

Časopis „Poslovne studije”, 2013, 9–10:

Rad primljen: 29.03.2013.

Rad odobren: 22.04.2013.

UDK: 005.914.3:[331.101.262:658(497.6)

COBISS: COBISS.BH-ID 3839000

DOI: 10.7251/POS1310393A

Popularni članak

Alibabić, dr Menita¹

ULOGA MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA U FUNKCIJI USPJEŠNOSTI NA RADU U BOSANSKOHERCEGOVAČKIM PREDUZEĆIMA

Rezime: *Menadžment ljudskih potencijala je dio nauke o organizaciji koji se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji, te ima uticaj na oblikovanje strategije organizacije i danas sve više zauzima važno mjesto kao strateška funkcija organizacije. Predstavlja važnu poslovnu funkciju koju čine aktivnosti planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole ljudskih resursa u nekoj organizaciji. Uloga funkcije menadžmenta ljudskih potencijala razvijala se vremenom. Dok je u početku imala čisto razvojnu administrativnu funkciju, u novije vrijeme većina menadžera ljudskih potencijala vidi je kao glavnu ulogu funkcije koja je sada stratejska. Svaka funkcija menadžmenta ljudskih potencijala u velikim kompanijama trebalo bi da prođe proces transformacije s ciljem stvaranja funkcije koja može igrati tu novu stratejsku ulogu i uspješno ispunjavati svoje ostale uloge.*

S obzirom na to da se poslovna zajednica pomiče ka kulturi baziranoj na znanju, kritična tačka za svaku kompaniju je razumijevanje potreba za ključnim kompetencijama da bi kompanija bila uspješna. Odjel ljudskih potencijala preuzima ulogu proaktivnog strateškog partnera sa top menadžmentom, kako bi se osiguralo učinkovito ujednačavanje poslovnih ciljeva sa inicijativama ljudskih potencijala.

Konačni rezultat poslovanja povezuje se sa sposobnošću menadžmenta da dobro planira, organizuje i vodi, te sa sposobnošću zaposlenika da odgovore zadacima koji su im povjereni. Odgovornost svake kompanije za vlastite rezultate izražene kroz rezultate svakog uposlenika jeste da planiranju ljudskih

¹ Hotel „Sedra“, Ostrožac kod Cazina, 77228 Cazin, BiH; e-mail: menita_alibabic@yahoo.com

potencijala, njihovom odabiru i vođenju pristupi na sistematizovan način. Ovaj rad se bavi prvim koracima ka uspješnosti na radu: planiranju ljudskih resursa i analizi radnog mjesta.

Ključne riječi: *ljudski potencijali, organizacija, planiranje, radno mjesto, odgovornost.*

JEL klasifikacija: *M50, M51, M52, M53, M54*

UVOD

Upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od najznačajnijih strateških funkcija menadžmenta, jer upravo ljudski potencijali svojim djelovanjem na materijalne i finansijske resurse omogućavaju njihovo optimalno korištenje, te svojim znanjem, vještinama i iskustvom predstavljaju nezamjenjiv faktor uspješnosti kompanije.

Faktori koji omogućavaju da zaposlenici na izvršnim i rukovodnim mjestima daju efekte koje kompanija od njih očekuje su izraženi kroz aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, a to su: analiza radnog mjesta, planiranje potrebnih ljudskih potencijala, proces regrutacije i zapošljavanja, uvođenje u posao, motivacione tehnike, razvoj karijere, ocjena uspješnosti, te otkrivanje menadžerskih potencijala.

Iako se prilikom procjene efekata izvršenja zadataka koje zaposlenici obavljaju uglavnom procjenjuju njihove sposobnosti da odgovore ciljnom rezultatu, kompanije često prave propuste u aktivnostima koje prethode dolasku zaposlenika u kompaniju. Sistem planiranja ljudskih potencijala, način upošljavanja i poticanja uspješnosti ljudskih potencijala može, ako nije postavljen i sagledan sa aspekta dugoročnog uticaja na rezultate, dovesti do raskoraka između trenutnih rezultata i budućih poslovnih efekata, kao i nivoa zadovoljstva zaposlenika.

