanja zahteva svojevrsno „merenje“ ishoda. Na primer, šta činiti kad zadržavanje jednog radnog mesta znači ukidanje drugog; i

➤ Posledice odluka sa etičkim dimenzijama mogu biti značajne. Na primer, sme li životni stil ili porodična situacija pojedinca da utiče na našu odluku o njegovom unapređenju u poslu? Šta učiniti?

Pored etičkih načela u menadžmentu ljudskih resursa značajno mesto ima i sistem **vrednosti**. On upravlja u individualnim odlukama, osećajima i akcijama, a da pojedinci toga često i nisu svesni. Kao najširi oblik vrednosti spominju se uverenja. Njih definišemo kao skup duboko ukorenjenih stavova koji se obično ne dovode u pitanje, a uključuju emotivnu, logičku i psihološku dimenziju u okvirima koji nisu prepoznatljivi kao takvi.

Uži skup vrednosti predstavljaju stavovi, koje možemo definisati kao relativno trajne, pozitivne ili negativne odnose prema nekim pojavama, objektima, raznim mišljenjima prihvaćenim kao pravila – o kojima se više ne razmišlja. Dalji podskup čine mišljenja koja se definišu kao grupacije pretpostavki koje su oformljene putem mentalne delatnosti raščlanjivanja i zaključivanja. Kao zadnji skup vrednosti, koje ujedno i najbrže stičemo i gubimo su **pretpostavke**, koje definišemo kao neispitane zaključke do kojih dolazimo na osnovu nekih prethodnih iskustava i događaja. Sva opšta etička načela i vrednosti u životu vrede i u poslovnim i profesionalnim odnosima, gde su one još više pojačane apsolutnom odgovornošću za izvršenje dogovorenog i poštovanjem zarađenog. Dugoročni poslovni interesi najbolje se čuvaju poštenjem i kvalitetno obavljenim poslom. No, vratimo se još malo moralu u menadžmentu ljudskih resursa.

Moral je sveukupnost važećih moralnih normi i odluka za neko delovanje.⁴⁵ Prema tome, moral je konkretan oblik ljudske slobode, normiran određenim kodeksom ponašanja i delovanja, dok moralnošću nazivamo načela koja moralu daju profesionalno obrazloženje i opravdanje. Profesionalni moral izražava visoke životne težnje i ideale ličnosti, te je zbog toga on izraz njenih unutrašnjih zamisli, ciljeva i dostignuća i jedan je od glavnih oblika njene profesionalne etike. Profesionalna etika je moralni sistem specijalno obrazovanih ljudi koji su se osposobili za svoju delatnost, koji žive od nje i najčešće za nju.

Međusobnim odnosom morala i moralnosti nastaje profesionalna i moralna kompetencija. Dakle, da se bude moralan nije dovoljno prihvatati moral, nego je nužno da moralnost bude načelo koje oblikuje moralno ponašanje. Moralna kompetencija pretpostavlja i postojanje moralne odgovornosti. Predmet etičkih istraživanja je upravo taj stalni međudnos morala i moralnosti i kodeksa određene profesije.

Ovi etički zahtevi treba da budu vodilja menadžerima i licima koja obavljaju poslove iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa. U vršenju svog posla od stručnjaka za ljudske resurse se zahteva privrženost etičkom i profesionalnom kodeksu da bi se, uz ostalo, obezbedilo i poverenje javnosti u integritet i poštenje lica koja obavljaju poslove iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa.

9. TEORETSKE KONCEPCIJE LJUDSKOG KAPITALA

Pod kapitalom se u ovoj knjizi podrazumeva odnos (a ne stvar) koji važi u postojećem društvenom sistemu, koji nosi obeležje otuđenog rada i ubrzanog kretanja ka informacionom društvu – dakle, društvu slobodnog rada i tržišta. U procesu takvog kretanja kapital će se svesti na thenički izraz (terminus-technicus) do konačnog nestajanja tog pojma kao izraza eksploatatorskih odnosa. U ovim globalnim odnosima i uslovima poslovanja opšta vrednost

⁴⁵ J. Talanga „Uvod u etiku“, Hrvatski studij – studia Croatica, Zagreb, 1999.

kapitala sve više dobija na značaju, a ekonomska pomalo izumire.

Proces kretanja kapitala uvek iznova reprodukuje novu vrednost. U svom kružnom kretanju i oplođivanju kapital prolazi kroz dve faze prometa i jednu fazu proizvodnje poprimajući tri oblika: novčani, robni i proizvodni. Ovakav kapital naziva se industrijskim kapitalom.⁴⁶ Pojedini se delovi industrijskog kapitala razvojem globalnog načina proizvodnje osamostaljuju te se tako formira i ljudski kapital.

Ljudski kapital (tako osamostaljen) postaje ključni faktor za postizanje poslovnih ciljeva i poslovne efikasnosti. Tu efikasnost i vrednost obezbeđuju delimično (ili potpuno) ljudi, koji nisu samo najznačajniji, nego takođe i najskuplji i „najproblematičniji“ resurs koji organizacija ima. Oni uključuju iskustvo, veštine, sposobnosti, znanje, kontakte, preuzimanje rizika i mudrost pojedinaca u organizaciji.

Osnovna karakteristika nove ekonomije jeste pomak od opipljivih inputa i outputa ka neopipljivim. Uslužne delatnosti, poput finansijskih, komunikacijskih, obrazovnih, medijskih i zabavnih multiplikuju se u njihovoj veličini. Uz njih se stvaranje skoro svih proizvoda sve više zasniva na znanju. Iako je znanje bilo osnovni izvor dugoročnog ekonomskog rasta još od industrijske revolucije, ono što razlikuje njegovo današnje značenje kao generatora rasta jeste da je informaciono-komunikaciona tehnologija višestruko ubrzala napredak prema ljudskom kapitalu, odnosno ekonomiji znanja.

Upravljanje ljudskim kapitalom označava onaj smer teoretskih razmišljanja i ponašanja kojim se, uporedo s materijalnim kapitalom (koji je neposredno merljiv i pojmovno razumljiv), nastoji osmisliti intelektualni, kulturni i tržišni kapital, kao značajan činilac ostvarivanja kvaliteta proizvoda i poslovne uspešnosti. Sistem upravljanja ljudskim kapitalom sve više postaje koncept nove poslovne filozofije i doživljava se kao izvor moći. Tehnika i tehnologija komunikacije u 21. veku omogućiće svakom licu uključivanje u proces učenja i sticanja znanja. Ljudski kapital povećava vrednost i materijalnu korist svakog društva i poslovnog sistema, samo pod uslovom ako se timski kreira i njime pažljivo upravlja.

Pod pojmom **ljudski kapital** u ovom radu se podrazumeva stvaralačka primena znanja u svakoj kreativnoj delatnosti. Njega čine ljudske osobine – znanje, veština, kreativnost, iskustvo, motivacija i sposobnost zaposlenih, te poslovna kultura, ljudski odnos i saradnja sa poslovnim partnerima. Ulaganje u njega, bez obzira na to ko ga sprovodi (društvo, organizacija, pojedinac), postaje individualno vlasništvo pojedinca. Njegova specifičnost je u tome što je personificiran i slobodan za iznajmljivanje. Razni autori približno slično, u nijansama različito, definišu ovaj pojam. Navešćemo neke od njih.

T. A. Stewart definisao je intelektualni kapital kao „sumu svega što svi ljudi u nekoj organizaciji znaju, da bi, pomoću tog znanja, ostvarivali konkurentsku prednost na tržištu“.⁴⁷ Stewart tvrdi kako organizacije sve više postaju mesta za proizvodnju znanja. On je svojim istraživanjima, objavljenim 1991. godine u časopisu Fortune (čiji je bio i urednik), izazvao veliki interes za proučavanje znanja čime je podstakao druge autore na razvoj koncepcije ljudskog kapitala kao novog područja menadžmenta ljudskih resursa.

P. H. Sullivan ljudski (intelektualni) kapital definiše kao znanja koja se pretvaraju u profit.⁴⁸ Sullivan ističe razliku između ljudskog kapitala i intelektualne imovine, naglašavajući da ljudski kapital razvija inovacije i intelektualnu imovinu koju neka organizacija može da poseduje i da je pravno zaštiti, tako da ona postaje intelektualni kapital te organizacije, odnosno deoničara. Po njemu, ljudski kapital je (za razliku od intelektualne imovine) neprenosiv i ne može biti u vlasništvu deoničara.

P. Drucker ističe da u društvu znanja prirodni resursi i rad nisu više osnovni ekonomski resurs, već je to intelektualni kapital koji definiše kao „znanje koje teče kroz

⁴⁶ A. Dragičević „Ekonomska leksikon“, Informator, Zagreb, 1991.

⁴⁷ T. Stewart „Intellectual Capital The New Wealth of Organizations, Doubleday/ Currency“, New York, 1997.

⁴⁸ P. H. Sullivan „Profiting from Intellectual Capital – Extracting Value Innovation“, Wiley Sons, 1998.

tehnologiju i nalazi se u ljudima“.⁴⁹

K. E. Sveiby ljudski kapital definiše kao „umeće stvaranja vrednosti pomoću neopipljive imovine organizacije“. Pod tom imovinom podrazumeva individualno znanje, patente, kulturu i imidž organizacije.⁵⁰

D. Sundać vidi ljudski kapital kao znanje koje postoji u nekoj organizaciji, a služi za kreiranje i postizanje proizvodnosti rada.⁵¹

P. Romer, autor Nove ili Endogene teorije rasta, tvrdi kako pokretač ekonomskog rasta nisu sredstva ni vladine mere, već organizacije koje se takmiče pomoću svoje uspešnosti koju proizvodi njihov angažovani ljudski kapital.⁵² Njegov glavni doprinos je konstrukcija modela i ideja u ekonomskom rastu; ideje su plod ljudskih bića koja poseduju beskrajn kapacitet za restrukturiranje i kreiranje novih procesa.

P. Stahle i **M. Gronroos**, finski eksperti na području intelektualnog kapitala, slično kao i Romer, ističu da se koncepcija ljudskog kapitala čvrsto zasniva na tzv. modernoj teoriji takmičenja.⁵³

S. R. Sweetland, u svome članku „Human Capital Theory: Foundations of a Field of Inquiry“ iz 1996. godine, tvrdi da proučavanje ljudskog kapitala započinje 1776. godine sa poznatim delom A. Smitha i završava u šezdesetim godinama 20. veka, kada su fundirane teoretske i empirijske osnove ovog područja.

Najveće zasluge pritom pripadaju **Garyju Beckeru**, koji je sa svojom knjigom „Human Capital“ iz 1964. godine, utemeljio teoriju ljudskog kapitala. U ovoj knjizi Becker teoriju ljudskog kapitala definiše kao aktivnosti koje povećavaju poslovne mogućnosti razvijajući najvredniji resurs: ljude.⁵⁴

Ključan korak u razvoju koncepcije intelektualnog kapitala sa aspekta ljudskog kapitala učinio je **Karl-Erik Sveiby** iz Švedske, 1990. godine, objavivši knjigu „Knowledge Management“, u kojoj je definisao ljudski kapital kao dimenziju intelektualnog kapitala i tako povezo dotadašnja istraživanja ljudskog kapitala s novom koncepcijom intelektualnog kapitala.

D. A. Klein opisuje intelektualni kapital kao dodanu vrednost, zadržanu u organizaciji. Ljudski kapital po njemu predstavlja znanje kao dinamičan ljudski proces, transformisano u nešto što ima vrednost za organizaciju. Po njemu, ljudsko znanje postaje kapital tek kad se završi proces stvaranja nove, veće vrednosti.⁵⁵

V. Srića i **J. Miller** pišući o elektronskom poslovanju i međuzavisnosti znanja i intelektualnog kapitala tvrde da „podaci koje posedujemo i kada ih možemo iskoristiti, za nas postaju informacije. Kada shvatimo njihovu međupovezanost i međuzavisnost, kao i kontekst u kom se nalaze, tj. kada razvijemo određeno razumevanje o njima, možemo ih nazvati **znanjem**. Kada, povrh toga, još to znanje pretvorimo u akciju, tada ono postaje intelektualni kapital“.⁵⁶

Postoje i brojne druge definicije intelektualnog kapitala kao što su „suma organizacionih patenata, procesa, veština zaposlenih, tehnologija, informacija o kupcima i dobavljačima uz dodatak iskustva“ ili „sposobnosti, veštine i stručna znanja ugrađeni u ljudski mozak“.⁵⁷

⁴⁹ P. Drucker „Nova zbilja“, Novi liber, Zagreb, 1992.

⁵⁰ K. E. Sveiby „Mjerenje neopipljive imovine“, Ekonomija, br. 1, 1997.

⁵¹ D. Sundać „Temeljna vrijednost tvrtke“, RIFIN, br. 6, 1999.

⁵² P. Romer „Endogenous Technological Change“, Journal of Political Economy 98., October 1999.

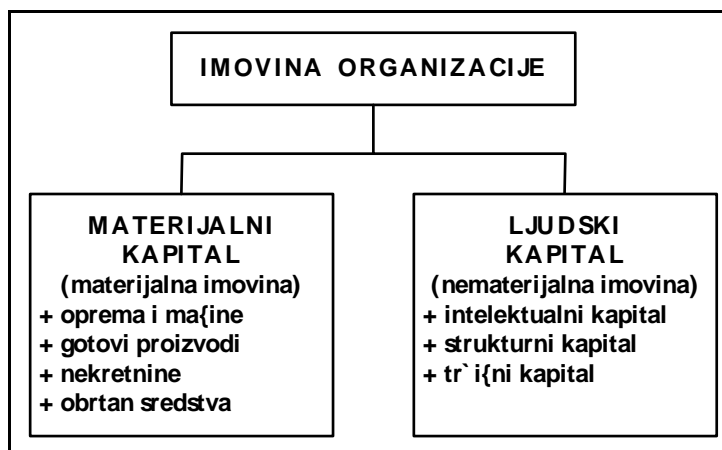
⁵³ Prema: T. Stewart „Intellectual Capital: Ten Years Later, How Far We've Come“, Fortune, May 2001.

