



NOVI PUTEVI  
MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

NEW WAYS  
OF HUMAN RESOURCE MANAGMENT

mr Zorica Tanasijević<sup>1)</sup>

**Rezime:** Burne promene u okruženju uslovljavaju revolucionarne promene kao što su promene organizacija. Danas organizacije deluju u okruženju koje traži drugačije pristupe, drugačije načine mišljenja i drugačije strukture. Novi načini mišljenja treba da redizajniraju sisteme kako bi ljude stavili na prvo mesto. Savremene organizacije se okreću ka ljudskim resursima. Zato savremene organizacije sve više koriste strateški menadžment ljudskih resursa u određivanju ciljeva koji proizilaze iz promena okruženja i utiču na postignuće njenih članova. Politika i praksa menadžmenta ljudskih resursa je uslovljena postojećim kulturnim, ideološkim ili institucionalnim faktorima u različitim nacionalnim sistemima. Na osnovu širih termina možemo povući razliku između direktivnog i volunarističkog pristupa u različitim nacionalnim sistemima. Danas postoje tekući trendovi prema fleksibilnosti u radu, radnom mestu i sistemu povlastica u svim zemljama. Savremeni menadžment ljudskih resursa se suočava sa izazovima koje postavlja kompleksna era u kojoj živimo.

**Ključne reči:** ljudski resursi, menadžment ljudskih resursa, menadžment, organizacija

**Summary:** Dramatic changes in the environment are causing revolutionary changes as well, such as the changes of organizations. Organizations today are operating in environment that requires different approaches, different ways of thinking and different structures. The new ways of thinking would redesign systems to put people first. Modern organizations are moving toward the human resources. Thus modern organizations are increasingly using the strategic human resources management to address issues that flow from environmental changes and influence the performance of their members. Policy and practice in human resource management are conditioned by underlying cultural, ideological or institutional factors in different national systems. In broad terms, we have drawn distinction between directive and voluntary approaches. Nowadays, there are overriding trends towards flexibility in work, work place and benefit systems in all countries. Modern human resource management confronts with challenges posed by the complex era in which we live.

**Key words:** human resource management, human resources, management, organization

## 1. UVOD

Fenomeni koji dovode do promena, kao i oni koji nastaju samim promenama oduvek su bili višestruko povezani sa problemom modela upravljanja. U savremenim uslovima ova povezanost je posebno izražena. Svet (globalna zajednica) nalazi se u burnim, temeljnim, višeznačnim promenama koje podstiču velike izazove i iskušenja. U svetu današnjice odvijaju se procesi čiji su pravci, intenzitet i ritam bez

presedana u prošlosti. Ovi procesi su nastali kao odgovor na energetske šokove iz sedamdesetih godina i postepeno su se širili na sve segmente ekonomskog, političkog, kulturnog i ukupnog društvenog miljea. Promene u okruženju zahtevale su i odgovarajuća prilagođavanja i promene i privrednim organizacijama. Zaokret se desio sredinom osamdesetih godina kada su mnoge organizacije u SAD i Zapadnoj Evropi nastojale da se prilagode i reorganizuju pred naletom japanske konkurencije. Naime, pokazalo se da konkurentnost japanskih organizacija potiče iz

---

1) mr Tanasijević Zorica, Zastava automobili a.d. Trg topolivca 4 34 000 Kragujevac,  
mail hr@zastava.net

njihove unutrašnje snage izgrađene na ljudskim resursima.

Burne promene u globalnom okruženju oblikuju i karakteristične trendove koji presudno utiču na oblikovanje savremenog menadžmenta ljudskih resursa. Posebno se izdvajaju globalizacija svetske privrede, tehnološki progres, sektorske promene, promene na tržištu radne snage i insitucionalizacija. Sa druge strane organizacija savremenog preduzeća usled sve izrazitijih promena u okruženju iznalazi nove organizacione forme, nova strukturalna rešenja, dovoljno fleksibilna i nužno adaptivna. Preobražaj je vidljiv u svim elementima organizacije, njenim ciljevima, resursima, ljudskom potencijalu, informativnim sistemima. Nova organizacija ima duboke i značajne implikacije na praksu menadžmenta ljudskih resursa i uzrokuje krupne promene

## **2. ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA U SAVREMENOJ ORGANIZACIJI**

Savremeni modeli organizacije doživljavaju značajne promene. Savremene organizacije deluju u okruženju koje zahteva drugačije pristupe, drugačije načine mišljenja i drugačije strukture.