S obzirom na to da su promjene na tržištu česte i da se poslovne aktivnosti moraju prilagođavati realnim i trenutnim kretanjima, stalno praćenje i prilagođavanje planova ljudskih potencijala trendovima, kao i

usklađivanje sa životnim ciklusom kompanije nužne su aktivnosti koje vode ka uspješnosti ljudskih resursa u radu.

Planiranje ljudskih potencijala je značajno, ne samo kao polazna aktivnost, na koju se naslanjaju ostale aktivnosti iz domene ljudskih potencijala, nego i kao temelj uspješnosti ljudskih potencijala kompanije, bilo da se radi o budućim uposlenicima ili uposlenicima koji već rade u kompaniji, gdje se njihov rad procjenjuje putem ocjene uspješnosti. Uspješnost uposlenika mjeri se putem elemenata procjene: produkta rada kao vidljivog dijela zadatka, osobina zaposlenika, kao i ponašanja i vještina. Elementi ocjene uspješnosti, osim produkta rada, ujedno su i elementi koji se postavljaju kao uslovi koji treba da budu zadovoljeni da bi se kvalitetno odgovorilo zahtjevima radnog mjesta. U svim dijelovima aktivnosti ljudskih potencijala, do dolaska uposlenika u kompaniju, odgovornost za buduću uspješnost na radnom mjestu snosi kompanija. Nakon zapošljavanja uposlenika, ta odgovornost je podijeljena između samog uposlenika i kompanije.

1. DEFINISANJE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

Menadžment ljudskih potencijala ili upravljanje ljudskim potencijalima, kako se u domaćoj praksi naziva, dio je nauke o organizaciji koji se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji i predstavlja veoma važnu poslovnu funkciju koju čine aktivnosti planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole ljudskih potencijala u nekoj organizaciji.

Izraz „ljudski potencijali“ počeo se u nauci o upravljanju koristiti sredinom šezdesetih godina. Od ranih osamdesetih godina, upravljanje ljudskim potencijalima se razvilo u naučnu oblast. Danas pojam „menadžment ljudskih potencijala“ ima četiri značenja:

1. naučna disciplina,
2. menadžerska funkcija,
3. posebna poslovna funkcija u organizaciji,
4. specifična filozofija menadžmenta (Bogićević 2004, 67–68).

S obzirom na to da menadžment ljudskih potencijala ne predstavlja samo važnu poslovnu funkciju organizacije, već i upravljačku funkciju, time i nosioci ove veoma važne funkcije jesu svi nivoi menadžmenta: strateški, srednji i operativni.

Kada govorimo o sadržaju funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, možemo reći da ona obuhvata veliki broj različitih, ali međusobno povezanih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima u jednoj organizaciji, usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktuelnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.

2. PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Da bi uposlenici mogli odgovoriti postavljenim zahtjevima, kompanija prije njihovog zapošljavanja treba jasno definirati potrebna radna mjesta, opis i zahtjeve radnih mjesta, kriterijume prijema na radno mjesto, mjerila uspješnosti, organizacionu strukturu.

Kompanija će biti u mogućnosti da adekvatno odgovori na poteze konkurencije ili na neočekivane promjene, ukoliko u sklopu svojih aktivnosti ima zastupljeno i adekvatno planiranje ljudskih potencijala. Neplaniranje može biti skupo, kada se pojave ekonomski negativni efekti kao posljedica nedostatka planiranja. Značajne prednosti planiranja ljudskih potencijala su veće zadovoljstvo i uspješniji razvoj zaposlenika, smanjenje troškova rada, bolje poznavanje uposlenika od strane menadžmenta, te usklađenost sa ciljevima firme (Bahtijarević 1999, 40–41).

Troškovi koje može izazvati nedostatak adekvatnog planiranja su troškovi čestih fluktuacija uposlenika, gubici koje uposlenici stvaraju u kompanijama gdje ne postoji jasna veza među radnim mjestima i ažurna organizaciona struktura, troškovi bolovanja nastali zbog preopterećenosti i izloženosti uposlenika neadekvatnim uvjetima rada i čestog prekovremenog rada.

Prilikom planiranja se uzima u obzir određeni broj informacija iz okruženja, te informacije o specifičnostima kompanije. To se odnosi na životni ciklus kompanije, organizacijsku kulturu i strategijski plan, situaciju na tržištu rada.