⁵⁴ V. Barić „Razvoj i temeljni zadaci ekonomike obrazovanja u obrazovanju ekonomista“, zbornik radova Druge znanstvene konferencije Katedri za ekonomsku teoriju Ekonomskih fakulteta u Zagrebu, Osijek, 2001.

⁵⁵ A. D. Klein „The Strategic Management of Intellectual Capital“, Butterworth-Heinemann, Boston, 1998.

⁵⁶ V. Srića, J. Muller „Put k elektroničkom poslovanju“, Sinergija, Zagreb, 2001.

⁵⁷ M. Kolaković „Teorijske osnove koncepcije intelektualnog kapitala“ u knjizi Grupe autora „Znanje



Slika 3. Struktura imovine organizacije

9.1. Elementi ljudskog kapitala

Kako bi se bolje razumela uloga ljudskog kapitala u poslovnom sistemu, kao i njegova uloga u nastajanju i razvoju nove teorije organizacije, potrebno je detaljno analizirati njegove sastavne elemente. Svi elementi ljudskog kapitala utiču na postizanje zadovoljstva korisnika, poslodavca, menadžera, zaposlenih i društva u celini. Reč je o sistematskom razmišljanju i povezivanju svih elemenata i aktivnosti koje se u organizaciji preduzimaju radi optimalnog usaglašavanja želja i sposobnosti zaposlenih s jedne, i ciljeva organizacije, s druge strane.

Pionirski pokušaj praćenja i proučavanja ljudskog kapitala učinila je Švedska osiguravajuća firma Skandia, koja je nakon sloma švedskog tržišta nekretnina počela gubiti konkurentsku poziciju. Tek je tada uprava Skandie uočila da poseduje i znatan neopipljivi kapital koji se ničim ne vrednuje u finansijskim izveštajima; zatim su pokrenuli projekt „Skandia Navigator“ čiji je zadatak bio merenje neopipljive imovine odnosno ljudskog kapitala. Skandia je pošla od teze da ono što se može meriti, time se može i upravljati. Od 1994. godine, Skandia svom godišnjem izveštaju prilaže poseban dodatak o vrednosti i uspešnosti intelektualnog kapitala.⁵⁸

Struktura elemenata ljudskog kapitala, kao nematerijalna imovina organizacije, prikazuje se na slici 3. Kao što se iz šeme 1 vidi, imovina organizacije se deli na **materijalni i ljudski kapital**. **Materijalni kapital** je uloženi u sredstva za proizvodnju; u procesu proizvodnje (samo) prenosi svoju vrednost na novi proizvod. On je strukturiran od opreme i mašina, nekretnina (zgrada...), gotovih proizvoda i obrtnih sredstava. **Ljudski kapital** u procesu proizvodnje reprodukuje svoju sopstvenu vrednost i time poslodavcu stvara višak vrednosti. Čine ga tri nematerijalne imovinske celine, i to: intelektualni ili humani kapital, strukturni ili organizacioni kapital i tržišni ili potrošački kapital.

Specifičnost ljudskog kapitala jeste u tome što organizacije ne poseduju zaposlene ljude već samo iznajmljuju njihove usluge. Krajem radnog dana ljudski kapital napušta organizaciju. Uvek je slobodan za iznajmljivanje svojih usluga negde i nekom drugom.

Intelektualni kapital proizvod je logičnog učenja koji obuhvata sposobnosti, veštine, iskustvo, kreativnost, inovativnost, kulturu i motivaciju zaposlenih; pokretačka je snaga i generator ljudskog kapitala i drugih vrednosti u poslovnom sistemu. Intelektualni kapital je „inteligentna firma“ koja proizvodi ideje, inovacije, programe, projekte, informacije, poduhvate, strategije, znanje, spoznaje, teorije, razne zakone i zakonitosti.⁵⁹

temeljni ekonomski resurs“, Ekonomski fakultet, Rijeka, 2002.

⁵⁸ Power of innovation: Supplement to Skandia's 1996, Interim Report www.skandia.se, 25.08.2002.

⁵⁹ V. Vujić „Management of knowledge and personal“, Zbornik radova 16th Biennial International Congress, Tourism and hospitality management: Human Capital, Culture and Quality in Tourism and Hospitality

Strukturni kapital je, zapravo, logistička infrastruktura ljudskog kapitala, na primer: procesi, baze podataka, informaciona tehnologija i oprema, organizacija rada, implementacija sistema upravljanja kvalitetom, intelektualno vlasništvo, iskustvo i tradicija, poslovna kultura, patenti, licence i slično.

Tržišni kapital čine kupci i dobavljači (tj. kapital klijenata ili kapital međudnosa), koji obuhvata sve odnose i veze koje postoje s kupcima, dobavljačima, poslovnim partnerima izvan organizacije. U njemu je sadržana lojalnost i odnosi s vlasnicima i tržišnim okruženjem. Tako, na primer, marka proizvoda je oblik tržišnog kapitala priznatog od kupca; kvalitet proizvoda koji zadržava i privlači kupce. Tržišni kapital stvara osnovne pretpostavke o sposobnosti poslovnog sistema, koji u partnerskim odnosima s kupcima, dobavljačima, deoničarima i ostalim partnerima, potencira i stimuliše stvaranje bogatstva, istovremeno povećavajući vrednost i kvalitet ljudskog i materijalnog kapitala. Tržišni kapital omogućuje stvaranje bogatstva kroz transformaciju rada ljudskog kapitala. Može se definisati kao strukturna sposobnost organizacije za korišćenje čovekovog intelekta i inovativnosti za stvaranje bogatstva. Tržišni kapital nastaje stvaranjem nove vrednosti putem transformacije rada ljudskog kapitala. On predstavlja dugoročnu imovinu, koja najčešće nije prikazana u bilansima organizacija, ali, uprkos tome, treba biti prepoznat i kontrolisan od strane menadžmenta organizacije.

Sva tri naznačena elementa ljudskog kapitala moraju biti međusobno povezana. Iz prikazane šeme vidljive su povezane i zavisne komponente materijalne imovine i intelektualnog kapitala. Svaka od tih komponenti gradi poslovni sistem i pri tome ne gubi svoju prepoznatljivost. Merenju i očuvanju materijalne imovine u svim organizacijama pridaje se veliki značaj. Materijalna imovina se redovno analizira, kontroliše i održava. Ona se procenjuje i iskazuje u poslovnim planovima i izveštajima. O njoj se takođe raspravlja na skoro svim nivoima unutar i izvan organizacije.

Ljudskom kapitalu ne pridaje se takav značaj. On se retko meri i iskazuje kao vrednost i strateška prednost. O ljudskom kapitalu se kod nas malo raspravlja, a još se lošije njime upravlja. Razloge takvom odnosu treba tražiti u lošem upravljanju ljudskim resursima, odnosno izučavanju ljudskog kapitala kao naučne discipline i poslovne filozofije, a pored toga i u neadekvatno organizovanom menadžmentu ljudskih resursa.

Pitanjima ljudskog kapitala u svojim radovima posebno se bave: **T. W. Schultz, G. Becker, L. Thurrow, M. Blaug, J. Mincer i dr.** Schultz celokupni kapital deli na ljudski i ostali. Oba su izvor očekivanog dohotka i zadovoljstva, međutim, ljudski kapital je specifičan po tome što se on može steći samo ulaganjem u čoveka, njegovim obrazovanjem, stručnim usavršavanjem, zdravstvenom zaštitom i sl. L. Thurrow dokazuje da je u konkurentskom takmičenju za 21. vek znanje zaposlenih ključno oružje. P. Drucker smatra kako znanje nije samo jedan od resursa, već danas jedini važan resurs. Leonard Barton deli ljudski kapital na dve vrste: idejni kapital (*engl. Ideas capital*) i upravljački kapital (*engl. Leadership capital*).⁶⁰

Intelektualni kapital predstavlja znanje zaposlenih kao izvor razvoja, a „nose“ ga u sebi eksperti, istraživači i drugi potencijalni pokretači inovacija koji stvaraju inovativne ideje, a koje se dalje pretvaraju u dugotrajnu vrednost organizacije. U konceptu intelektualnog kapitala, ljudski potencijal ne svodi se samo na broj zaposlenih; makar se svi zaposleni bavili naučnoistraživačkim radom, to nije isključiva mera za vrednovanje poslovnog sistema. Umesto toga, broj prikupljenih ideja i potencijalnih rešenja puno je korisniji pokazatelj, jer će te ideje verovatno proizvesti i neke nove proizvode ili usluge.

Upravljački kapital predstavlja drugi oblik ljudskog kapitala. Njegova je svrha prevođenje rezultata intelektualnog kapitala u poslovnu praksu. S aspekta (više) teorija organizacije, upravljački kapital predstavlja njenu dodatnu konkurentsku prednost. Veličina

Industry, Fakultet za turizam i hotelski menadžment, Opatija, 2002.

⁶⁰ D. Leonard-Barton „Wellsprings of Knowledge: Building and sustaining the sources of innovation“, Boston, Harvard Business School Press, 1995.

upravljačkoga kapitala zavisi od percepcije menadžmenta i njegove sposobnosti zapažanja tržišnih prilika i svih ostalih elemenata ljudskog kapitala. Treba naglasiti kako ljudski kapital sam po sebi ne obezbeđuje efikasnost organizacije. On je tek potencijal organizacije koji je potrebno organizovati, ukomponovati, standardizovati i pretvoriti u intelektualni, kulturni i tržišni kapital.

9.2. Elementi tržišnog i strukturnog kapitala

Tržišni kapital (*engl. Customer capital*) sastoji se od kvaliteta odnosa organizacije sa svojim poslovnim okruženjem, bilo da se radi o kupcima proizvoda ili usluga ili o dobavljačima. Može se definisati kao sposobnost organizacije za stvaranje kvaliteta i saradnju s poslovnim partnerima, u svrhu stvaranja obostrane koristi i bogatstva. Neki autori nazivaju ga još i **kapital klijenata** (*engl. Clients capital*)⁶¹ koji obuhvata odnose sa potrošačima i dobavljačima, ali i deoničarima. Zbog toga se tržišni kapital nekad izdvaja kao treći važni element ljudskog kapitala, pri čemu se stavlja u ravnopravan položaj s intelektualnim i kulturnim. **Kapital dobavljača** (*engl. Suppliers capital*) i **kapital deoničara** (*engl. Shareholders capital*) u takvom shvatanju predstavljaju njegove sastavne delove.

Organizacioni kapital (*engl. Organizational capital*) predstavlja organizacionu sposobnost organizacije za uspostavljanje interakcije između svih pomenutih elemenata imovine organizacije. Kvalitetna koordinacija elemenata ljudskog kapitala omogućava ostvarivanje dugoročne uspešnosti i poslovne izvrsnosti (uspešnosti, kvaliteta).

Procesni kapital (*engl. Process capital*) obuhvata postupke stvaranja vrednosti u organizaciji, organizacionu strukturu, znanja i sposobnosti menadžmenta, informacionu i drugu tehnologiju. Procesni kapital opisuje akcije i načine kako neka organizacija obavlja svoju delatnost. On može preći u inovacijski kapital ili ostati izražen kao znanje koje nije transferisano u tržišno valorizovanu vrednost.⁶²

Inovacijski kapital (*engl. Innovation capital*) može se definisati kao sposobnost organizacije za zadržavanje rezultata rada ljudskog kapitala. Sastoji se od ekspertnih znanja kao i od sposobnosti zaposlenih za stvaranje novih ideja. U inovacijski kapital spada intelektualno vlasništvo i ostala neopipljiva imovina organizacije.

Intelektualno vlasništvo (*engl. Intellectual property*) obuhvata dokumentovano i zaštićeno znanje, kao što su patenti, inovacije, operacioni procesi, zaštitni znakovi, tehnologija, autorska prava, specifikacije i receptore za proizvode i usluge.

Neopipljiva imovina (*engl. Intangible assets*) sastoji se od korporativne (poslovne) kulture, imidža organizacije u društvu i drugih neopipljivih činioca konkurentnog položaja organizacije na tržištu. Organizacije bi trebalo da razvijaju i sopstvenu neopipljivu imovinu, posebno sopstveni imidž i korporativnu kulturu koja obuhvata, pored ostalog, i izgradnju dobrog radnog okruženja i odnosa unutar organizacije. Dobri unutrašnji odnosi mogu se pozitivno odraziti i na eksterne odnose organizacije sa okolinom, odnosno regionalnom i lokalnom upravom i samoupravom.

⁶¹ L. Edvinsson, M.S.Malone „Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value By Finding Its Hidden Brainpower“, Harper Business, 1997; K. Kelly „Paul Romer: The Economics of Ideas“.

⁶² H. Saint-Onge „Tacit Knowledge: The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital“, Strategy and Leadership, March/April, 1996.



OSNOVNI PROCESI U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

Vrste i sadržaj procesa iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa koji se odvijaju u organizaciji određeni su delatnostima koje određeni subjekti obavljaju radi realizacije ciljeva strategije i politike ljudskih resursa. Koje će se vrste procesa odvijati u organizaciji i kakav će biti njihov sadržaj zavisi od velikog broja činilaca: , prevashodno internih, u koje svrstavamo: ulogu delatnosti vezanih za podsistem ljudskih resursa u organizaciji, organizaciju i status jedinice za ljudske resurse, broj i strukturu angažovanih stručnjaka za ljudske resurse, stepen razvijenosti ostalih pod sistema organizacije, ciljeve strategije ljudskih resursa, ciljeve, načela i kriterijume politike ljudskih resursa, delatnost organizacije, njena veličina, uticaj okruženja na odvijanje procesa iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa, stavove menadžmenta i organa upravljanja prema delatnosti vezanoj za ljudske resurse u organizaciji, stručnost menadžmenta i njegov odnos prema promenama, sadržaj dugoročne koncepcije razvoja organizacije i dr.

