

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

Rad primljen: 01.04. 2013.

Rad odobren: 22.04. 2013.

UDK: 005.966.5+005.94

COBISS.BH-ID 3838232

DOI: 10.7251/POS1310333L

Stručni rad

Lolić, dr Slađana¹

AKTIVNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

Rezime: *Poslovna funkcija menadžmenta ljudskih potencijala u organizaciji može biti strukturisana na različite načine. Konkretno organizaciono rješenje zavisi od veličine organizacije, ali i stepena razvijenosti aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala. Poslove iz ove oblasti obavljaju profesionalni menadžeri za upravljanje ljudskim potencijalima i stručnjaci raznih humanističkih profila, kao što su psiholozi, sociolozi, socijalni radnici, pravnici i ekonomisti. Svi oni moraju raspolagati miksom različitih znanja i sposobnosti, kako iz oblasti marketinga, informacione tehnologije, tako i iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa. Pored posebne organizacione jedinice, nosioci funkcije menadžmenta ljudskih potencijala su i svi nivoi menadžmenta u organizaciji: strateški, srednji i operativni. U novije vrijeme, sa sve većim uključivanjem svih zaposlenih u pojedine aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, kao što su, recimo, ocjena performansi ili planiranje karijere, važnu ulogu u čitavom procesu dobijaju i zaposleni. Imajući u vidu sve navedeno, proizlazi da je važna uloga organizacione jedinice menadžmenta ljudskih potencijala da koordinira aktivnosti svih učesnika u ovom procesu na nivou organizacije kao cjeline.*

Ključne riječi: *menadžment ljudskih potencijala, znanje, koordinacija.*

JEL klasifikacija: *M12*

¹ Docent, Univerzitet za poslovne studije, lolicm@blic.net

UVOD

Menadžment ljudskih potencijala kao jedna od najznačajnijih poslovnih funkcija u organizaciji, objedinjuje čitav niz aktivnosti. Od kvaliteta njihovog sprovođenja zavisi organizaciona uspješnost. Aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala se definišu, razvrstavaju i grupišu na različite načine, međutim, najčešće se kao osnovne aktivnosti navode (Lončarević 2006, 54):

1. analiza posla;
2. planiranje ljudskih potencijala;
3. regrutovanje ljudskih potencijala;
4. selekcija ljudskih potencijala;
5. socijalizacija i usmjeravanje zaposlenih;
6. obuka i obrazovanje zaposlenih;
7. ocjenjivanje performansi zaposlenih;
8. nagrađivanje i motivisanje zaposlenih;
9. zdravlje i bezbjednost zaposlenih;
10. upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje zaposlenih.

Ova lista svakako nije konačna i isključiva, budući da set aktivnosti koje se primjenjuju zavisi od karakteristika same organizacije, njene vizije, misije, strategije i ciljeva, kao i od okruženja u kojem posluje.

U savremenim uslovima poslovanja koje karakterišu učestale promjene i ubrzan proces globalizacije, na eksterne faktore u procesu planiranja i implementiranja aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala treba obratiti posebnu pažnju.

1. ANALIZA POSLA

Aktivnost koja predstavlja osnov svih kasnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa jeste analiza posla. Ona se definiše kao proces organizovanog prikupljanja i sređivanja relevantnih podataka i informacija o poslovima,

potrebnim znanjima i sposobnostima, odgovornostima i drugim zahtjevima neophodnim za obavljanje određenog posla. Analiza posla, dakle identifikuje glavne zadatke, dužnosti i odgovornosti konkretnog posla, kao i znanja, vještine i sposobnosti koje treba da posjeduju zaposleni na tim poslovima.

Radi lakšeg razumijevanja samog procesa, potrebno je definisati osnovne pojmove:

- Posao je grupa sličnih, povezanih zadataka, dužnosti i odgovornosti. Poslovi sličnih karakteristika grupišu se u familije poslova. Posao koji izvršava jedna osoba naziva se pozicija.
- Zadatak je identifikovana radna aktivnost sastavljena od pokreta.
- Dužnost je veći radni element sastavljen od nekoliko zadataka koje izvršava pojedinac.
- Odgovornosti su obaveze da se izvrše određeni zadaci i dužnosti.