2.1. Situacija na tržištu rada

Analiza internog i eksternog stanja tržišta radne snage je dio pripreme za planiranje ljudskih potencijala. Njome se dobijaju informacije o stanju strukture ljudskih potencijala u samoj kompaniji, kao i na eksternom tržištu.

Putem interne analize dolazi se do sljedećih podataka:

- broj zaposlenih,
- kvalifikacijska i dobna struktura,
- dužina ukupnog radnog staža,
- broj radnika na istom poslu,
- pregled razvoja karijere zaposlenih,
- usavršavanje,
- napredovanje,
- ocjena uspješnosti,
- zaposlenici sa potencijalom za napredovanje,
- zaposlenici pred penzijom (Bogićević 2004, 28–29).

Putem eksterne analize traže se podaci koji postoje u bazi ili se posebno prikupljaju:

- stepen zaposlenosti u regiji,
- nezaposlenost po strukama,
- obrazovne institucije u mjestu ili regiji,
- postoci prelazaka zaposlenih iz firme u firmu (Bogićević 2004, 29–30).

Na osnovu dobijenih informacija, firma svoje aktivnosti usmjerava u cilju zadovoljenja potreba za ljudskim potencijalima u skladu sa svojim planovima aktivnosti. U fazi osvajanja tržišta ili rasta koji traži odgovore odmah, ova analiza se smatra sporom i često se zaobilazi, jer ljudske potencijale treba zaposliti u što kraćem roku. Međutim, te analize se mogu uraditi i prije faze osvajanja tržišta, u toku izrade biznis plana, kojim se predviđa ne samo početni broj i kvalifikacije uposlenih, nego i za period od naredne tri do pet godina. Informacije iz okruženja danas su lako i brzo dostupne i u slučaju promjena ih je lako dopuniti novim informacijama, ali okvirni i početni plan treba postojati kao vodič poslovanja.

2.2. Analiza radnog mjesta

Zbog stalnih promjena u obimu i načinu izvršavanja zadataka na radnom mjestu, mijenjaju se osobine i vještine koje se zahtijevaju od uposlenika. Dinamička karakteristika radnog mjesta ukazuje na potrebu primjene ove aktivnosti, kaopodloge za uspješnost na radnom mjestu.

Iako analiza radnog mjesta, sa informacijama koje pruža, daje nesumnjive prednosti u obavljanju zadataka ljudskih potencijala, ona je često zanemarena kao aktivnost. Razlog za to je mišljenje da je to skupa procedura koja ne daje direktnu korist. I pored otpora prema sistematičnom pristupu analizi radnih mjesta, moderne firme uviđaju značaj pravilno definisanog radnog mjesta, kao osnove za pokretanje radnih aktivnosti.

Rezultati analize radnog mjesta predstavljaju detaljan opis radnih zadataka koje novog uposlenika očekuju na radnom mjestu. Opis radnih zadataka je fokusiran na primarne, svakodnevne aktivnosti. Svaka aktivnost i radni zadatak su opisani, s jasno opisanim rezultatom koji se očekuje na tom radnom mjestu. Analiza radnog mjesta je i osnova pisanja konkursa za radno mjesto, kao i osnova ocjene uspješnosti uposlenika, upravo iz razloga što pruža informacije o radnom mjestu i definiše očekivane rezultate. Ocjena uspješnosti dalje je polazna osnova za nagra-

đivanje, unapređenje, denominaciju, otpuštanje (Hollenbeck 2006, 51–52).

Iako je konačna ocjena uspješnosti kompanije definisana profitom, položajem na tržištu, širenjem operacija i drugim pokazateljima, niti jedna kompanija to ne može ostvariti ukoliko nije planski pripremljena za izvršenje aktivnosti svakog pojedinca. Da bi pojedinac odgovorio tim izazovima, potrebno je da mu je jasno definisano radno mjesto i mjerne tačke uspješnosti.