Organizacija savremenog preduzeća se sve više određuje kao informaciono-procesno-razvojni sistem koji je u stalnim promenama. Univerzalni organizacioni modeli očigledno više ne postoje. Vreme organizacionih struktura u kojima dominiraju birokratizovani i hijerarhijski odnosi prolazi. Nova organizacija koja se sve više udaljava od svog uobičajenog piramidalnog oblika i kreće prema horizontalnom obliku, točka ima i duboke i značajne implikacije na menadžment ljudskih resursa. Aktiviranje ljudskih resursa u preduzeću je nužna karakteristika njegovih promena. Glavna karakteristika svih promena savremenog preduzeća proizilazi iz činjenice da je osnovni razvojni resurs znanje. Novi vid organizovanja Džon Nejsbit (John Naisbit) naziva "mrežno povezivanje". Po njemu su mrežno povezivanje ljudi koji međusobno razgovaraju, deleći tako informacije i resurse.

Organizacioni sistemi velikih uspešnih, privrednih organizacija se okreću ključnom faktoru uspeha, ka ljudskim resursima. U traženju odgovora na izazov formulisanja odgovarajućeg seta stavova i sposobnosti zaposlenih, njihovog povezivanja izabranim nezavisnim procesima u organizacione šeme se pokušavaju ugraditi horizontalne veze, multidirektivni tokovi, informacione prečice.

Ono što u savremenom svetu izdvaja najuspešniju firmu od manje uspešnih spada u suptilne tzv. softverske karakteristike ljudi, njihova znanja, stil rada. Savremene organizacije stavljaju

naglasak na ljude i upravljanje njihovim potencijalima. Posebno se ističe poverenje u sposobnosti zaposlenih, " snaga preduzeća je u sposobnostima svih zaposlenih".

## **3. LJUDSKI RESURSI – FOKUS MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA**

Burne promene u okruženju, kao i promene organizacije savremenog preduzeća daju osnovni pečat savremenim modelima upravljanja. Nove paradigme modela upravljanja sadrže suštinske promene, pre svega u stavovima i vrednovanju ljudskog faktora u organizaciji. Pomenimo samo najizrazitije:

- zaposleni sve više postaju stratezi, vizionari, lideri i specijalni inženjeri;
- zaposleni nije samo izvršilac, već je i kreativac zadataka;
- ljudski resursi su najznačajniji činioci poslovanja ;
- afirmiše se projektni, timski rad i kooperativnost.

U teoriji i praksi upravljanja dominiraju tzv. "mekane varijable", znanje, kreativnost i sposobnost zaposlenih. Prihvatanje takvog kvalitativnog značaja ljudskih resursa u organizaciji implicira evoluciju sadržaja menadžmenta ljudskih resursa. U tom smislu ljudski resursi postaju s jedne strane osnovna pretpostavka za uspešno upravljanje, a s druge strane jedan od fokusa na koji ova funkcija koncentriše svoju pažnju. Najvažniji stav vladajuće filozofije menadžmenta ljudskih resursa danas je da su ljudski resursi najvredniji i najdinamičniji resursi organizacije.

Tradicionalni menadžment ljudskih resursa sastoji se od različite prakse grupisane u oblastima kao što su nagrađivanje, selekcija, obučavanje, procena. Pri tome menadžment ljudskih resursa tretira ove oblasti kao odvojene funkcije. Tradicionalni menadžment ljudskih resursa obuhvata tehničko znanje za vođenje ovih funkcija i on je na marginama menadžment strukture

Savremeni menadžment ljudskih resursa postaje ključna oblast strateškog menadžmenta u savremenom preduzeću. On uključuje :

- praksu ljudskih resursa kao što su regrutovanje, selekcija, procena i nagrađivanje;
- politiku ljudskih resursa koja direktno i posebno utvrđuje razvoj specifične prakse upravljanja ljudskim resursima;
- filozofiju ljudskih resursa sa specifičnim vrednostima koje odražavaju politiku i ciljeve organizacije.