Razlike između pojedinih organizacija u vrstama i sadržajima procesa iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa koji se u njima obavljaju, javljaju se prvenstveno u pogledu stručnih subjekata koji ih obavljaju, načinu obavljanja, pojedinim obeležjima i sl. Međutim, osnovni procesi iz ove delatnosti obavljaju se u skoro svakoj organizaciji, bez obzira na njenu delatnost i veličinu.

1. MENADŽERSKA VIZIJA, STRATEGIJA I POLITIKA

Značaj ljudskih resursa u poslovnom sistemu nije nov, ali je on višestruko povećan tokom globalizacije i sprovođenja dostignuća naučno-tehnološke i komunikacione revolucije. Ta su dostignuća, uslovlila sveobuhvatne promene u društvu i dovela ljudske resurse u samo središte važnosti sveukupnih činilaca poslovanja i razvoja organizacije.

U svakom poslovnom sistemu postoji mreža procesa koja može biti jednostavna i vrlo složena, što zavisi od veličine i postavljanja poslovnog sistema. Svaki poslovni sistem treba da utvrdi poslovne procese, izvrši njihovog dekomponovanje i odredi odgovornosti i ovlašćenja za njihovo obavljanje. Procesni pristup razvoju i stvaranju znanja sastoji se od sledećih koraka:

- određivanje potreba i očekivanja korisnika,
- definisanje vizije, misije i politike kvaliteta,
- utvrđivanje poslovne strategije i politike,
- određivanje procesa i odgovornosti neophodnih za dostizanje poslovnog uspeha,
- utvrđivanje i primena mera za određivanje rezultata svakog procesa,
- određivanje sredstava za sprečavanje pogrešaka i otklanjanje njenih uzroka,
- traženje mogućnosti za poboljšanje efikasnosti procesa,
- određivanje i davanje prioriteta onim poboljšanjima koja mogu dovesti do optimalnih rezultata,
- planiranje strategije procesa i resursa za postizanje ciljeva poslovnog sistema,
- praćenje troškova i rezultata poboljšanja,
- procena rezultata u odnosu na očekivane rezultate.

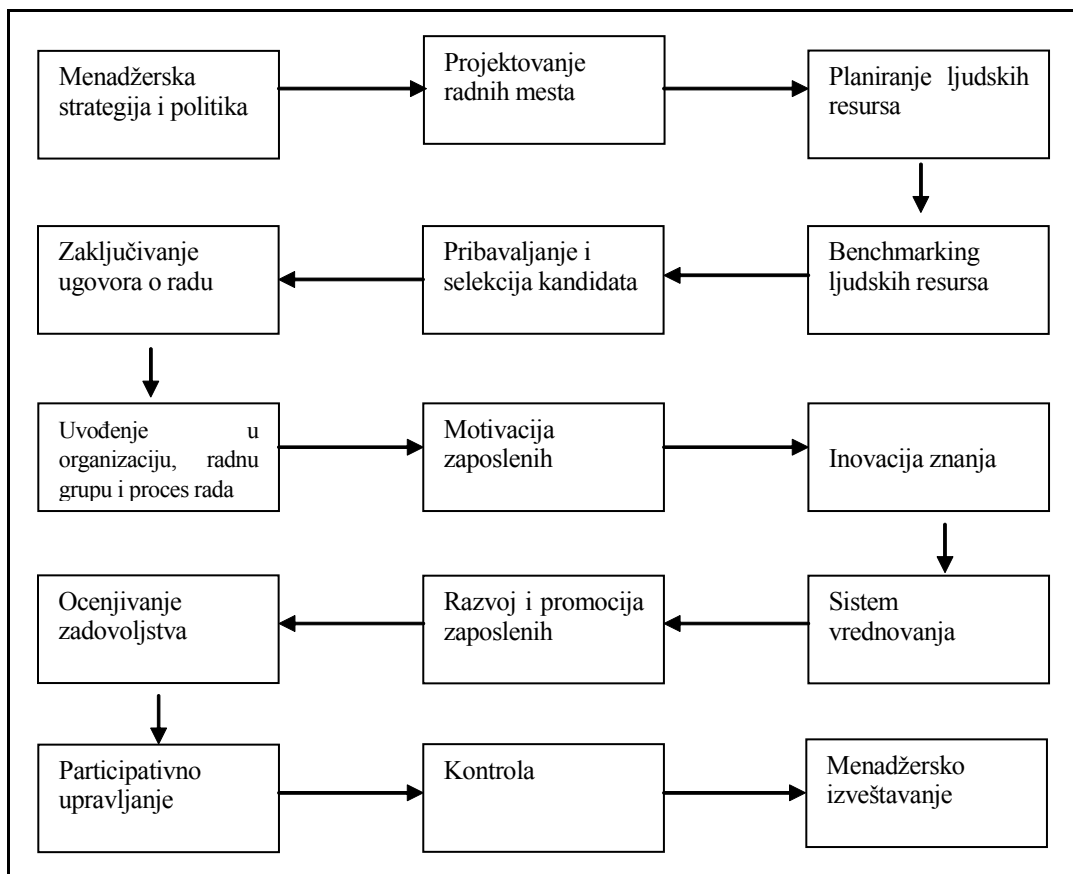
Polazeći od toga, pod procesom u oblasti menadžmenta ljudskih resursa podrazumeva se skup međusobno svrshodno povezanih postupaka i aktivnosti kojima se ostvaruju ciljevi

utvrđeni strategijom i politikom ljudskih resursa. U maloj organizaciji osnovne procese iz menadžmenta ljudskih resursa obavljaće vlasnik, u srednjem ekspert, a u velikom poslovnom sistemu tim stručnjaka zajedno sa menadžerima svih nivoa. Osnovni zadatak menadžmenta organizacije je definisanje strategije i politike poslovnog sistema, kroz utvrđivanje seta različitih ciljeva, po sadržaju i prioritetu u ostvarivanju.

Strategija, politika i ciljevi utvrđuju se radi jasnog fokusa koji usmerava poslovni sistem. Jedan od osnovnih zadataka menadžmenta poslovnog sistema je određivanje željenih rezultata i usmeravanje organizacije ka tome da primeti i iskoristi svoje resurse da bi dostigla svoje ciljeve. Pored utvrđivanja strategije, politike i ciljeva, njihova uloga obuhvata:

- Usmerenost na zahteve korisnika.
- Izgradnja međusobnih odnosa i zadovoljstva svih učesnika u poslovnom procesu.
- Implementacija i održavanje sistema upravljanja kvalitetom kako bi se ostvarili poslovni ciljevi.
- Osiguranje neophodnih resursa i zahteva rada.
- Upoređivanje ostvarenih rezultata u odnosu na postavljene ciljeve.
- Odlučivanje o akcijama koje se tiču strategije, politike i ciljeva organizacije.

Pored navedenog, menadžment poslovnog sistema treba redovno da procenjuje adekvatnost, efikasnost svakog poslovnog procesa koji se odvija u organizaciji. Ove procene treba da obuhvate i moguće prilagođavanje strategije, politike i ciljeva organizacije, kako bi se odgovorilo na stalne promene potreba i očekivanja zainteresiranih korisnika. Svi menadžeri u poslovnom sistemu treba da znaju osnovne postupke i procese preduzetničkog upravljanja i razvoja ljudskih resursa, koji se prikazuju na slici 1.⁶³



Slika 1. procesi pribavljanja, radne adaptacije i razvoja ljudskih resursa

⁶³ V. Vujić: „Kako stvoriti savršen tim“, QM časopis, broj 5/99.

Svaki menadžer i poslovni sistem koji želi da bude pouzdan partner treba da ima definisanu i usklađenu **viziju, misiju, strategiju i politiku**. Na početku svakog preduzetničkog poduhvata stoji vizija. **Vizija** se može uporediti sa stranama sveta koje nisu cilj, ali su sigurna orijentacija pri kretanju u prirodi. Vizija je, dakle, usmeravajući put. Da bi se realizovala vizija poslovnog sistema svaki njen organizacioni deo i svi podsistemi (delatnosti) dobijaju jasno određene aktivnosti. Sledeći korak je definisanje individualnih aktivnosti unutar podsistema i organizacionih delova koji sadrže ciljeve misije.⁶⁴ Upravljanje putem vizije može pomoći organizaciji na ovih pet načina:

- vizija proširuje broj merila performansi organizacije
- vizija promovise promene
- vizija obezbeđuje osnovu za strateški plan
- vizija mobilise pojedince i obezbeđuje pribavljanje talenata
- vizija pomaže da se odlučivanje održava u kontekstu.

Neki menadžeri smatraju da je profit, a ne vizija glavni motivator organizacije. Ali, sam profit nije dovoljan da motiviše ljude na preduzimanje akcije koja će biti efektivna i efikasna. Sigurno je da postoje dva činioca motivacije: profit i vizija su potrebni u najvećem broju organizacija. Vizija je pokretač za akciju, a profit je rezultat konkurentne prednosti koju organizacija ostvaruje na tržištu. Vizija motiviše da se ostvare natprosečne performanse, a profit je nagrada za postignute performanse. Vizija je svojevrsni mentalni imidž željene budućnosti organizacije. Ona se mora u nekim bitnim elementima razlikovati od sadašnjosti; uvek se odnosi na neko buduće stanje koje sada ne postoji.

Posle određivanja puta, treba definisati misiju poslovnog sistema. **Misija** je određeni skup ciljeva koji imaju oslonac u društvenim vrednostima, posebno u profitabilnosti i u poslovnom razvoju. Osnovni elementi misije poslovnog sistema zasnivaju se na uverenju da proizvod ili usluga zadovoljava potrebe kupca, zaposlenih, vlasnika i društva. Određenjem misije poslovnog sistema utvrđuju se glavna interesna područja poslovnog sistema (organizacije), dostižnost nameranih aktivnosti i njihovih primarnih vrednosti. Nakon određivanja misije, definišu se strategije i politika poslovnog sistema.

Pod strategijom se u procesu upravljanja podrazumeva utvrđivanje dugoročnih ciljeva poslovnog sistema i izbor puteva i sredstava njihovog ostvarivanja. Strateški ciljevi mogu biti opšti i posebni. Opšti ciljevi imaju permanentno značenje, a posebni su skoro uvek ograničeni vremenom. U kategoriju posebnih ciljeva spada usvajanje novih proizvoda, osvajanje novih tržišta, ostvarenje određene stope rasta, razvoj i promocija zaposlenih i sl. Projektovanje strategije poslovnog sistema ima osam faza, i to:

1. Istraživanje potreba i zahteva korisnika
2. Anticipiranje promena i sopstvenih mogućnosti
3. Definisanje opštih i posebnih ciljeva
4. Obezbeđenje resursa za ostvarivanje strateških ciljeva
5. Projektovanje procesa i organizacije poslovnog sistema
6. Razvoj i promocija zaposlenih
7. Koncipiranje preduzetničkog upravljanja
8. Formalizovanje poslovne strategije.

Sve navedene faze stvaraju međusobni sklad, koji omogućava ostvarenje planiranog cilja. Definisanje i stvaranje poslovne strategije znatno je lakše ako se pri tome primenjuje metodologija systemske analize i drugih istraživačkih metoda primenjenih na sistematičan način.⁶⁵ Strategija je, ustvari, proširen ali i uopšten plan; ona je u tom smislu više od plana.

⁶⁴ V. Vujić „Poduzetničke strategije i taktike“, u knjizi grupe autora „Poduzetnički menadžment“, Sveučilište u Rijeci i MEP consult, Zagreb, 2002.

⁶⁵ J. Uzelac „Kibernetско upravljanje poslovnim sustavima“, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2002.

Njom se utvrđuju realni ciljevi koji se žele postići. Strategijom se određuju granice u skladu sa raspoloživim resursima, odnosno sa prirodnim i društvenim mogućnostima. Strategijom se kreira i kultura organizacije u smislu kodeksa, poslovne etike, kvaliteta proizvoda i usluga, imidža, preduzetničkih odnosa i slično. Strategija organizacije sadrži poslovni rizik kao njen nerazdvojni deo, uz nju su vezane poslovne politike, organizacija i upravljanje procesima, strategijski koraci, interakcije i stvaralačka praksa.⁶⁶ Strategija se može odnositi i na organizaciju u celini i na pojedine delatnosti, odnosno podsisteme organizacije, organizacionu strukturu, njene organizacione jedinice, način ponašanja, činioce procesa delovanja, tržište nabavke i prodaje, a može se odnositi i na upravljanje organizacijom, pri čemu treba razlikovati ekonomske od upravljačkih strategija.

Upravljačke i menadžerske strategije uključuju aktivnosti poslovne politike u vezi sa poslovanjem, organizacijom, primenom odabranih rešenja, politikom ljudskih resursa, motivacijom zaposlenih, komunikacijom i stilom odlučivanja. S obzirom na to, strategija se pojavljuje u više vrsta i oblika, u zavisnosti od toga na koja se područja odnosi, što je preduslov njenog sadržaja; ko je nosilac strategijskog odlučivanja i ostvarivanja strategije u praksi, ko je za nju odgovoran, ko ima deo odgovornosti, a ko je o njoj samo informisan.

Upravljačko-menadžerske strategije odnose se na planiranje, upravljanje intelektualnim kapitalom i procesima, na kontrolisanje, poboljšanje i odlučivanje. **P. Drucker** navodi i ove preduzetničke strategije: 1) Ko će brže, ko će više; 2) Udari tamo gde ih nema; 3) Strategiju tržišnih niša; 4) Strategiju promena vrednosti i obeležja; 5) Strategiju prilagođavanja socijalnom i ekonomskom statusu kupca itd. **J. Brekić** govori posebno o još dvema strategijama: 1) Strategiji inovativnog menadžmenta i 2) Strategiji promocije menadžera. **F. R. David** navodi četiri vrste strategija: 1) Strategija integracije ("unapred", „unazad“ i horizontalna strategija); 2) Rastuća strategija (tržišna penetracija, razvoj tržišta i razvoj proizvoda); 3) Strategija diversifikacije (koncentrična konglomeratska i horizontalna diversifikacija i zajednički rizik i 4) Defenzivna strategija (ograničenje, napuštanje i likvidacija).⁶⁷

Strategiju privrednog razvoja čini ukupnost koordiniranih mera za ostvarivanje postavljenih strateških privrednih ciljeva u sklopu opšteg društvenog razvoja zemlje u određenom periodu i uz odgovarajuće promene u sistemu funkcioniranja privrede. S obzirom na vreme trajanja strategije, ona se pojavljuje kao kratkoročna i dugoročna, a sa aspekta obuhvatnosti, deli se na opštu i parcijalnu strategiju. Najbitniji elementi strategije privrednog razvoja su: **utvrđivanje prioriteta**, na primer: deficit platnog bilansa, (ne)zaposlenost, povećanje pozitivnih, a smanjenje negativnih spoljašnjih uticaja, problem uskih grla proizvodnje, infrastruktura, poboljšanje alokacija, ekologija, populacijski problemi itd.