Analiza radnog mjesta treba da sadrži: položaj u organizacionoj šemi uz naznaku neposrednog rukovodioca, aktivnosti na poslu, okruženje radnog mjesta, materijali i rezultati rada, radne performanse, kontekst radnog mjesta, znanje i osobni zahtjevi za radno mjesto, veze između zadataka pojedinih radnih mjesta. Ona daje podlogu za niz strateških odluka u vezi sa ljudskim potencijalima, naročito u oblasti planiranja i organizacije rada unutar i među odjelima. Ukoliko je svako radno mjesto dobro analizirano i formirano u skladu sa zahtjevima radnog mjesta po svim njegovim tačkama, veće su šanse da će se zaposliti osoba koja će biti produktivna.

Sa stanovišta uspješnosti uposlenika, značajan elemenat analize radnog mjesta je analiza kritičnih tačaka rada. Kritične tačke rada su zadaci u kojima uposlenik ne smije praviti pogreške, zadaci za koje on odgovara i na osnovu kojih će biti ocjenjivan. Ukoliko se dobro odrede kritične tačke rada, to omogućava jednostavnije odrediti potrebne fizičke i psihološke karakteristike osobe koja će raditi na tom radnom mjestu (Hollenbeck 2006, 68–69).

U kompanijama koje u određenim fazama imaju velike fluktuacije uposlenika istorodnih pozicija radnog mjesta, radi izbjegavanja istih propusta u narednom periodu, potrebno je izvršiti analizu sljedećih podataka:

- koliko je uposlenika ukupno po vrsti radnog mjesta ili pripadnosti odjelu napustilo kompaniju ili bilo otpušteno u prethodnih šest mjeseci;
- da li je u tom periodu više puta došlo do promjene uposlenika na istom radnom mjestu;

- šta su razlozi odlaska ili otpuštanja, te šta uposlenik nije dobro obavljao ako je otpušten;
- postoji li podudarnost u razlozima otpuštanja kod većeg broja uposlenika istorodnih radnih mjesta;
- da li je neko napredovao sa tog radnog mjesta u prethodnih godinu dana;
- da li je radno mjesto izloženo rizicima;
- postoji li trend odlazaka ili otpuštanja sa tih pozicija u kompanijama koje se bave istom djelatnošću.

Potrebno je obezbijediti kompletnost informacija kako bi se utvrdilo da li je fluktuacija isključivo rezultat loše postavljenih zahtjeva radnog mjesta, ili je djelom uzrok i opšte stanje djelatnosti kojom se kompanija bavi. O vrsti i kvaliteti informacija ovise i dalje aktivnosti kompanije u oblasti ljudskih potencijala i usklađivanja sa planovima kompanije (Bogićević 2004, 26–27).

Od velikog je značaja i da osoba ili tim koji se bave analizom radnih mjesta koriste znanja, vještine i sposobnosti potrebne da bi se taj posao kvalitetno uradio, a to su:

- poznavanje osnovnih principa upravljanja i razvoja ljudskih resura;
- osnovne statističke metode;
- principi određivanja plaća, stimulacija i ostalih beneficija;
- osnove pravnih normi u vezi sa Zakonom o radu;
- vještina uspješnog usmenog i pismenog komuniciranja, te procjena situacija međuljudskih konflikata, izvlačenje zaključaka i davanje korisnih i primjenjivih preporuka.

3. POZICIONIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA U ORGANIZACIJSKOJ STRUKTURI

Menadžment ljudskih potencijala kao poslovna funkcija u organizaciji, kada se govori o strukturiranju, prvenstveno zavisi od veličine

organizacije, ali i stepena razvijenosti funkcije menadžmenta ljudskih potencijala (Marušić 2006, 10–11).

Kada se radi o malim organizacijama, poslovi se grupišu i te poslove obično obavlja jedan ili dva zaposlena, što zavisi od razvijenosti obima poslova iz domena ljudskih potencijala i nije te poslove potrebno izdvajati kao zasebnu organizacionu jedinicu ili odjel. U malim organizacijama, ovi poslovi su pod direktnom linijom vođstva generalnog direktora.