Strateški menadžment ljudskih resursa uključuje dve suštinske komponente. Prva komponenta odnosi se na uspostavljanje okvira za svakodnevni uticaj menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji i donošenje fundamentalnih odluka.. Ona obuhvata :

- artikulaciju vizije menadžmenta ljudskih resursa;
- dizajniranje generalnog menadžmenta ljudskih resursa;
- utvrđivanje strategije menadžmenta ljudskih resursa za ostvarivanje elemenata menadžmenta ljudskih resursa koja je u saglasnosti sa korporativnom i drugim strategijama organizacije;
- identifikovanje željenog ponašanja, ciljeva, politike i prakse upravljanja ljudskim resursima koja ih podržava.

Druga komponenta odnosi se na primenu politike i prakse upravljanja ljudskim resursima koju zahteva organizacija kako bi se realizovao potpuni potencijal njenih ljudskih resursa.

Savremeni menadžment ljudskih resursa je u centru složenih organizacionih sistema u organizaciji. Njegova osnovna uloga je da kanališe individualni potencijal, od kojih je veliki deo latentan. u svakoj organizaciji., u organizaciono postignuće, da iskoristi znanje, veštine, sposobnosti i motivaciju ljudi za ostvarivanje organizacionih ciljeva.

Opšta karakteristika savremenog menadžmenta ljudskih resursa je da se zasniva na oblikovanju ljudskog ponašanja prema potrebama i ciljevima preduzeća. Uticajem na determinante ljudskog ponašanja ostvaruju se željeni rezultati. Pri tome se ljudsko ponašanje posmatra u kontekstu spektra međusobno povezanih varijabli. Kao

značajne varijable koje utiču na ljudsko ponašanje ističu se pre svega individualne mogućnosti (znanje, sposobnosti), lično htenje- volja, situacione okolnosti, situacione varijable. Pri tome se čoveku u organizaciji pristupa kao individui, a ne kao delu kolektiviteta. Polazi se od prirodne suprotsavljenosti interesa organizacije i ljudskih resursa koji u u njoj rade i rad se postavlja kao most između njih. Posebno se ističe činjenica da rad zadovoljava čovekove potrebe i da ga treba prilagoditi ljudskoj prirodi. Poseban značaj se pridaje problemu angažovanja čoveka kao slobodne ličnosti i nosioca specijalističkih znanja. Naglasak se stavlja na onaj deo vrednosnog sistema koji insistira na potrebi za samopoštovanjem ličnosti kroz odgovore na izazove koje nameće radno mesto ili profesija

U okviru modela upravljanja ljudskim resursima razvijaju se različite strategije upravljanja ljudskim resursima. Bitni elementi

strategije upravljanja ljudskim resursima uspešnih kompanija su pre svega sistem motivisanja i sistem obučavanja. Zajedničke karakteristike sistema motivisanja su težnja da se kod svakog pojedinca razvije osećaj da svi zaposleni dele zajednički sudbinu (sudbinu kompanije) i nastojanje da se materijalnim i nematerijalnim podsticajima oslobodi stvaralački potencijal svih zaposlenih. U kontekstu unapređenja korišćenja ljudskog faktora u organizaciji, kao najdragocenijeg resursa razvijaju se različite sheme za unapređenje motivacije za rad. Kvalitet života na radnom mestu smatra se ključnim faktorom motivacije. Stalna obuka i obrazovanje su takođe suštinski elementi savremene strategije u oblasti upravljanja ljudskim resursima. Na obučavanje se gleda kao na način života. Obučavanjem se obuhvataju svi zaposleni. Posebna pažnja posvećuje se obuci rukovodilaca. Na principu sveobuhvatne i stalne obuke zaposlenih "General Electric" sprovodi svoju novu srstrategiju koju poznavaoi razmera i značaja te obuke nazivaju "kulturnom revolucijom".

#### **4. POLITIKA I PRAKSA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA (VOLUNTARISTIČKI ILI DIREKTIVNI PRISTUP)**

U svakom društvenom sistemu politika i praksa upravljanja ljudskim resursima uslovljena je postojećim kulturnim, ideološkim, institucionalnim faktorima. Međutim, bez obzira na razlike koje se javljaju između društvenih sistema može se povući jasna razlika između direktivnog i volontarističkog pristupa. upravljanju ljudskim resursima.