Opšta strategija je strategija celokupnog privrednog i opšteg razvoja društva. Privredna strategija definiše se na osnovu procene postignutog stepena razvoja i uticaja međunarodnih ekonomskih i političkih odnosa na društvenu privredu. U vezi s tim, može postojati strategija otvorenog ili zatvorenog tržišta, intenzivna ili ekstenzivna, usmerena potrošno, kapitalno ili na znanje, i ona koja kombinuje elemente pojedinih usmerenja.

Parcijalne strategije najčešće se bave osnovnim činiocima privrednog razvoja: stanovništvom, prirodnim bogatstvom, akumulacijom kapitala i tehnologijom. Tako može postojati: strategija tehnološkog razvoja, siroviniska, poljoprivredna, energetska, izvozna, usmerena strategija, zatim, monetarno-kreditna strategija, strategija pojedinih privrednih oblasti i grana, i ostale strategije.

Strategija organizacije ili strategija utvrđivanja misije organizacije usmerena je na određivanje delatnosti i organizacionog usmerenja radi postizanja utvrđenog cilja. Pri

⁶⁶ V. Vujić „Poduzetničke strategije i politika kvalitete“, Zbornik radova 2. simpozija o kvaliteti, Put je cilj – kako do europske kvalitete, Oskar, Zagreb, 1998.

⁶⁷ F. R. David „Strategic Management“, (IV. izd.) Memullan Publishing Company, New York, 1993.

određivanju te strategije potrebno je odrediti ili odabrati poslovnu delatnost, zatim odrediti tržište i odabrati način tržišnog pozicioniranja u odabranoj delatnosti.

Strategija organizacije je usmerena i na integraciju organizacije u ukupnu društvenu strukturu. Ona je dugoročni plan organizacije u funkciji ostvarivanja utvrđenih ciljeva poslovanja i razvoja organizacije, putem akcija usmerenih na: postizanje trajnije prednosti određene organizacije pred konkurencijom, unapređivanje sopstvenog položaja prema potrošačima na tržištu ili poboljšanje alokacije resursa, respektovanje socijalnog okruženja i njegovih zahteva i uticaja državnih institucija.

Poslovna strategija se metodološki nastavlja na korporativnu strategiju i strategiju organizacije, a označava organizaciona područja ili funkcionalne celine organizacije. Poslovnom strategijom se utvrđuju metode i postupci radi postizanja cilja u području poslovne aktivnosti. Poslovna strategija zavisi od korisnika i mora voditi računa o njihovim zahtevima i potrebama.

Funkcionalna strategija podržava misiju organizacije i usmerena je na implementaciju poslovne strategije i primenu svih ostalih strategija. Funkcionalna strategija je definisana na nivou pojedinih podsistema organizacije, kao što su: nabavka, proizvodnja, prodaja, finansije, ljudski resursi itd. Sve strategije polaze od pretpostavki šta je potrebno učiniti da bi se postigao cilj, zadržao kupac i udovoljilo njegovim zahtevima, pri čemu treba razlikovati ekonomske i upravljačke (menadžerske) strategije.

Strategija pibavljanja i razvoja ljudskih resursa poslovnog sistema uključuje dugoročne **ciljeve** odnosno delatnosti i određuje pravce, načine i sredstva za njihovo ostvarivanje. Kao strategija uopšte, tako je i ova strategija svojevrsna umetnost, znanje u određenju korišćenja svih bitnih intelektualnih, psiholoških i drugih čovekovih sposobnosti. Prema tome, strategija odgovara na pitanje na koji način će se postići postavljeni ciljevi. To je pogled u budućnost, jedan od načina dugoročnog upravljanja ljudskim resursima. Ona se zasniva na naučnim istraživanjima svih relevantnih činioca od presudnog uticaja na razvoj ljudskih resursa; istovremeno je i vizija onoga što će doći. Strategija predstavlja osnovu i okvir utvrđivanja i vođenja politike ljudskih resursa kao dela poslovne politike organizacije.

Politika je opšti vodič koji određuje strategiju kao okvir unutar koga treba da se odvijaju određene aktivnosti. Njome se definišu mere i svesni uticaji menadžmenta organizacije na aktivnosti koje će se pri realizaciji vizije i misije poslovnog sistema preduzeti radi razvoja i ostvarenja ekonomskih i neekonomskih ciljeva. Politika se razvija iz područja postojećih problema i saznanja, ili pak za područja potencijalnih problema koje menadžment smatra značajnim za razvoj poslovnog sistema. Politika oslobađa menadžere donošenja odluka iz područja u kojima su manje kompetentni ili o stvarima u koje se ne žele uključiti. Politika obezbeđuje određenu stalnost u ponašanju i omogućuje menadžerima da se koncentrišu na aktivnosti i odluke u kojima imaju najviše iskustva i znanja.

Politika ljudskih resursa je sistem mera, kriteriuma, načela, instrumenata i raznih aktivnosti na području menadžmenta ljudskih resursa u kome učestvuju svi koji promišljaju i sistemski deluju na postizanje poslovne efikasnosti.

Svaka od naznačenih strategija treba da menadžerima pruži okvir za odlučivanje i raspoređivanje resursa koji će voditi razumevanju svrhe i postizanju planiranih ciljeva i konkurentskih prednosti u tržišnoj konkurenciji.

Utvrđivanje vizije, misije, strategije i politika organizacije predstavlja kreativnu aktivnost, koje se, između ostalog, zasniva na istraživanju – prikupljanju, obradi i analizi relevantnih informacija. Iz tog razloga kao najbolje sredstva za definisanje navedenih strategija i politike primenjuje se projektna organizaciji. Zahvaljući timskom radu relevantnih profila stručnjaka i sinergiji koja prati timski rad dolazi se do najboljih rešenja za organizaciju.

Svaka je ljudska delatnost manje ili više ciljno usmerena, svrsishodna i motivisana dolaskom do saznanja i razumevanja potreba čoveka i društva. Uostalom, bez saznanja potreba i drugih odgovora u vezi sa ljudskim resursima ne mogu se utvrditi ciljevi ni odrediti delovanje da se oni ostvare. Utvrđivanje vizije, misije, strategije i politike organizacije nije od interesa za

dati poslovni sistem (organizaciju). Interes za njihovo oblikovanje prisutan je i u okruženju organizacije (opštini, regiji i društvu u celini). Ono započinje istraživanjem stanja, promena i trendova koji su prisutni na području tehnike, tehnologije, ekonomije, organizacije upravljanja i kulture i to, kako u globalu (istovremeno i u pojedinim područjima i granama delatnosti u društvu), tako i u privrednim i neprivrednim poslovnim sistemima. Istraživanja treba da polaze od sadašnjosti, ali treba da budu okrenuta i budućnosti, tim pre što priprema ljudskih resursa traje duže nego priprema tehničkih resursa. Istraživanja se raspoređuju od fundamentalnih do primenjenih i razvojnih, pa sve do konkretnih oblika praktične primene rezultata istraživanja.⁶⁸

Središte istraživačkih potreba treba da bude znanje u budućnosti, kao jedna od osnovnih proizvodnih snaga rada i poslovanja. Tome treba da budu podređeni nastavni programi i tehnologija, kao i oblici njihove realizacije, kako kod poslovnih subjekata, tako i izvan njih u delovima i u celini društveno-ekonomskog sistema. Pritom je potrebno da se utvrde faze tog procesa od snimanja do provere istraživačkih rezultata. Odvijanje tog procesa najčešće sadrži sledeće aktivnosti:

- projektovanje naučno-istraživačkog poduhvata,
- formiranje tima stručnjaka različitih specijalizacija,
- imenovanje vođe tima i određivanje uloga u timu,
- raspoređivanje istraživačkih zadataka na pojedine učesnike u timu,
- utvrđivanje globalnog pristupa, metoda i instrumenata koji će u načelu koristiti učesnici tima u istraživanju i izlaganju rezultata,
- uspostavljanje odgovarajuće organizacije istraživanja,
- utvrđivanje toka procesa istraživanja – od prikupljanja informacija i njihove analize do sinteze, zaključaka i donošenja predloga i alternativnih mogućnosti rešenja,
- verifikaciju i implementaciju predloga u praksi,
- utvrđivanje termina i rokova za realizaciju određenih faza istraživanja.

Projektovanje već samo po sebi pretpostavlja određeno prethodno sumiranje i dijagnozu stanja i utvrđivanje definisanosti problema i njegove lokacije. Upravo će od toga zavisiti i izbor pristupa za istraživanje problema, izbor metoda i tehnika neophodnih u samom procesu ostvarivanja istraživačkog poduhvata. Poučeni iskustvom, treba reći kako **vođa tima** u ovakvom slučaju, osim znanja i praktičnog iskustva u naučno-istraživačkom radu, mora da ima i posebna znanja i iskustva iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa.

Uspeh projektovanja i istraživanja u mnogome zavisi od samih istraživača – njihovih znanja, energije, ambicija, ljubavi prema poslu, marljivosti, kulture, maštovitosti uz dovoljno uspešnosti i hrabrosti. Pri izboru članova tima ove kvalitete treba uvek imati na umu. Naučno objašnjenje o ljudskim resursima zahteva utvrđivanje i uvažavanje:

- stavova do kojih se dolazi naučnim istraživanjem i koji treba da poseduju naučnu i praktičnu vrednost,
- logičkih veza interpretacije sa onim što se objašnjava,
- pojave koje se istražuju i o kojima se raspravlja treba međusobno povezati uzročno-posledičnim vezama,
- načina objašnjenja treba da odgovara vrsti predmeta istraživanja.

Objašnjenje predmeta istraživanja može biti genetičko, uzročno ili logički strukturirano.

Genetičko označava utvrđivanje i uočavanje odnosa relevantnih elemenata pri njihovoj povezanosti u određenu celinu.

Uzročno traži veće predmetne pojave sa uzrocima koji je izazivaju ili se taj izazov očekuje.

Logički strukturirano označava način zaključivanja na osnovu svrsishodno i logički povezanih elemenata koji, kao takvi, pružaju novi kvalitet prosuđivanja.

⁶⁸ Z. Ivanović „Metodologija izrade znanstvenog i stručnog djela“, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1996.

Logičko povezivanje prosuđivanja, po pravilu, dovodi do novog saznanja (verifikovanih hipoteza). Zaključivanjem na osnovu analize i sinteze, može se doći **direktno** (logičkim putem na akumuliranim iskustvima) i **indirektno**, pomoću više međusobno povezanih pojmova, analogijom i primenom logičkih pravila.

Način zaključivanja može biti induktivan ili deduktivan na osnovu pojedinačnih i posebnih činjenica o opštem ili tako da ono što vredi za opšte vredi i za pojedinačno.

Istraživanjem se najpre objašnjava sadašnjost jer ona treba da nosi pečat vremena i prostora u kojem je lociran predmet istraživanja. Međutim, da bi se mogla uspešno protumačiti sadašnjost, mora se razumeti i prošlost, jer „prošlost je koevka čovečanstava“. Prošlost treba promatrati u njenom logičko istorijskom toku, kako bi se iz nje moglo više naučiti; u tom smislu „istorija je učiteljica života“.

Kako je svrha istraživanja otkrivanje istine, to je istina „kći vremena“, a ne pravnih i drugih propisa, a još manje želja. U istraživanju treba polaziti od poznate **trijade**: od živog posmatranja prema apstraktnome mišljenju i putem apstraktnog mišljenja uzdići se nad praksom i posmatrati je sa tog nivoa, da bi se doprinelo učvršćivanju naučnih rezultata i osavremenjivanja stvaralačke prakse.

2. DIZAJNIRANJE RADNIH MESTA

Dizajniranje radnih mesta, tj. utvrđivanje svih elemenata određenog radnog mesta, vrši se analizom radnih mesta (poslova) i utvrđivanjem odgovarajućeg organizacionog akta, koji se najčešće naziva sistematizacija radnih mesta. Ovaj akt služi kao osnova za odvijanje skoro svih procesa iz menadžmenta ljudskih resursa. Zahvaljujući svojoj višedimenzionalnosti on izlazi iz okvira menadžmenta ljudskih resursa, i koristi se za odvijanje niza procesa iz ostalih podsistema organizacije. Iz toga se može zaključiti da je njegova upotreba univerzalna, i da zato spada u ključne organizacione akte organizacije.

2.1. Ciljevi izrade sistematizacije radnih mesta

Sistematizacija radnih mesta treba neposredno da obezbedi ostvarivanje niza različitih ciljeva, odnosno da stvori uslove za njihovo ostvarivanje. Kao **osnovni ciljevi**, čijem ostvarivanju treba da doprinese njeno donošenje i primena, mogu se istaći:

- detaljna razrada globalne organizacione strukture na elemente (u koje spadaju i radna mesta);
- optimalno utvrđivanje mikrostrukture za svaki organizacioni segment;
- obezbeđivanje organizacionih uslova za optimalno angažovanje zaposlenih, kako u obavljanju operativnih poslova, tako i razvojnih poslova;
- laka pokretljivost zaposlenih;
- brzo prilagođavanje unutrašnje organizacije promenjenim zahtevima u okruženju i u samom sistemu;
- utvrđivanje optimalnih raspona u rukovođenju;
- obezbeđenje razvoja zaposlenih saglasno potrebama i mogućnostima organizacije;
- povećanje produktivnosti rada;
- izbor i raspoređivanje zaposlenih prema utvrđenim merilima i kriterijumima i dr.