Velike organizacije sa velikim brojem zaposlenih zahtijevaju i formiranje sektora ili odjela koji će se baviti upravljanjem ljudskim potencijalima u konkretnoj organizaciji. Stepen poslova u takvim organizacijama je podjeljen prema efikasnosti uglavnom na menadžere koji obavljaju složenije poslove od postavljanja ljudi na prave poslove, pružanje pomoći novouposlenim, davanje smjernica u poboljšanju radne uspješnosti, razvoj i obuka zaposlenih i dr. (Whitemore 2006, 54–55).

Uobičajena je praksa da sva preduzeća koja imaju više od 150 zaposlenih formiraju posebnu organizacionu jedinicu u kojoj će se obavljati ovi poslovi. Poslove iz oblasti ljudskih potencijala obavljaju profesionalni menadžeri za ljudske potencijale i stručnjaci raznih profila: psiholozi, sociolozi, antropolozi, socijalni radnici, pravnici i ekonomisti.

Svi bi oni trebalo da raspolazu različitim sposobnostima, iz oblasti menadžmenta, finansija, marketinga, informacione tehnologije, psihologije, socijalne psihologije i upravljanja procesom promjena u organizaciji. U sektoru ljudskih potencijala se poslovi grupišu u tri osnovna tipa:

- stručnjak za ljudske potencijale je prvi ulazni posao u ovoj karijeri, i to su poslovi na sljedećim radnim mjestima: saradnik za intervjuisanje kandidata, analitičar zarada, analitičar poslova, saradnik za obuku;
- menadžer za ljudske potencijale – to je tip posla koji zahtijeva opšta znanja i višegodišnje iskustvo na ovim poslovima;
- direktor – ovo je obično mjesto potpredsjednika u organizaciji. Njegov zadatak je da učestvuje u definisanju strategije organizacije (Šunje 2002, 65–66).

4. ULOGA MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA U BOSANSKOHERCEGOVAČKIM PREDUZEĆIMA

U odnosu na svjetske uspješne kompanije i razvijenost funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, u našim organizacijama funkcija menadžmenta ljudskih potencijala je uglavnom nerazvijena i još uvijek nosi ime kadrovska služba (Petković 2008, 22–23).

Tu i tamo ima i onih organizacija koje su čule za principe menadžmenta ljudskih potencijala pa su samo promijenili naziv kadrovske službe, ali u suštini se obavljaju dosadašnji poslovi, gdje nema ni tragova od funkcije menadžmenta ljudskih potencijala. Kadrovska služba u većini organizacija obavlja osnovne aktivnosti čisto administrativne funkcije i predstavlja neizdiferencirani dio menadžmenta ljudskih potencijala: objavljivanje konkursa za prijem kandidata, evidencija zaposlenih, vođenje godišnjih odmora, evidencije dolazaka na posao, organizacijski programi obuke za određene zaposlenike. Zanimarivanje aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala, kao što su analiza posla, regrutovanje i selekcija kandidata, praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti, motivacija i nagrađivanje, obuka i razvoj zaposlenih imalo je za posljedicu da se kadrovski poslovi grupišu zajedno sa opštim pravnim poslovima koji su se obavljali u dvije radne pozicije: rukovodilac kadrovskih poslova i referent za kadrovske poslove, što je i danas slučaj u većini organizacija (Hollenbeck 2006, 27–28).

Uglavnom su se ovim poslovima bavili pravnici kada su kvalifikacione sposobnosti zahtjevom tražene za visoku stručnu spremu, ali najčešće su se ovi poslovi obavljali sa srednjom stručnom spremom i zato su kadrovski poslovi uvijek imali najminimalniji značaj u organizaciji. Ovo je sve dovelo do zanemarivanja funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, onemogućavanja razvijanja ovih poslova i osposobljavanja stručnjaka koji bi se na pravi način bavili menadžmentom ljudskih potencijala u organizacijama.