Direktivni pristup je zastupljen u društvenim sistemima koji su više regulisani. Država i sindikat imaju veliku ulogu u politici i praksi upravljanja ljudskim resursima. U posredovanju između poslodavaca i zaposlenih država i sindikat imaju veliku ulogu u svim značajnim pitanjima vezanim za upravljanje ljudskim resursima kao što su na primer selekcija, obučavanje, razvoj zaposlenih, nagrađivanje. Poslodavci stoga nemaju dovoljno slobode u angažovanju i selekciji zaposlenih. Veća je uloga države i u obučavanju i razvoju zaposlenih. Važeći zakoni često mogu prisiljavati zaposlene na obučavanje, ali to ponekad može biti i "kulturni pritisak" na zaposlene da prihvate obučavanje. Takođe, centralizovani su dogovori kojim su određene minimalne cene rada i drugi uslovi zapošljavanja i primenjuju se u nekim delovima privrede. Sa minimalnom nadnicom i drugim unapred regulisanim uslovima

zapošljavanja takav pristup može biti povezan sa većim egalitarizmom u plaćanju. Nemačka, nordijske zemlje i neke zemlje Severne Evrope imaju brojne karakteristike direktivnog pristupa.

Voluntaristički pristup ne uključuje intervencionističku ulogu države. Ovaj sistem je konzistentan sa deregulisanom, liberalnom, individualističkom tradicijom. Posledica toga je veća autonomija poslodavaca u upravljanju ljudskim resursima. Poslodavci imaju veću autonomiju u primanju i otpuštanju zaposlenih što uključuje slobodu u formulisanju i sprovođenju procedura prijema na relativno otvorenom tržištu rada. Odgovornost za obučavanje i razvoj zaposlenih je zasnovana primarno na ovlašćenjima poslodavaca. Takođe, postoji veliki uticaj poslodavaca na plaćanje, mada organizacije sindikata na internom novou preduzeća mogu imati veliki uticaj. U zemljama u kojima se srećemo sa voluntarističkim pristupom kompanije su više izložene uticaju tržišta. Zato možemo da očekujemo i rast softciranih procedura prijema zaposlenih. To uključuje psihometrijska testiranja koja dosta mere stavove prema organizacionoj kulturi budućeg preduzeća. U tim preduzećima plaćanje zaposlenih se direktno vezuje za doprinos zaposlenog, a obučavanje zaposlenog može biti korišćeno za razvoj onih kompetencija koje će omogućiti razvoj i opstanak preduzeća. Velika Britanija i SAD su najbliže ovom pristupu

## **5. POLITIKA I PRAKSA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA - KLJUČNI TRENDOVI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA**

Menadžment ljudskih resursa dobija sve veći značaj u savremenoj organizaciji. Smešten u kontekst u kome je odgovor na rapidno promenljive uslove izvan organizacije osnovni izazov, menadžment ljudskih resursa dobija novi značaj, a potencijal menadžmenta ljudskih resursa se koristi da bi se ostvarili širi, fleksibilni ciljevi organizacije.

Iako na politiku i praksu upravljanja ljudskim resursima utiču postojeći kulturni, ideološki i strukturni faktori u oblasti upravljanja ljudskih resursa mogu biti identifikovani tekući trendovi. Prema Pipperu ( Pieper ) postoje dve jake tendencije sa kojima se suočava menadžment ljudskih resursa u svim zemljama. Na osnovu analize niza međunarodnih i uporednih razmatranja politike i prakse upravljanja ljudskim resursima on identifikuje jake tekuće tendencije prema fleksibilnosti organizacije rada, radnog mesta i sistema povlastica. Istovremeno on

dokazuje da je to pre svega rezultat nove proizvodnje i tehnologije. U tesnoj vezi sa tim je i stalna individualizacija većine zapadnih društava koja vodi ka promeni potreba na radu i zahteva individualni sistem povlastica i veću fleksibilnost organizacije rada i vremena.