Jednu od ključnih osnova za izradu sistematizacije treba da čine razrađeni tehnološki procesi. Okolnost da u mnogim domaćim organizacijama za niz skupina poslova ne postoji detaljan snimak obavljanja postojećih tehnoloških procesa, zahteva ulaganje dodatnih napora za prikupljanje i tih informacija, i to po postupku koji se mora za tu svrhu posebno metodološki razraditi. Nakon svake promene u odvijanju tehnoloških procesa potrebno je da se izvrše i određene promene u sistematizaciji radnih mesta. Razlog za to leži u povezanosti tehnoloških procesa, organizacione strukture i broja i strukture zaposlenih. Naime, svaka promena u tehnologiji po pravilu zahteva prilagođavanje organizacije, i to najčešće u segmentu koji se odnosi na radna mesta. Samim tim menja se sadržaj rada, način rada, obim rada ili neki drugi

element radnog mesta, što ima za posledicu promenu profila ili broja izvršilaca.

Osnovni zadatak metodologije za pripremanje sistematizacije radnih mesta, bez koje se ovaj proces ne može valjano obaviti, je obezbeđenje ostvarivanja navedenih ciljeva, i to na najefikasniji i najracionalniji način. Tome treba da doprinese i izvršavanje sledećih zadataka:

- utvrđivanje konzistentnog kategorijalnog sistema zasnovanog na naučnim i stručnim saznanjima;
 - određivanje svih relevantnih ulaznih i izlaznih informacija, metoda i postupaka za njihovo prikupljanje i obrađivanje, kao i instrumenata koji se u tom procesu koriste;
 - preciziranje kriterijuma koje treba primeniti za dolaženje do određenih opredeljenja u postupku utvrđivanja radnih mesta i profila izvršilaca;
 - razrada određenih organizacionih postupaka koji će se primenjivati prilikom pripreme sistematizacije radnih mesta i sl.
- Navedeni zadaci u osnovi predstavljaju i sadržaj navedene metodologije, dok strukturu akta o sistematizaciji radnih mesta čine sledeći elementi:
 - popis radnih mesta po organizacionim celinama;
 - popis poslova, odnosno radnih aktivnosti koji se obavljaju u okviru svakog od radnih mesta;
 - opis rada;
 - uslovi rada i radne sredine;
 - edukativni zahtevi rada;
 - položaj i aktivnosti radnika pri radu;
 - fiziološki zahtevi rada;
 - mentalni zahtevi rada;
 - zahtevi osobina ličnosti;
 - radno vreme i osnov za zasnivanje radnog odnosa;
 - postupak popune radnih mesta prilikom prelaska na novu organizaciju;
 - kriterijumi i postupak ukidanja radnih mesta i formiranja novih radnih mesta i dr.

Dinamička dimenzija organizacije dolazi do izražaja kroz permanentno prilagođavanje njene strukture, procesa i organizacionih sredstava zahtevima okruženja i samog poslovnog sistema. Iz tog razloga nastaju određene promene u strukturi i podeli rada, koje uslovljavaju nastajanje novih radnih mesta, ukidanje postojećih ili izmene u sadržaju rada na određenom radnom mestu, a samim tim i u profilu izvršioca. Sve se to direktno odražava na broj i strukturu zaposlenih u organizaciji, pa se u cilju efikasnijeg usklađivanja materijalnih i ljudskih resursa broj izvršilaca za svako radno mesto određuje godišnjim planom ljudskih resursa.

2.2. Osnovni pojmovi vezani za dizajniranje radnih mesta

Sistematizacija radnih mesta je organizacioni akt kojim se utvrđuju radna mesta, kao elementi organizacione strukture i procesa rada, sadržaj rada na svakom radnom mestu i zahtevi rada za optimalnog izvršioca (znanja, sposobnosti, veštine i karakteristike ličnosti). Ovaj akt, koji je spo svojoj prirodi i normativni akt organizacije, karakteriše višedimenzionalnost, i on se javlja kao ključni element organizacione izgradnje određenog poslovnog sistema.

Pod organizacionom izgradnjom poslovnog sistema podrazumeva se identifikovanje poslova koji se obavljaju u organizaciji i njihovo međusobno grupisanje i svrstavanje u odgovarajuće organizacione jedinice radi uspostavljanja jedinstvenog i efikasnog sistema rada.

Ovaj proces se u osnovi obavlja: (a) raščlanjivanjem zadataka organizacije ili određene organizacione celine na sastavne elemente i delove, odnosno na poslove i (b) međusobnim povezivanjem ovih poslova, skupa sa materijalnim i ljudskim resursima organizacije u jednu kompleksnu radno sposobnu celinu.

Zadaci oganizacije, koji se ne mogu poistovetiti sa radnim zadacima, predstavljaju uže celine u odnosu na ciljeve organizacije, jer su nastali njihovim raščlanjivanjem. Zadaci organizacije predstavljaju konkretizaciju cilja: njihovim se izvršenjem postiže određeni rezultat

koji je samo deo jedne veće celine – cilja.

Ciljevi organizacije označavaju situaciju koju ona želi da postigne odgovarajućom akcijom. Ta situacija se svodi na krajnji rezultat, koji se može ostvariti samo povezivanjem niza različitih delatnosti zaposlenih u organizaciji.

Pošto su ciljevi organizacije veoma složeni, potrebno je da se radi njihovog efikasnog ostvarivanja izvrši raščlanjivanje tih ciljeva na manje celine koje omogućuju preciznije određivanje svakog cilja posebno. Te celine, koje imaju određenu samostalnost, nazivaju se zadacima organizacije.

Da bi organizacija ostvarila ciljeve radi kojih je konstituisana mora da obavi čitav niz različitih zadataka kao elemenata cilja. Svaki zadatak je usmeren ka njegovom izvršiocu (izvršiocima) i on sadrži pet ključnih komponenti:

- (1) proces izvršenja, koji se sprovodi kao radni proces;
- (2) predmet (objekt) na kome treba izvršiti zahtevanu delatnost (rad);
- (3) radna sredstva (osnovna i pomoćna) koja se koriste u obavljanju radnog procesa;
- (4) prostor u kome se obavlja radni proces i
- (5) vreme u kome treba obaviti određeni radni proces ili pojedine njegove faze.

Pošto se ljudski resursi javljaju kao osnovni nosioci zadataka neophodno je da budu adekvatno organizovani, tako što svaki od izvršilaca pojedinačno ili skupno, deluje u pravcu njihovog izvršenja. U tom cilju potrebno je da se na osnovu raščlanjivanja skupine zadataka definiše radna uloga svakog od izvršilaca poslova na određenom radnom mestu (sadržaj njegovog rada) i način njenog ostvarivanja.

Raščlanjivanje zadataka organizacije vrši se radi utvrđivanja pojedinačnih poslova neophodnih za ostvarivanje njenih ciljeva i njihovog međusobnog povezivanja i grupisanja u odgovarajuće skupine i organizacione jedinice.

Pod **poslom** se podrazumeva ukupnost radnih operacija kojima se realizuje određeni zadatak organizacije. Posao je, kao sredstvo za postizanje određenog cilja i kao najmanji deo organizacije, celina sam po sebi, i to najmanja celina do koje se dolazi deobom jedinstvenog zadatka na manje delove, ali tako da svaki deo ima jasnu vezu sa izvornim ciljem, da je uočljiv kao deo toga šireg zadatka. Kao krajnji rezultat deobe zadataka organizacije javlja se posao a ne radne mesto, jer u okviru pojedinog radnog mesta mogu da budu obuhvaćeni poslovi koji su sastavni delovi raznih zadataka. U okviru istog zadatka poslovi su povezani, što ne znači oni moraju uvek da budu isti, slični ili srodni.

Kao **osnove za raščlanjivanje zadataka** mogu se javiti:

- (1) svrha, tj. određivanje poslova primarnog i sekundarnog karaktera;
- (2) faze rada, tj. utvrđivanje da li određeni posao pripada planiranju, izvršenju ili kontroli;
- (3) rang, tj. određivanje da li posao spada u menadžerski ili izvršni posao;
- (4) sadržaj i mesto izvršenja, odnosno određivanje kojoj skupini delimičnih zadataka u okviru kompleksnih zadataka pripada određeni posao;
- (5) objekti (predmet rada, sredstva za rad, proizvod ...).

Poslovi organizacije čine osnovu za utvrđivanje strukture procesa rada, pa je iz tog razloga neophodno da se pri projektovanju organizacione strukture, organizacionih procesa i organizacionih sredstava izvrši utvrđivanje svih poslova koje u organizaciji treba obavljati, da bi se realizovali njegovi ciljevi i zadaci. To se najčešće čini utvrđivanjem kataloga poslova za svaki od podistema organizacije.

Pod **radnom operacijom** podrazumeva se aktivnost u procesu rada koja se mora izvršiti da bi se realizovao određeni posao. Svaki posao se sastoji od određenog broja radnih operacija, koje treba obaviti po određenom redosledu i na određeni način da bi se dobio očekivani rezultat. Jedna radna operacija se može obavljati na jednom radnom mestu od strane jednog ili više izvršilaca, ili na više različitih radnih mesta, s tim što se u ovom drugom slučaju moraju definisati jasni kriterijumi za određivanje nadležnosti.

Sa aspekta zanimanja izvršioca, odnosno njegove osposobljenosti potrebno je radnu operaciju, kao fazu izvršenja određenog posla raščlaniti na dve komponente: objektivnu i subjektivnu.

Objektivna komponenta radne operacije je delovanje koje se vrši na mašinu, aparat, pribor, alat i drugo sredstvo rada. Ovaj je aspekt najviše razrađivan u proizvodnim organizacijama, i to u oblasti izrade predmeta gde je ustaljen termin zahvat.

Subjektivna komponenta radne operacije odnosi se na delovanje čoveka (subjekta) direktno na predmet rada (pregovaranje, vođenje zapisnika na sednici, izlaganje na seminaru ...), ili pak indirektno putem delovanja na sredstvo rada (rad na određenoj mašini ili na računaru, pisanje na teleksu i sl.). Za ovu komponentu radne operacije najrašireniji su nazivi manipulacija, aktivnost ili radnja. Pod ovim pojmom ćemo podrazumevati delovanje subjekta mentalnim procesom, rukom, govorom ili drugim načinom, u realizaciji radne operacije. Kompleks aktivnosti iste vrste odnosno sadržajno istorodne aktivnosti koje prate realizaciju različitih radnih zadataka (proizvodnja, održavanje, unutrašnji transport, izrada nacрта ugovora, pisanje i umnožavanje teksta, čišćenje poslovnih prostorija, tumačenje propisa i sl.) obuhvaćeno je nazivom poslovi.

Zbog pripadnosti jednom radnom procesu najčešće se radne operacije obavljaju na osnovi istih ekonomskih, pravnih, socioloških, psiholoških i drugih zakonitosti i principa. To, s druge strane, upućuje da se takav skup operacija i sklopovi operacija u okviru određenog posla, odnosno podeli rada u organizaciji dodele jednom radnom mestu na kome može da radi jedan ili više izvršilaca. Zbog toga ove osnove uzimamo kao kriterijum srodnosti poslova. *Tehnološka srodnost* za svoju osnovu ima principe na kojima se izvode radne operacije i manipulacije od kojih su sastavljeni poslovi. *Organizaciona srodnost* poslova predstavlja dalje konkretizovanje i sužavanje tehnološke srodnosti sa aspekta najracionalnijeg ekonomskog i psihosocijalnog grupisanja tehnološki srodnih poslova i radnih operacija za jednog izvršioca. Tehnološka i organizaciona srodnost sa aspekta radnog mesta određuju skup potrebnih, sređenih znanja, sposobnosti i veština za obavljanje određenih poslova, odnosno rad na određenom radnom mestu.

Struktura rada na predmetu rada ponekad je takva da zahteva i obavljanje raznorodnih operacija (tumačenje određenog tehničkog uputstva i njegova neposredna primena). Međutim, međusobna povezanost ovih operacija u toku obavljanja radnog procesa najčešće nameće potrebu da njih obavlja isti izvršilac, odnosno da pripadnu jednom radnom mestu.

Raščlanjeni zadaci i poslovi organizacije moraju se međusobno povezati, što se čini u procesu njihovog grupisanja, i to u okviru organizacionog akta o sistematizaciji radnih mesta. Sprovođenje ove aktivnosti, tj. sinteza raščlanjenih poslova, treba da stvori efikasniji sistem rada, i to modifikacijom postojećeg sistema ili stvaranjem sasvim novog sistema. Pored grupisanja poslova u ovoj fazi kreiranja mikroorganizacije rada vrši se i distribucija poslova ili pojedinih radnih operacija na određena radna mesta, a time i na neposredne izvršioce. To se čini tek nakon međusobnog povezivanja i uklapanja poslova u određene organizacione celine. Pri povezivanju poslova treba težiti da se ostvare sledeći ciljevi:

- obezbeđivanje najboljeg korišćenja raspoloživnih resursa putem ostvarivanja adekvatne koordinacije u obavljanju poslova i radnih operacija;
- skraćivanje linija komuniciranja između rukovodećih i izvršnih radnih mesta; i
- racionalno i svrsishodno korišćenje radnog potencijala zaposlenih u organizaciji, posebno onih koje karakteriše visoka stručnost, kreativnost, posvećenost razvoju organizacije i sl.

Radno mesto tretiramo kao svojevrsni radni sistem čiji je cilj promena svojstava ili položaja nekog objekta rada.

Na osnovu navedenog radno mesto se može definisati kao osnovna organizaciono-tehnološka jedinica nastala podelom rada u organizaciji u okviru koje jedan ili više izvršilaca obavljaju poslove radi ostvarivanja postavljenih zadataka. Radno mesto istovremeno predstavlja skup tehnološki i organizaciono srodnih poslova i radnih operacija koji su po

trajanju relativno kontinuirani, a po obimu dovoljni najmanje za jednog izvršioca sa punim ili nepunim radnim vremenom. Pored klasičnih radnih mesta, u ovu skupinu spadaju i radna mesta za obavljanje projektnih poslova, karakteristična za matričnu organizaciju.