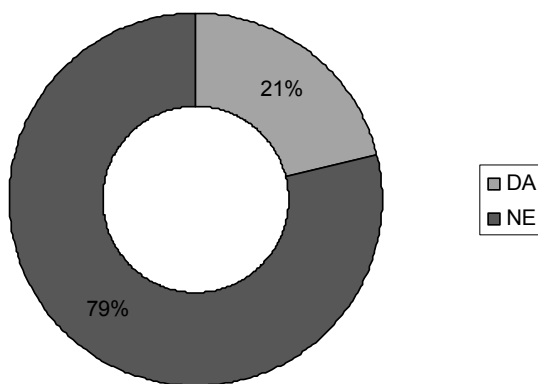
Ulazak brojnih stranih kompanija na tržište rada BiH, te jačanje konkurencije, dovodi do promjena u organizacijama, a time i funkcija menadžmenta ljudskih potencijala dobija na značaju. Pomaci su mali, ali značajni jer budi se svijest i menadžera i direktora pojedinih organizacija, te se pojavljuje sve više zahtjeva za obučavanjem i rukovodećih kadrova i uposlenih sa funkcijama menadžmenta ljudskih resursa. Top

menadžment pojedinih organizacija, recimo, najjačih u BiH, sve više razmišlja i pribjegava kako organizacionom tako i personalnom jačanju te izdvajanju menadžmenta ljudskih potencijala u zasebne organizacione jedinice i zapošljavanju stručnjaka različitih profila.

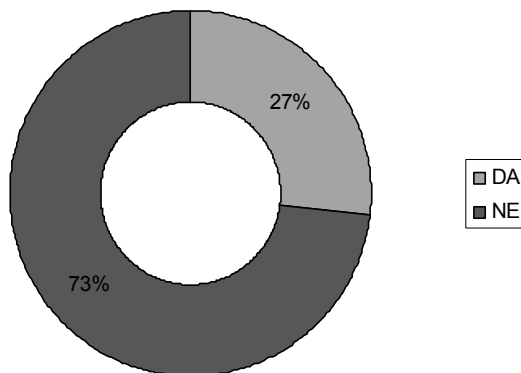
5. ANALIZA PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA

Na osnovu plana istraživanja i završenih pripremnih radnji u zadatim dijelovima, izvršeno je ispitivanje stavova zaposlenika na teritoriji BiH. Putem ankete, metodom ličnog intervjua, na slučajnom uzorku, intervjuisano je 300 osoba, gdje su učestvovali i rukovodeći kadrovi, a i zaposleni datih institucija (donje starosne granice 21 godinu) u periodu januar–mart 2011. godine.

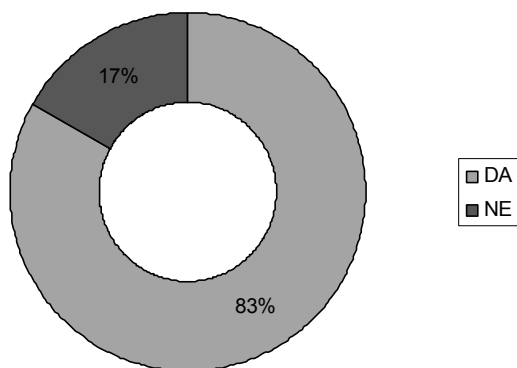
Da li u Vašoj organizaciji postoji odjel za upravljanje ljudskim potencijalima?



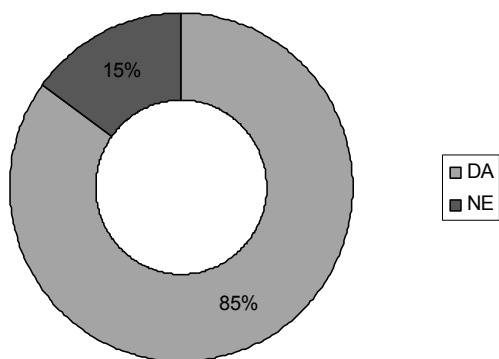
Ukoliko se provode gorenavedene aktivnosti, da li se provodi analiza posla kao osnovna funkcija menadžmenta ljudskih potencijala u Vašoj organizaciji?



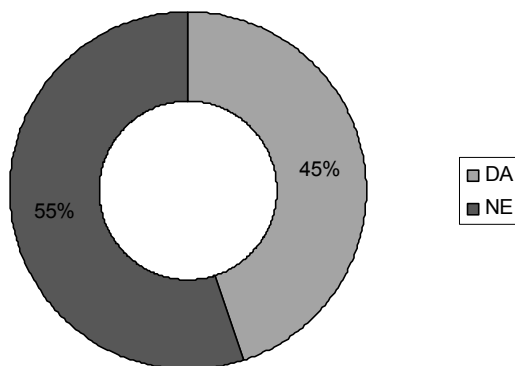
Da li ste zadovoljni opisom posla koji obavljate?