Ključni razvoj upravljanja ljudskim resursima danas uključuje:

- veću odgovornost rukovodilaca za odlučivanje o prijemu zaposlenih i korišćenje mehanizama selekcije koje povezuju karakteristike zaposlenih sa zahtevima organizacije;
- pomeranje ka relativnom plaćanju posebno ka individualnom doprinosu, procenjenim ciljevima postignuća i sposobnostima, kompetenciji koju zahteva organizacija što je u suprotnosti sa kolektivno određenom i standardnom cenom rada;
- razvijanje individualnih sposobnosti, kompetencija kroz obučavanje koje je na specifičan način povezano sa zahtevima organizacije i koje uspostavlja vezu između individualnog napredovanja karijere i dinamike promena i razvoja organizacije.

Očigledno je da će savremena organizacija sve više zahtevati aktivan pristup ljudskim resursima. A to znači i nove izazove i iskušenja za menadžment ljudskih resursa. Zaposleni će se sve više okretati organizacijama koje će moći da im ponude svestranu ličnu promociju. Istovremeno organizacije će se sve češće opredeljavati za povremeno angažovanje stručnjaka specifičnih profesionalnih profila. Kod zaposlenih će se stimulisati timski rad, odlučivanje, inicijativnost, kreativnost, samokontrola i odgovornost.

## **6. ZAKLJUČCI**

Burne promene u okruženju kao i promene organizacije savremenog preduzeća presudno utiču na oblikovanje savremenog menadžmenta ljudskih resursa. Fokusiranje na ljudske resurse i okretanje ka ljudskim resursima, kao ključnom faktoru uspeha organizacije implicira evoluciju sadržaja menadžmenta ljudskih resursa. Menadžment ljudskih resursa postaje ključna oblast strateškog menadžmenta u savremenoj organizaciji. Istovremeno politika i praksa upravljanja ljudskim resursima, kao bitne komponente menadžmenta ljudskih resursa u velikoj meri su uslovljene postojećim kulturnim, ideološkim, institucionalnim faktorima svakog društvenog sistema. Tako se može povući razlika, na osnovu veoma široko određenih termina, između direktivnog i voluntarističkog pristupa upravljanju ljudskim resursima. Međutim, bez obzira na razlike u politici i praksi upravljanja

ljudskim resursima koje postoje između različitih društvenih sistema menadžment ljudskih resursa se u svim zemljama suočava sa dve jake tendencije. To su tendencije prema fleksibilnosti organizacije rada i radnog mesta i sistema povlastica. Takođe, menadžment ljudskih resursa dobija sve veći značaj, a potencijal menadžmenta ljudskih resursa se sve više koristi da bi se ostvarili širi fleksibilni ciljevi organizacije. Savremena organizacija će sve više zahtevati aktivni pristup ljudskim resursima, a to znači i nove izazove i iskušenja za savremeni menadžment ljudskih resursa.

## LITERATURA

- [1] Beer M. et al. :Managing Human Assets, The Free Press, New York, 1984
- [2] Damjanović Mijat Menadžerska revolucija, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva. Beograd, 1990
- [3] David J. Collis and Cynthia A. Montgomery "Competing on Resources : Strategy in the 1990 s , Harvard Business Review, vol.73, NO-4, 1995
- [4] Drucker Piter: Postkapitalističko društvo, Privredni pregled, Beograd, 1995
- [5] Joyce D Ross: A definition of human resource managament, Personell journal, New York. vol 62. NO 1. 1981
- [6] Langran Pol: Iskušenja savremenog čoveka, XX vek, Beograd, br.3 1986.
- [7] Muller R.: Ulaganje kapitala u visoke tehnologije, apoverenja u ljude, CDI, Zagreb, br.2, 1990
- [8] Naisbbit John: Megatrendovi, Globus. Zagreb, 1989
- [9] Pieper R (ed ):Human resource Managament: An international Comparasion, de Gruyter, New York, 1990
- [10] Tanasijević Zorica:Organizacija na raskršću XX i XXI veka, Direktor br12, 2000 god..
- [11] Toffler Alvin: Treći talas, Globus, Zagreb, 1985
- [12] Tourainne Alan: Postindustrijsko društvo, Globus, Zagreb, 1980