Radno mesto čine: **čovjek, sredstva za rad, prostor za rad i odgovarajući radni uslovi**. Ako nedostaje bilo koji od ovih elemenata, ne postoji ni radno mesto. Radno mesto pojavljuje se kao najmanja organizaciona jedinica na najnižem nivou organizacione strukture pojedinih funkcija u organizaciji. Pod radnim mestom podrazumeva se i prostorno ograničeni deo organizacije na kome se nalaze potrebna sredstva za proizvodnju i gde jedan ili više izvršilaca obavljaju pojedinačne zadatke.

Za razliku od zanimanja koje nosi karakter ličnosti, radno mesto predstavlja rezultat konkretne podele rada: **prirodne** (pol, starost, ostali zahtevi radnog mesta) i **društvene** (područja i skup delatnosti) i **pojedinačne** (radne funkcije).

Posao se kao aktivnost ostvaruje u realizaciji radnih zadataka i obaveza. Posao se može obaviti nakon upoznavanja sa sredstvima i uslovima rada, a može ga obavljati jedan ili više izvršilaca. Poslovi mogu biti više ili manje složeni. Organizacioni i tehnološki srodni poslovi i radni zadaci povezuju se u radna mesta. Prema poslovima koje lice obavlja ili za koje se osposobljava može se utvrditi sadašnje, prošlo ili buduće zanimanje.

Radni zadatak je konkretizacija određenog posla, koji treba obaviti odgovarajućim radnim aktivnostima. To može da bude, na primer, prevoz robe iz jednog mesta u drugo. Upravljanje vozilom je posao koji obavlja vozač teretnog vozila, dok je konkretan prevoz određene robe, određenog rada, na određenoj relaciji i sl. radni zadatak koji je dodeljen tom izvršiocu.

Određivanje sadržaja rada na radnom mestu sprovodi se na osnovu dekomponovanja poslova koji se obavljaju u okviru određenog procesa. Kao rezultat ove aktivnosti dobija se dokument „**Opis radnog mesta**“ koji, pored stalnih i povremenih poslova, sadrži odgovornosti, ovlašćenja, potrebna sredstva, znanja i veštine za to radno mesto. Određivanje karakterističnih poslova i radnih zadataka može da vrši neposredni menadžer, ili odgovarajući stručnjak, kao član tima za izradu akta o sistematizaciji radnih mesta. Opis radnog mesta ili posla sadrži podatke koji se odnose na obavljanje posla i kreira se uz očekivanje normalnog radnog učinka sa opremom, uređajem, alatima, tehnološkim procesom i drugim značajnim činiocima odnosnih radnih mesta ili posla.

Popisom radnih mesta utvrđuje se broj radnih mesta ili poslova potrebnih za obavljanje pojedinih delatnosti u organizaciji. Obično se taj popis radi po delovima, odnosno organizacionim jedinicama poslovnog sistema.

2.3. Osnove za izradu sistematizacije radnih mesta

Jedan od ciljeva daljeg usavršavanja svake organizacije je efikasno usklađivanje materijalnih i ljudskih resursa, kao osnove za ostvarivanje pozitivnih poslovnih rezultata i intenzivnijeg razvoja poslovnog sistema. Da bi se ovaj cilj efikasno ostvario potrebno je da se sve aktivnosti u izradi sistematizacije radnih mesta sprovedu u skladu sa odgovarajućom metodologijom, koja treba da bude koncipirana u pisanom obliku pre početka sa radom na donošenju nove ili izmene postojeće sistematizacije radnih mesta.

Pored navedene, metodološke osnove, izrada predloga sistematizacije radnih mesta treba da bude zasnovana i na primeni odgovarajućih pozitivnih propisa i relevantnih informacija, do kojih će se doći korišćenjem različitih metoda, postupaka i tehnika.

Pristup izradi sistematizacije radnih mesta treba da bude analitički. On podrazumeva prikupljanje i analizu relevantnih informacija koje su sadržane u postojećim aktima o organizaciji i sistematizaciji radnih mesta, izveštajima o poslovanju, planovima i programima rada, evidencijama (posebno kadrovskim), projektima (globalne organizacije, tehnoloških procesa i dr.) i drugim materijalima sa kojima raspože organizacija.

Pošto navedeni izvori ne obezbeđuju sve informacije koje treba da posluže za izradu optimalne sistematizacije pojedinih radnih mesta, potrebno je da su u skladu sa metodologijom prikupi niz podataka iz drugih izvora, i to po unapred definisanim postupcima i sredstvima. U tom cilju koriste se sledeće istraživačke tehnike: intervju, anketa, ekspertsko mišljenje, posmatranje, merenje i dr.

Pored metode studije dokumentacije i metode modelovanja izrada sistematizacije radnih mesta treba da bude zasnovana i na skupovima odgovarajućih metodoloških postupaka, u koje, pored analize, spadaju i sinteza, indukcija i dedukcija.

Navedene istraživačke tehnike, koje su u osnovi sredstvo za dobijanje potrebnih podataka, takođe su u funkciji primene istaknutih metoda i metodoloških postupaka.

a) Podaci koje treba prikupiti i njihovi izvori

U cilju projektovanja adekvatne sistematizacije radnih mesta potrebno je da se, pored ostalih, prikupe i podaci o:

- poslovima koji se obavljaju;
- poslovima koji se ne obavljaju a treba da se obavljaju;
- razlozima neobavljanja poslova koje treba obavljati;
- radnim operacijama, njihovim nosiocima i vremenu koje je potrebno za njihovo obavljanje;
- radnom potencijalu i radnom angažovanju zaposlenih u organizaciji;
- znanjima, sposobnostima, veštinama i karakteristikama ličnosti koja su neophodna za uspešno obavljanje određenih poslova i dr.

Osnovni izvor iz koga će se prikupljati potrebni podaci iz navedenih skupina predstavlja postojeća projektna, poslovna i pravna dokumentacija organizacije. Za prikupljanje te dokumentacije treba angažovati stručnjake za svako od područja poslovanja, koji mogu značajno da doprinesu daljem usavršavanju organizacije rada, prvenstveno reinžinjerinom poslova. Takođe, u okvirima potreba i realnih mogućnosti, treba koristiti i ostale izvore informacija (prvenstveno posmatranje i merenje).

b) Postupak i instrumenti za prikupljanje podataka

Od postupka na koji se vrši prikupljanje podataka i instrumenata koji se pri tome koriste u velikoj meri zavisi i kvalitet dobijenih podataka. Iz tog razloga metodologijom treba utvrditi sve instrumente koji se koriste za dobijanje podataka, postupak prikupljanja podataka i kriterijume za njihovu klasifikaciju. Metodologijom takođe treba precizirati niz elemenata sistematizacije, kao što su: njen sadržaj, struktura informacija o svakom radnom mestu, posebni zahtevi koje treba da ispuni izvršilac da bi mogao da bude raspoređen da radi na određenom radnom mestu i dr.

Prikupljanje potrebnih podataka o poslovima i njihovom obavljanju treba vršiti po podsistemima organizacije, odnosno organizacionim jedinicama (sektorima, pogonima, odeljenjima i dr.). Nosioci procesa prikupljanja podataka treba da budu radni timovi koji se formiraju za svaku od skupina poslova koji se obavljaju u okviru određenog dela procesa rada. Za članove radnih timova se mogu imenovati samo pojedinci koji su:

- dobri poznavaoци procesa rada za koji se priprema sistematizacija radnih mesta;
- objektivni;
- motivisani da rade na projektu;
- radno rasterećeni da bi u relativno kratkom vremenu obavili planirane aktivnosti;
- spremni za timski rad;
- sposobni za obavljanje analitičkih i sintetičkih radnih aktivnosti; i
- ispoljili sposobnosti za usavršavanje organizacionih procesa.

Broj članova radnih timova i njihov sastav utvrđuju se zavisno od obima poslova, stepena razrađenosti tehnoloških procesa, stručnog potencijala članova tima, roka u kome treba

završiti projekat i dr.

Da bi mogli efikasno da rade članovi radnih timova treba da se osposobe za primenu metodologije putem odgovarajućeg instruktivnog seminara. Prikupljanje potrebnih podataka vrši se isključivo sa instrumentima koji su sastavni deo metodologije.

2.4. Analiza radnih mesta

Stvarna, usmerena operativna aktivnost u menadžmentu ljudskih resursa započinje analizom radnih mesta i poslova. Ova aktivnost u određenoj meri prethodi dizajniranju radnih mesta i utvrđivanju potreba za ljudskim resursima.

Analiza radnih mesta osnova je za ostvarivanje svih zadataka i obavljanje procesa menadžmenta u poslovnom sistemu, a sprovodi se radi projektovanja organizacionog usmerenja, zatim izbora sredstava za rad, utvrđivanja zahteva radnog mesta, određivanja složenosti i procene vrednosti poslova i vođenja uspešne politike ljudskih resursa.

Analiza posla je postupak detaljnog proučavanja sadržaja rada, sredstava za rad i povezanosti sa drugim poslovima u poslovnom sistemu. Deo ove analize su i informacije o načinu obavljanja poslova i radnih zadataka i potrebnim kompetencijama, iskustvu i drugim sposobnostima lica koja ih najbolje može obavljati. Opis poslova koji se javlja kao rezultat analize osnovni je dokument savremenog poslovanja. Iz opisa posla naziru se zahtevi posla, profil lica koje treba da ga obavlja, sredstva i prostor za rad, i odgovarajući radni uslovi bez kojih je nemoguće obaviti bilo koji posao i radni zadatak. Analiza i procena posla obično se sprovodi kroz tri faze:

- popis i opis radnog mesta,
- analiza i određivanje ranga radnog mesta,
- procena posla.

Elementi za izradu organizacionog akta o sistematizaciji radnih mesta pripremaju se na osnovu podataka prikupljenih analizom sadržaja, snimanjem, anketom, intervjuom i sl. Da bi prikupljanje podataka moglo da posluži kao valjana osnova za izradu navedenog normativnog akta ono treba da bude:

- *potpuno* (snimiti sve poslove koji se obavljaju i izvršiti projekciju načina poslova koji se sada ne obavljaju),
- *objektivno* (snimiti ono što se radi i kako se radi) i
- *blagovremeno* (celokupan proces prikupljanja podataka završiti u utvrđenom roku).

Prikupljanjem podataka i njihovom obradom treba da se dobiju odgovori na sledeća pitanja:

1. SVRHA: ŠTA se radi?

ZAŠTO se to radi?

ŠTA se DRUGO može raditi?

ŠTA bi TREBALO raditi?

2. MESTO: GDE se radi?

ZAŠTO se radi TAMO?

GDE bi se još moglo raditi?

GDE bi TREBALO raditi?

3. REDOSLED: KAD se to radi?

ZAŠTO se to TADA radi?

KAD bi se to MOGLO raditi?

KAD bi TREBALO raditi?

4. IZVRŠILAC: KO to radi?

KO bi to JOŠ mogao da radi?

KO bi to TREBAO da radi?

5. SREDSTVA: SA ČIME (NA ČEMU) se to radi ?

ZAŠTO se to sa TIME (na TOME) radi ?

NA ČEMU (SA ČIME) bi se još moglo da radi ?

NA ČEMU (SA ČIME) bi TREBALO raditi ?

6. KAKO se to radi?

ZAŠTO se to TAKO radi?

KAKO bi JOŠ moglo da se radi?

KAKO bi TREBALO raditi?

Za efikasno i kvalitetno snimanje radnog mesta ili samo određenih segmenata na radnom mestu koriste odgovarajući obrasci kao organizaciona sredstva. Izgled takvog obrasca dat je u tabeli 2.

<p>PODRUČJE RADA U ORGANIZACIJSKOJ ŠEMI</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ šifra i naziv organizacione jedinice ○ šifra neposrednog menadžera ○ šifra lica koja zamenjuje neposrednog izvršioca
<p>POSEBNI ASPEKT RADNIH AKTIVNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ponašanje (fizički poslovi, komunikacija na poslu) ○ fizički naponi za analizu metoda rada ○ zahtevi posla
<p>SREDSTVA I USLOVI RADA</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ materijali koji se upotrebljavaju ○ fizički uslovi rada ○ karakteristike proizvoda i usluga kao rezultat rada
<p>RADNE PERFORMANSE</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ radni standardi ○ procena kvaliteta rada ○ kriterijumi vrednovanja
<p>ZAHTEVI RADNOG MESTA</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ znanje potrebno za rad ○ poželjne osobine ○ radno iskustvo

Tabela 2. Podaci za analizu radnih mesta

Iz tabele 2. može se uočiti da su podaci za analizu radnih mesta svrstani u ovih šest celina:

- položaj radnog mesta u organizacionoj shemi poslovnog sistema;
- aktivnost na poslu;
- posebni aspekti radnih aktivnosti;
- materijali i sredstva rada;
- radne performanse;
- zahtevi radnog mesta.

Zbog promena u okruženju dolazi i do promena na radnom mestu i poslu. Te promene moraju biti obuhvaćene novom analizom do mere mogućeg prilagođavanja promenama koje su se u međuvremenu dogodile. Promene na radnom mestu (poslu) mogu biti izazvane i

promenama u tehnologiji ili podeli rada u poslovnom sistemu. A i sam izvršilac svojom inventivnošću i kreativnošću može da prouzrokuje promene čija će realizacija imati za posledicu i promene u opisu radnog mesta, odnosno poslova. U uslovima brzih tehničko-tehnoloških i organizacionih promena, kategoriju radno mesto i/ili posao valja dinamično posmatrati. Ono sve više postaje fleksibilnije i prostorno pokretljivije. Na njemu je sve manje fizičkog, a sve više intelektualnog rada. U takvoj situaciji sve se više naglasak stavlja na zadatak, na skupove poslova koji se moraju izvršiti u određenom vremenu i prostoru, a onda preći na drugi deo sličnih poslova, čak i takvih koji se određuju i izvan samog poslovnog sistema.