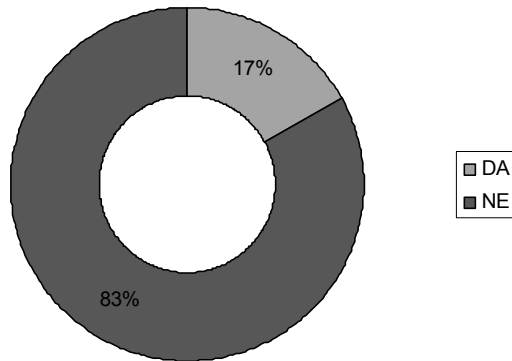
Da li se provodi planiranje ljudskih potencijala u Vašoj organizaciji?



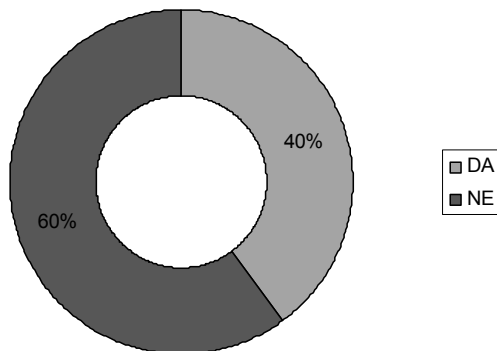
Da li se u Vašoj organizaciji provodi praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti?



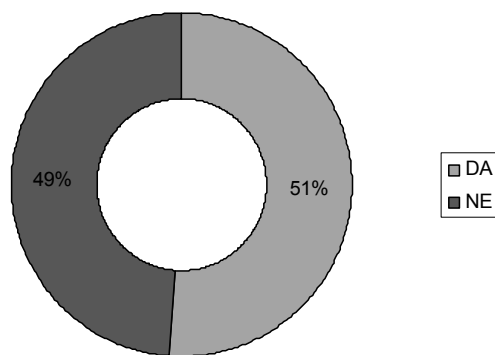
Da li u Vašoj organizaciji postoji razvijen sistem za nagrađivanje?



Da li se provodi redovno obuka zaposlenih u Vašoj organizaciji?



Da li u okviru organizacije postoji program/ instrukcije za razvoj zaposlenih?



Analizom i obradom podataka u dijagramima možemo vidjeti kako su svoje odgovore davali i rukovodeći službenici i zaposleni datih organizacija. S obzirom na to da je cilj istraživanja bio da li je razvijena i u kojoj mjeri funkcija menadžmenta ljudskih potencijala i njenih podfunkcija u datim organizacijama, možemo zaključiti da u većini organizacija nema odjela za upravljanje ljudskim potencijalima te da su još uvijek u većini organizacija zastupljeni čisto administrativni kadrovski poslovi.

Kada se govori o potfunkcijama ili aktivnostima menadžmenta ljudskih potencijala, možemo vidjeti da je najzastupljenija analiza posla i obuka zaposlenih, dok praćenje i ocjenjivanje zaposlenih i sistem nagrađivanja nisu zastupljeni, a predstavljaju ključne funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, što nam i nedvojbeno govori da je funkcija menadžmenta ljudskih potencijala u organizacijama BiH nedovoljno razvijena ili u veoma malim omjerima zastupljena.

ZAKLJUČAK

Planiranje ljudskih potencijala je stalni proces razvoja strategija koje će omogućiti usklađivanje broja uposlenih i profila uposlenih sa potrebama kompanije. Taj proces pomaže kompaniji da uposli resurse koji će dostići ciljeve kompanije putem izvršenja njihovih precizno definisanih zadataka, koristeći potrebna znanja i vještine. Istovremeno, kompanija treba

biti svjesna kretanja u okruženju, na čije promjene treba odgovoriti brzo i efikasno.

Proces uključuje analizu postojećih ljudskih potencijala, kao i predviđanje potreba za novim potencijalima, uz sposobnost da poduzme aktivnosti kako bi uposlila ljudske potencijale koji odgovaraju definisanim zahtjevima. Osnovni tradicionalni cilj svake kompanije je da se uposli prava osoba na pravo radno mjesto u pravo vrijeme.