To svakako izaziva i dalje usavršavanje pristupa, metoda i tehnika koje su vezane za radnog angažovanje ljudskih resursa. Kako radna mesta postaju sve polivalentnija, u novije vreme u upotrebi su raznovrsni upitnici, intervjui i testovi u vezi sa procenama vrednosti poslova i radnih zadataka.

Utvrđivanje psihofizičkih zahteva je neophodno da bi se znalo koje psihofizičke sposobnosti treba da poseduje izvršilac za određeno radno mesto. Na osnovu opisa posla, analize uslova rada i psiholoških zahteva rada, psiholog pristupa utvrđivanju psihofizičkih zahteva radnog mesta koji će biti polazna osnova prilikom utvrđivanja uslova i kriterijuma za izbor kandidata. Dokument ove aktivnosti naziva se „Psihofizički zahtevi radnog mesta“. Psihofizički zahtevi radnog mesta sadrže podatke o fizičkim uslovima rada, uslovima radne sredine, karakteristikama rada, ritmu rada, položaju i aktivnostima radnika pri radu, mentalnim zahtevima rada, zahtevima osobina ličnosti i psihološkim kontraindikacijama za to radno mesto.

Rangiranje radnog mesta sprovodi se pomoću određenih metoda i tehnika. Najčešće se koristi: rangiranje, klasifikacija poslova u platne skupove, poređenje složenosti poslova i bodovni postupak. Dok su prve dve metode sumarne, jer se njima procenjuje težina rada u celini, druge dve su analitičke jer se ukupna težina rada procenjuje zahtevima, kao što su stručnost, odgovornost, napor i radni uslovi. Rangiranje se može obavljati na dva načina. Prvi je način, jednostavan poredak po težini radnoga mesta ili posla, tako da se radna mesta (poslovi) pišu po težini jedno ispod drugog, tako najviše procenjeno dolazi na vrh, a svi drugi na niže rang liste. Drugi se način sastoji u tome da se prethodno odredi nekoliko nivoa za svaki zahtev vezan za radno mesto (posao). Svaki posao ili skup poslova na pojedinim radnim mestima sa sličnom ili istom visinom zahteva, uvrštava se u odgovarajući nivo. Pritom se najčešće primenjuje pet nivoa.

Zbog sve češćih promena u tehnologiji, relevantnih za promene radnih mesta i poslova, sve se više u praksi primenjuju četiri tipa analize. To su: (a) opis radnih mesta i procesa rada, (b) analiza rada i proučavanje postupaka celog posla kako bi se odgovorilo na pitanje zašto se taj posao mora raditi, (c) šta je cilj rada, koje je najpogodnije vreme i mesto za obavljanje poslova i (d) ispitivanje tehnološke opremljenosti radnog mesta. Sve se to čini bi se mogao dati odgovor na ova pitanja: (a) jesu li sredstva rada u dobrom stanju, (b) zadovoljavaju li potrebe, (c) mogu li se njima postizati bolji učinci, kontrola procesa i pojedinosti da bi se uočilo kako se odvija tok rada, (d) kako se koriste oprema i prostor, (e) kakvi su uslovi rada i tome slično. Nakon toga, pristupa se konačnoj oceni situacije da bi se moglo uočiti kako se odvija celokupni proces rada, i preduzeti odgovarajuće mere poboljšanja stanja.

Svako radno mesto ima i svoje zdravstvene zahteve. Ove zahteve utvrđuje lekar na osnovu opisa poslova, zahteva rada i analize periodičnih pregleda radnika. Zdravstveni zahtevi za radno mesto sadrže podatke o potrebnom angažovanju čula, vida, profesionalnim i medicinskim kontraindikacijama za rad na određenom radnom mestu, podatke o obaveznim periodičnim pregledima izvršioca. Dokument ove aktivnosti je „Zdravstveni zahtevi radnog mesta“.

Utvrđivanje posebnih uslova vrši se na osnovu opisa poslova i zahteva rada, a vrše ih neposredni menadžer i organizaciona jedinica za ljudske resurse. Ostali posebni uslovi sadrže podatke o potrebnom radnom iskustvu za to radno mesto, polu izvršioca, godinama starosti,

potrebno znanju stranih jezika ili drugim specifičnim znanjima koja su eventualno potrebna za to radno mesto. Dokument ove aktivnosti je „Ostali posebni uslovi“. Kod utvrđivanja zahteva konkretnog radnog mesta, ukoliko nisu potrebni posebni uslovi, ova aktivnost se preskače i ide se na sledeću.

Poslednja u nizu aktivnosti je objedinjavanje zahteva poslova i radnih zadataka za radno mesto. Objedinjavanje zahteva rada obavlja menadžer sorganizacione jedinice na osnovu opisa poslova, psihofizičkih zahteva radnog mesta, utvrđenih opštih uslova i ostalih posebnih uslova. Dokument ove aktivnosti naziva se „Zahtevi radnog mesta“, a definiše sadržaj rada na radnom mestu, psihofizičke zahteve radnog mesta i ostale posebne uslove.

2.5. Metode i tehnike u postupku procene radnih mesta i ocene ličnosti

Ocnom ličnosti utvrđuje se profil izvršioca kako bi se odgovorilo na pitanje odgovaraju li njegove stručne, fizičke i ostale osobine poslu koji se obavlja na određenom radnom mestu i šta bi eventualno trebalo unaprediti. Cilj tog ocenjivanja je dovesti „svakog“ čoveka na mesto koje odgovara njegovom znanju i sposobnostima. Da bi ocena ličnosti bila uspešna potrebno je prikupiti sve podatke i dokumente o svim relevantnim činjenicama kao što su: školovanje, odnosno znanje, iskustvo, zdravstveno stanje onoga koji radi ili bi trebao raditi na određenom radnom mestu (poslu).⁶⁹

U postupku procene radnih mesta i ocene ličnosti radnika koriste se razne metode i tehnike. O nekima je već bilo reči. Ovde se govori samo o onima koji više označavaju tehniku nego metod.

Ovim se opisom daju elementi radnog mesta i njegov položaj, označava se cilj i opisuje područje u koje ulazi radno mesto, ističe se radno mesto nadređenog, podređenog i onog koji prema potrebi zamenjuje to radno mesto; posebno se navode ovlašćenja i karakteristični poslovi. Takođe, kao element opisa radnog mesta, navode se opšti i posebni zahtevi, potpisi izvršioca, nadređenoga i glavnog menadžera.

2.6. Upitnici, intervjui i testovi koji se koriste za analizu i procenu posla

Osim onoga što je već naznačeno o tehnikama koje se upotrebljavaju u analizi i proceni radnih mesta, treba istaknuti i strukturirane upitnike, intervjuje, opservacije i studije radnih performansi.

Strukturirani upitnici koje redovno izrađuje tim odgovarajućih stručnjaka, a ispunjavaju ih zaposleni; oni sami identifikuju poslove i radne operacije koje obavljaju. Najčešće je reč o seriji upitnika sa brojnim pitanjima kojima se dobijaju podaci koji pokazuju kakve aktivnosti sadrži određeni posao, zatim podaci o potrebnim znanjima, veštinama, školskoj spremi, o položaju odnosnog posla i njegovom značenju u organizacionoj shemi poslovnog sistema, o ličnim karakteristikama lica koje treba da obavlja posao i o značaju toga posla u sveukupnom delovanju poslovnog sistema. Budući da upitnik popunjavaju svi zaposleni, i to oni sami, analitičar ih proučava i izvlači iz njih pripadajući prosek.

Studija performansi obuhvata proučavanje svakog pojedinog posla i tako direktnim zapažanjem daje odgovore u samom sadržaju posla, o mogućnosti proširenja ili sužavanja posla, ili pak suvišnog u delu pa čak i u celini. Ovde poseban stručnjak ocenjuje onog koji posao obavlja. Svakako, to zahteva veliku stručnost i sposobnost zapažanja, u čemu i jeste poteškoća ovog načina procenjivanja poslova i lica koja ga obavlja.

Posmatranje predstavlja pogodan instrument neposrednog uvida u radno angažovanje jednog ili više izvršilaca u procesu obavljanja poslova, odnosno radnih operacija. Redovno su rezultati bolji od studije performansi.⁷⁰

⁶⁹ Vidi P. Sikavica, M. Novak: „Poslovna organizacija“, Inforamtor, Zagreb, 1993.

⁷⁰ S. Marušić „Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala“ Ekonomski institut, Zagreb, 1991.

Intervjui se uobičajeno koriste radi utvrđivanja profila lica u neposrednom kontaktu i razgovorima. Tim se putem dobijaju podaci o obrazovanju, radnom iskustvu i fizičkoj spremnosti, kao i ostali podaci koji se najčešće teško dobijaju na drugi način. Ovde ispitivač dobija i one podatke koji su skriveni u čovekovoј ličnosti i koje ispitanik ne bi dao po sopstvenoj inicijativi; u tome se ogleda prednost ovog instrumenta.

Za intervju se oba učesnika moraju dobro pripremiti, jer uspeh zavisi u mnogome baš od njega.⁷¹ **Testovi** su lično svedočenje o onome što testirano lice zna i hoće da izjavi na bazi pismeno postavljenih pitanja. Najviše se koriste za ocenu ličnosti i za ocenu znanja onoga koji test ispunjava. Mogu se koristiti samostalno ili kao dopuna intervjuu. No, najvažnije je da test bude dobro pripremljen i da pitanja budu jasno postavljena. Test u području menadžmenta ljudskih resursa pokazuje nivo sposobnosti kandidata za obavljanje nekog posla.

Danas ima mnogo serija raznih testova, zavisno od osobina čoveka koji se ispituje i o razlozima zašto se to čini. Testovi se tako međusobno razlikuju, na primer kao testovi znanja i sposobnosti, psihološki testovi, usmeni ili pismeni testovi. Među testovima ipak su najvažniji testovi sposobnosti i testovi znanja. Treba istaknuti da naznačena testiranja mogu sprovesti lica koje su za to kompetentna, odnosno stručno osposobljena. Uz intervju i testove pri oceni i izboru novih izvršilaca, a ponekad i njihovog premeštanja unutar poslovnog sistema na nova radna mesta, važne su i zdravstvene i druge osobine. Na osnovu utvrđene vrednosti broja bodova za svaku osobinu i sposobnost, sabiranjem se dobija ukupna vrednost bodova i to se upoređuje sa procenjenim zahtevima datog radnog mesta ili/i posla. Sve ovo, naravno, vredi uz pretpostavku da ne postoji problem pronalaženja izvršioca odgovarajućih stručnosti i zanimanja na tržištu rada i da je između više kandidata moguće odabrati najboljeg.

2.7. Procena radnih mesta i ličnosti kao osnova poslovnog planiranja

Procena radnih mesta i ocena ličnosti spadaju u važnije elemente za planiranje u poslovnom sistemu uopšte, pa tako i za planiranje ljudskih resursa. Iz tog razloga neophodno je da se za obavljanje planskih aktivnosti prikupe i određeni podaci vezani za radno mesto menažera, kao ključnog subjekta u procu pripremanja i donošenja poslovnih planova.

2.8. Zaštita zdravlja i bezbednost na radnom mestu

Unapređivanje bezbednosti i zdravlja na radu osnovni je moralni i zakonski zadatak svakog menadžera. Za sve organizacije i menadžere značajno je da budu svesni svojih obaveza i dužnosti, ne samo u zadovoljavanju zakonskih zahteva, već shvatanja uloge zdravlja i sigurnosti kao značajne komponente u menadžmentu ljudskih resursa. Uloga menadžera u procesima vezanim za zdravlje i bezbednost zaposlenih vrlo je značajna. On svojim odnosom može obezbediti ne samo smanjenje gubitaka radnih dana zbog povreda, već i pomoći u ostvarivanju poslovne efikasnosti unapređujući ekonomičnost, industrijske odnose i produktivnost.

Zaštita na radu je skup mera i pravila tehničkih, zdravstvenih, pedagoških, pravnih, andragoških, psiholoških, socijalnih i drugih aspekata, kojima je svrha otkrivanje i otklanjanje opasnosti koje ugrožavaju život i zdravlje ljudi tokom rada. Zaštita na radu sastavni je deo organizacije rada i izvođenja radnog procesa, a ostvaruje se obavljanjem poslova zaštite na radu, primenom propisanih, ugovorenih i priznatih pravila i mera nadređenih i uputstva poslodavca.

Svrha zaštite na radu je sprečavanje ozleda na radu i profesionalnih oboljenja, odnosno stvaranje uslova da do ozleda uopšte i ne dođe. Pri obavljanju poslova, prvenstveno se primenjuju osnovna pravila zaštite na radu, kojima se uklanja ili smanjuje opasnost na sredstvima rada, a ako se opasnost ne uspe ukloniti primenom osnovnih pravila zaštite na radu,

⁷¹ J.Roan, P. Fergus „The Essence of Successful Selection“, Prentice Hall. London, 1991.

tada se primenjuju posebna pravila zaštite na radu, koja se odnose na zaposlene i na način obavljanja određenih poslova. U radno-socijalnom zakonodavstvu Republike Srbije koristi se više propisa vezanih za zaštitu i bezbednost na radu. U pravnim sistemima i stručnoj praksi najviše se susreću pojmovi povreda na radu i profesionalna oboljenja.

Povreda na radu podrazumeva neželjeni, odnosno nepredviđeni događaj koji nastaje kao posledica poremećaja u odnosima čoveka i radne sredine. Ako poremećaja nema, kažemo da vlada stanje dinamičke ravnoteže. Međutim, tu ravnotežu mogu narušiti opasni radni postupci ili loši radni uslovi, odnosno oboje zajedno. Povredom na radu podrazumeva se i svaka povreda osiguranog lica, bez obzira na način ili razlog nastanka, uzročno vezana uz obavljanje poslova odnosno delatnosti po osnovi koje ona stiće svojstvo osiguranika. Povreda na radu može se svrstati pod ove elemente:

- povredu, odnosno bolest prouzrokovao je neki spoljašnji događaj (slučaj) ili radnja čoveka,
- događaj je nastupio iznenadno ili nasilno zbog neposrednog delovanja neke spoljne sile ili nasilne kretnje tela,
- nasilnost događaja uočljiva je po nastanku i po njenom spoljnom odvijanju ili po njenim štetnim posledicama na organizam čoveka,
- između događaja (slučaja) i rada (posla) postoji prostorna, vremenska i uzročna povezanost,
- događaj je (odmah ili u relativno kratkom roku) u telesnom ili duhovnom integritetu čoveka, izazvao poremećaj funkcije pojedinih organa ili kompletnog organizma, odnosno gubitak ili oštećenje pojedinih organa ili delova tela,
- štetne posledice događaja prouzrokovale su invalidnost, telesno oštećenje ili smrt osiguranika.

Svi navedeni elementi potpunije su regulisani u raznim konvencijama i drugim zakonskim izvorima iz područja rada i radnih odnosa.

Profesionalne bolesti su određene bolesti izazvane dužim neposrednim uticajem procesa rada i uslova rada na određenim poslovima. Svako dugotrajno izlaganje nezdravoj i štetnoj radnoj sredini izaziva bolest koja nastaje neposredno i isključivo kao posledica nekog nesretnog događaja ili više sile za vreme ili u vezi sa obavljanjem posla. Povrede koje za posledicu imaju ozlede zaposlenog predstavljaju teret i za zaposlenog i za njegovu porodicu, kao i za organizaciju u kojoj je zaposlen, jer su troškovi lečenja po pravilu veoma veliki. Pri obavljanju posla do pogrešaka najčešće dolazi ako izvršilac ne zna, ne može ili ne želi sigurno da radi. Zbog toga je dužnost svakog izvršioca da rad obavlja na siguran način, što se postiže osposobljavanjem i usavršavanjem na radnom mestu. Svaka nezgoda za posledicu može imati materijalnu štetu, ozledu, pa čak i smrt. Što se tiče materijalne štete, posledice nezgode na radu mogu biti zastoj u proizvodnji, oštećenje sredstava za rad ili oštećenje materijala. Što se tiče nezgoda na radu, znači ozleda izvršioca i profesionalnih oboljenja, oštećenja alata i opreme, razlikuju se posredni i neposredni troškovi.

Posredni troškovi izazvani nezgodama na radu najčešće su i do šest puta veći od neposrednih, međutim teško se izračunavaju jer je potrebno uzeti u obzir pretpostavljene štete koje su posledica te nezgode. Primer karakterističnih posrednih troškova za broдача su štete nastale zbog neisporučene robe.

Neposredni troškovi se odnose na trenutno popravljavanje štete izazvane nezgodom: kod ozleda to su troškovi lečenja i naknada za bolovanje, a kod materijalne štete to su troškovi popravka oštećenog sredstva za rad, rezervnih delova i sl.

Stručnjak zaštite na radu je lice koje poslodavac zapošljava radi obavljanja poslova unutrašnjeg nadzora nad sprovođenjem zaštite na radu i pružanja stručne pomoći poslodavcu, ovlašćenima i poveriocima zaposlenih za zaštitu na radu. Njegov zadatak je da radu u interesu zaposlenih na području zaštite na radu.

Prema propsima o zaštiti na radu, poslodavac je dužan da osposobi zaposlenog za rad na siguran način, a izvršiocima koji nisu osposobljeni mora da obezbedi rad pod nadzorom

osposobljenog lica. Na mestima rada i sredstvima rada dužan je da postavi znake upozorenja, a zaposlenima da da odgovarajuća obaveštenja i pisana uputstva koja se odnose na opasnosti i štetnosti obavljanja određenih poslova. Poslodavac takođe može povremeno proveravati znanje iz zaštite na radu zaposlenih koji su na poslovima sa posebnim uslovima rada ili na poslovima gde učestano dolazi do nesreća na radu.

Svaki izvršilac je dužan da se osposobi za rad na bezbedan način i da obavlja poslove u skladu sa pravilima zaštite na radu, kao i da koristi propisana zaštitna sredstva; dužan je da saraduje s poslodavcem ili njegovim ovlašćenim u rešavanju pitanja vezanih uz zaštitu na radu. Što se tiče njegovih prava, zaposleni mora da bude obavešten o svim promenama u radnom procesu koje utiču na bezbednost na radu. Zaposleni takođe ima pravo da odbije rad ako mu pretil opasnost za zdravlje i život. Za obavljanje pojedinih poslova na radu postoje posebni uslovi koji se moraju zadovoljiti. Za takve poslove vrede posebna pravila zaštite na radu koja sadrže uslove u pogledu životnog doba, pola, stručne spremlje i osposobljenosti, zdravstvenog stanja i duševnih i telesnih sposobnosti koje izvršioi na takvim poslovima moraju ispunjavati. Izvršilac koji ne zadovoljava zahtevane uslove ne sme da se rasporedi na poslove za koje su utvrđeni posebni uslovi rada.

Izvršioi koji su predviđeni za radna mesta sa posebnim uslovima rada, u procesu zapošljavanja upućuju se u zdravstvenu ustanovu specijalizovanu za medicinu rada kako bi se utvrdilo njihovo zdravstveno i psihičko stanje. Izvršilac nakon pregleda dobija odgovarajuću ispravu kojom dokazuje svoju fizičku i psihičku sposobnost. Međutim, postoji određeni rok važenja pregleda i ako nakon isteka tog roka zaposleni, prilikom ponovnog obavljanja pregleda, ne zadovoljava zahteve, on ne sme da bude raspoređen na isto radno mesto, već mu se mora obezbediti mesto koje odgovara njegovim preostalim sposobnostima.

Osim zahteva u pogledu pola, starosti, stručne spremlje i osposobljenosti, zdravstvenog stanja i psihičkih i telesnih sposobnosti, posebna pravila zaštite na radu sadrže obaveze i načine korišćenja ličnih zaštitnih sredstava i stvari, posebne postupke pri upotrebi otpadnih radnih stari, obavezu postavljanja upozorenja i dr.

2.9. Analiza opasnosti i osposobljavanje za rad na bezbedan način

Jedan od značajnih zadataka zaštite na radu svakog poslovnog sistema je osposobljavanje izvršioaca za rad na siguran način. Ovakvo osposobljavanje predstavlja zakonsku obvezu za svakog poslodavca. Međutim, nije dobro da se to osposobljavanje sprovodi samo zbog toga da bi se zadovoljila zakonska obaveza ili inspekcija rada, jer je takvo udovoljavanje formalnostima često necelishodno i predstavlja uzaludan trošak.

Osposobljavanje za rad na siguran način sastoji se od toga da se svi zaposleni upoznaju sa opasnostima na njihovom radnom mestu i načinima kako da se od njih zaštite. Zbog toga bi bilo dobro kada bi svi poslodavci shvatili da je to potreba, a ne samo zakonska obaveza, jer i kada ta obaveza ne bi zakonom bila propisana, trebali bi da je sprovode svi poslodavci u cilju zaštite zaposlenih.

Upoznavanje izvršioaca sa opasnostima i merama zaštite na radnom mestu ima za cilj da ga obavestiti o tome šta može ugroziti njegovo zdravlje ili život tamo gde on redovno radi, šta može ugroziti njegovo zdravlje ili život tamo gde se on samo ponekad ili čak vrlo retko može naći, čime može ugroziti zdravlje ili život drugih lica.⁷²

Postoje tri grupe informacija s kojima izvršilac treba da bude upoznat: šta je opasno, kako se zaštititi, šta je čija obaveza i ko ima kakva prava. Međutim, treća se grupa, odnosno obaveze i prava, često zanemaruju, a takvo osposobljavanje nije celovito, jer ono treba da obuhvati sve tri grupe. Osposobljavanje za rad na bezbedan način, kao i svako drugo osposobljavanje, treba najpre pripremiti, pa će onda ono dati očekivane rezultate. Bitno je da se priprema i sprovođenje osposobljavanja obavlja u samom organizaciji, jer je situacija u svakom

⁷² D. Stary „Kako provesti osposobljavanje za rad na siguran način“, Sigurnost, br. 36 (1), Zagreb, 1994.

organizaciji specifična. Ova priprema trebala treba da obuhvati poznavanje tehnologije rada, uslova rada i opasnosti na svakom radnom mestu u organizaciji, proveru prethodno stečenog znanja zaposlenog o opasnostima, izradu programa osposobljavanja za svako radno mesto i izbor metoda osposobljavanja i provere znanja nakon osposobljavanja. Bitno je takođe da se utvrdi ko će sve učestvovati u postupku osposobljavanja i da se odluči o kasnijem praćenju rezultata osposobljavanja.

Svako radno mesto ima opasnosti od kojih zaposlenog treba zaštititi. Analiza ovih opasnosti obuhvata **poznavanje tehnologije rada, uslova rada i opasnosti na radnom mestu**. Analizu tih opasnosti uvek vrši stručno lice. Ova analiza opasnosti na radnom mestu vredi sve dok se radni uslovi ne promene. Da bi se analiza opasnosti izradila, najpre je potrebno razvrstati poslove na kojima su isti ili slični radni uslovi, tako da se dobije manji broj od broja ukupnih radnih mesta. Zatim se kod svakog posla definišu opasnosti.

Provera prethodno stečenog znanja izvršioca – bilo bi jako korisno proveriti prethodno stečena znanja zaposlenih kako ne bi ponovo učili nešto što već znaju, već da se usredsrede na ono što ne znaju. Međutim, to nije lako. Može se pretpostaviti da nešto znaju ili se to može proveriti putem nekakvog pismenog testa, ali taj se postupak ne preporučuje, zato jer bi se to u praksi teško sprovelo. Zbog toga je najjednostavnije pretpostaviti kako zaposleni nemaju prethodno stečena znanja i sprovesti celokupno osposobljavanje za rad na bezbedan način.

Izrada programa osposobljavanja za svako radno mesto – na osnovu analize opasnosti, treba da se izradi program osposobljavanja za svako radno mesto, koji bi trebao da obuhvata podatke o opasnostima i kako se od njih zaštititi. Međutim, u svakom programu treba ugraditi i sadržaje koji nisu u neposrednoj vezi s radnim mestom, nego se tiču svakog radnog mesta. To su pružanje prve pomoći, gašenje požara, razumevanje znakova upozorenja, zabrane i sl., i obaveštenja o tome kuda je dozvoljeno kretanje. Svaki program trebada sadrži i minimalna obaveštenja o pravima i dužnostima vezanim uz zaštitu na radu.

Inovacija i provera znanja zaposlenih za rad na bezbedan način najbolje je da se sprovode permanentno. Ovaj postupak sastoji se u tome da svaki izvršilac dobije odgovarajuću literaturu koja mora da sadrži samo ono što mu je potrebno. Izvršilac treba da zna da postoji odgovorno lice koje je dužno da mu objasni sve nejasnoće vezane uz dobijenu literaturu. Literatura se može dobiti od specijalizovanih izdavača, ali može biti izrađena i u samom organizaciji od strane stručnjaka zaštite na radu. Provera znanja osposobljavanog izvršioca može se najlakše vršiti putem pisanog testa.

Međutim, treba upozoriti na činjenicu da, ako zaposleni zadovolji pismeni test, treba opet dalje da se prati sprovodi li taj izvršilac stečeno znanje na samom radnom mestu. Svakom zaposlenom treba izdati uverenje ako je zadovoljio na proveri znanja.

Određivanje lica koje će učestvovati u postupku osposobljavanja – najbolji način je da se sastavi kraći pravilnik koji će sadržavati postupak osposobljavanja, dakle obavezu analize opasnosti, izradu programa, nastavnu građu, obaveze zaposlenog, obaveze menadžera i lica koje će biti odgovorno za inovaciju znanja i praćenje rezultata osposobljavanja.

2.10. Kriterijumi za struktuiranje radnog mesta

Na osnovu utvrđenih tehnoloških procesa poslovi i radni zadaci za realizaciju određenog tehnološkog procesa struktuiraju se u elementarne organizacione jedinice – radna mesta prema sledećim kriterijumima:

(1) *Tehnološke homogenosti* – svuda gde je po obimu rada dovoljno, potrebno je radna mesta (RM) formirati samo za jedan deo tehnološkog procesa, po pravilu za jednu fazu ili korak tehnološkog procesa.

(2) *Edukativne srodnosti* – po pravilu, tehnološka homogenost zahteva istovrsna znanja, umenja i navike. Međutim, za pojedine procese potreban je timski rad, odnosno specijalizovana znanja za pojedine aspekte procesa. U takvim slučajevima vrši se raščlanjivanje

procesa s obzirom na srodna znanja za pojedine aspekte i/ili korake realizacije tehnološke faze rada.

(3) *Fazne zavisnosti* – poslovi i radni zadaci koji ulaze u jedno RM moraju imati svoj finalitet u pogledu kontrole i vrednovanja jer predstavljaju osnovu za vrednovanje radnog doprinosa svakog pojedinca. Kod procesa gde to nije moguće treba to posebno naglasiti i utvrditi postupak vrednovanja radnog doprinosa u prvoj narednoj finalnoj fazi realizacije tehnološkog procesa.

(4) *Kontinuiranosti u odvijanju procesa rada* – poslovi i radni zadaci RM treba da obezbede približno ravnomerno radno angažovanje izvršioca u toku godine. Kod poslova cikličkog pojavljivanja (rad na određenim projektima, sezonski poslovi i sl.) potrebno je radnom mestu pridružiti poslove i radne zadatke najsrodnijeg procesa, odnosno radnog mesta. Ukoliko to nije moguće, ti poslovi i radni zadaci, kao tehnološko-organizaciona sekvenca (TOS) proglašavaju se povremenim i izvršioци se obezbeđuju po zakonskim osnovama za privremene i povremene poslove i radne zadatke.

(5) *Optimalnosti u pogledu radnog vremena* – obim rada na RM po pravilu treba da obezbedi puno radno vreme izvršioca. Kod većeg obima utvrđuje se veći broj izvršilaca, a kod manjeg obima utvrđuje se izvršavanje rada se nepunim radnim vremenom.