Pravilnim planiranjem, te definisanjem i analizom radnog mjesta, kompanija izbjegava nedoumice u pogledu odgovornosti pojedinaca za zadovoljavajuće ili nezadovoljavajuće ostvarivanje zadanih ciljeva. Pri tome se ocjena uspješnosti pojedinca ne odnosi samo na njegovu poziciju, nego i na kvalitet rada njegovih podređenih ili nadređenih, s obzirom na to da su sve aktivnosti i zadaci povezani putem položaja u organizacionoj strukturi.

Sagledavajući kompletnu situaciju i provodeći istraživanje, možemo naglasiti da funkcija menadžmenta ljudskih potencijala nije dovoljno ili nikako razvijena u većini bh. preduzeća. Tamo gdje se pojavljuju, funkcije menadžmenta ljudskih potencijala su formalne i odjeli ili nazivi radnih mjesta koji su se bavili kadrovskim poslovima su samo preformulisani u „upravljanje ljudskim potencijalima“.

One organizacije koje razmišljaju o uvođenju funkcije menadžmenta ljudskih potencijala u svoje organizacije tome treba da pristupe postepeno iz više razloga:

- funkcija menadžmenta ljudskih potencijala na prostorima BiH je uglavnom nerazvijena i treba joj pristupiti korak po korak i razvijati je u skladu sa potrebama konkretne organizacije,
- nedostatak stručnog kadra koji će obavljati poslove menadžmenta ljudskih potencijala, koji su dovoljno kvalifikovani za te poslove,
- najveći problem je deficit stručnjaka za oblast menadžmenta ljudskih potencijala jer se nije pridavalo dovoljno pažnje programima i školovanju ovih kadrova.

Najbolje rješenje za svaku organizaciju jeste da ojača postojeće funkcije menadžmenta ljudskih potencijala te kako budu rasli zahtjevi organizacije prema ostalim funkcijama, zaposli nove kadrove, regrutuje postojeće unutar

organizacije koji imaju afiniteta da obavljaju ove poslove i, ono što je neophodno, obezbijedi odgovarajuću obuku zaposlenih.

I, na kraju, politike i sisteme menadžmenta ljudskih potencijala treba razvijati u skladu sa specifičnostima organizacije, njene strategije, biznisa kojim se bavi, kulture i potreba svake konkretne organizacije.

LITERATURA

1. Bahtijarević, F., 1999. *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.
2. Bogičević, B., 2004. *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet u Beogradu.
3. Hollenbeck, N., 2006. *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb.
4. Marušić, S., 2006. *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb.
5. Petković, M., 2008. *Organizaciono ponašanje*, Ekonomski fakultet u Beogradu.
6. Ristić, Ž., 1999. *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd.
7. Šunje, A., 2002. *Top menadžer – vizionar i strateg*, Tirada d.o.o., Sarajevo.
8. Whitemore, J., 2006. *Trening za postizanje učinkovitosti*, Mate, Zagreb.

Menita Alibabić, PhD

ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE FUNCTION OF SUCCESS AT WORK BH ENTERPRISES

Summary: *Human Resource Management is part of the managerial discipline that deals with all aspects of employment within an organization. It has has an impact on shaping the organization's strategy and today it has an increasingly important role as a strategic function.*

Each function of human resource management in large companies must pass through this transformation to this new strategic role in order to be successful. As the business community is moving to a knowledge economy, the critical point for every company is to understand the key competences required for it to be successful. Human resource departments musttake aproactive role as a strategic partner in the planning process, in order to ensure the key business goals align with human resource initiatives.

The final result is an organisation with the ability to achieve through their employees who in turn are empowered and enabled to respond to the tasks entrusted to them.

The each company,in order to be successful, must express their success through the success and results of their employees and to achieve this they must approach the planning of human resources, employee selection and management in a systematic way. This paper deals with the first steps towards success at work: the planning of human resources and the analysis of work positions and tasks.

Key words: *Human Resource, organizations, planning, recruitment, responsibility.*

JEL classification: *M50, M51, M52, M53, M54*