Podaci se prikupljaju iz više izvora, od postojećih opisa poslova, do razgovora sa zaposlenima, njihovim rukovodiocima i ekspertima za konkretan posao. Za kvalitetnu analizu potrebno je stoga koristiti više izvora istovremeno, jer zaposleni često ne daju tačne i pouzdane podatke. Za sprovedene analize posla koriste se različite tehnike, kao što su: individualni intervjui, upitnici, posmatranje, dnevnik, grupni intervjui sa ekspertima, specijalne metode za analizu posla i druge. Svaka od navedenih tehnika ima svoje prednosti i nedostatke, a njihov izbor se vrši na osnovu konkretnih potreba. Praksa je da se tehnike međusobno kombinuju. Svrha analize posla je da se standardizuje obavljanje određenih poslova kako bi se izbjegle proizvoljnosti u njihovom obavljanju od strane različitih izvršilaca. Međutim, danas, pod pritiskom globalne konkurencije, u želji da ostvare što bolje rezultate, organizacije postaju mnogo fleksibilnije. Njihova struktura postaje ravnija, zasnovana na timskom radu i zajedničkom donošenju odluka, što podrazumijeva veću samostalnost zaposlenih i radna mjesta koja se mijenjaju iz dana u dan. Umjesto da obavljaju konkretan posao na precizno definisanom radnom mjestu, zaposleni se sve više zapošljavaju da rade za organizaciju, tj. da obavljaju sve one poslove koji su neophodni za realizaciju postavljenih

ciljeva. Navedeno ima za posljedicu pojavu novih metoda analiziranja i opisivanja radnih mjesta. Jedna od njih je i analiza posla zasnovana na kompetencijama, koja opisuje radno mjesto u pogledu mjerljivih, opazivih, bihejvioralnih (znanje, vještine ili načini rada) kompetencija koje zaposleni mora da pokaže kako bi bio uspješan u obavljanju svog posla. Za razliku od tradicionalne, analiza zasnovana na kompetencijama je više usredsređena na zaposlenog, odnosno na to kako obavlja konkretan posao. Podaci dobijeni analizom posla koriste se za izradu **opisa posla i specifikacije posla.**

2. PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Planiranje ljudskih resursa predstavlja proces kojim se identifikuju ljudski potencijali potrebni jednoj organizaciji da bi ostvarila svoje strateške ciljeve i prave planovi zadovoljenja tih potreba (Jovanović-Božinov i drugi 2004, 99). Za ostvarenje svih strateških planova potrebni su ljudi. Samo posjedovanje pravog broja ljudi sa odgovarajućim znanjima i vještinama, na pravim mjestima i u pravo vrijeme, omogućava ostvarenje strateških ciljeva organizacije i kreiranje i održavanje konkurentske prednosti. Planiranje ljudskih potencijala zavisi od stepena predvidljivosti budućnosti.

Ako je budućnost moguće predvidjeti, može se primijenti formalno predviđanje, u suprotnom, primjenjuju se scenariji. Jovanović Božinov Mića i grupa autora (2004) scenarije definišu kao *zamišljeni redosljed budućih događaja* koji za cilj ima bolje shvatanje situacija sa kojima se organizacija može sresti u budućnosti. Planiranje ljudskih potencijala može biti: *agregatno*, odnosno fokusirano na poslove ili familije poslova na kojima radi veći broj izvršilaca, poslove srednjeg nivoa menadžmenta i poslove odmah ispod srednjeg menadžmenta; i *individualno*, koje je obično vezano za važne pozicije u organizaciji, kao što su pozicije višeg i top menadžmenta.

Proces planiranja se obično sprovodi jednom godišnje i obuhvata nekoliko koraka, odnosno faza. Neki autori definišu postojanje tri, dok neki, poput Biljane Bogićević (2004) izdvajaju četiri faze u procesu planiranja ljudskih

potencijala. Ukoliko se njima doda i proces izrade plana ljudskih potencijala kao kruna procesa planiranja, izdvajaju se sljedeće faze:

1. prikupljanje podataka o eksternom i internom okruženju;
2. predviđanje ponude i tražnje za ljudskim potencijalima;
3. usklađivanje ponude i tražnje ljudskih potencijala;
4. izrada plana ljudskih potencijala;
5. praćenje, evaluacija i korigovanje plana ljudskih potencijala.

3. REGRUTOVANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Aktivnost koja se prirodno nastavlja na proces planiranja ljudskih potencijala i kojom se planovi ljudskih potencijala prevode u akciju jeste regrutovanje ljudskih potencijala. Regrutovanje se definiše kao proces identifikacije, privlačenja i obezbjeđivanja kvalifikovanih kandidata u takvom broju koji organizaciji omogućava da između više njih izabere one koji joj najviše odgovaraju za popunjavanje upražnjenih radnih mjesta (Vesić 2006, 121). Regrutovanje ljudskih potencijala je dvo-smjieran proces, jer u njemu učestvuju dvije strane, organizacija koja ima potrebu da popuni upražnjena radna mjesta i kandidat, koji je zainteresovan za rad u organizaciji. Obje strane imaju mogućnost izbora, imajući u vidu da ni kandidatima nije svejedno gdje će i šta raditi i za koju i kakvu organizaciju će se vezati. To znači da se prilikom regrutovanja mora voditi računa i o željama i potrebama potencijalnih kandidata, kako cijeli proces ne bi završio samo na privlačenju, već i dugoročnom zadržavanju kandidata u organizaciji. Kandidatima je potrebno pružiti što više informacija o uslovima rada i poslu za koji se prijavljuju, kao i o samoj organizaciji. Davanje netačnih i nepotpunih podataka, odnosno isticanje samo jakih strana, a prikrivanje slabosti u cilju uljepšavanja slike o organizaciji kako bi se kandidat lakše privukao, može samo trenutno imati pozitivan efekat. Upoznavanje sa stvarnim stanjem kod novozaposlenih ubrzo izaziva razočarenje, nezadovoljstvo i na kraju napuštanje organizacije. Sve to može negativno uticati na ugled organizacije, ali i na uspjeh budućeg regrutovanja, jer organizacije koje uživaju veći ugled imaju i veće prednosti u izboru kvalitetnijih kandidata.

Posjedovanje visokokvalifikovanih, talentovanih i sposobnih zaposlenih u savremenom poslovanju ključno je za ostvarivanje i održavanje konkurentne prednosti. Organizacije se sve više opredjeljuju za ljude koji imaju opšte razvojne potencijale, koji posjeduju inovativne i kreativne sposobnosti, koji su komunikativni i fleksibilni. Savremeni pristup menadžmentu ljudskih potencijala u drugi plan stavlja aktuelna znanja i sposobnosti kandidata, a ističe mogućnosti, odnosno, važnije je šta neko može postati, od onoga šta je sada. Menadžerima ljudskih potencijala je stalo do talentovanih, ambicioznih, poletnih i kreativnih zaposlenih koji će se uspješno nositi sa svim turbulentnim promjena, pa makar se u njihov razvoj moralo mnogo ulagati.

Definišu se dva pristupa ili filozofije regrutovanja (Bogićević 2004, 93):

1. *Tradicionalan pristup*, koji se zasniva na pretpostavci da je cilj regrutovanja da se za slobodno radno mjesto prijavi što je moguće veći broj kandidata, i to onih koji posjeduju bar minimum kvalifikacija za posao koji se nudi. Organizaciji se na taj način omogućava da bira odgovarajućeg kandidata iz veće grupe prijavljenih, čime se povećava mogućnost izbora. Neke organizacije čak koriste metode kao što je „piramida korisnog učinka regrutovanja“, da bi odredile broj kandidata koji im je potreban u procesu regrutovanja, kako bi odabrali potreban broj novih zaposlenih.
2. *Realan pristup* je savremeni pristup koji se zasniva na realnom opisu poslova i koristi u situacijama kada su kriterijumi kvaliteta izuzetno važni, te se vrši uparivanje potreba organizacije sa potrebama potencijalnih kandidata. Kandidatima se iznose realni opisi poslova, na osnovu kojih oni mogu jasno sagledati da li im ti poslovi odgovaraju i da li će im omogućiti da ostvare njihove individualne ciljeve. Smatra se da se na taj način regrutuju zaposleni koji će nastojati da budu što produktivniji i koji će razvoj svoje karijere dugoročnije vezati za organizaciju.

Bez obzira na primijenjeni pristup, opšti cilj regrutovanja je isti, a to je da se uz minimalne troškove obezbijede kvalifikovani kandidati koji će uspješno obavljati dobijeni posao i ostati u organizaciji. Da bi se uspješno ostvario cilj regrutovanja, potrebno je vrlo pažljivo planiranje i

koordinacija aktivnosti. Organizacije svoje potrebe za ljudskim potencijalima zadovoljavaju na dva osnovna načina:

- razvojem vještina i potencijala postojećih zaposlenih;
- zapošljavanjem novih ljudi.

Dakle, potencijalni kandidati za popunjavanje upražnjenih radnih mjesta mogu se regrutovati iz same organizacije, odnosno iz internih izvora, kao i sa eksternog tržišta rada, odnosno eksternih izvora. Po analogiji, u prvom slučaju, radi se o internom ili unutrašnjem regrutovanju, a u drugom, o eksternom ili spoljašnjem regrutovanju ljudskih potencijala.

Izbor načina regrutovanja koji će se primijeniti u konkretnom slučaju zavisi od procjene menadžmenta koja polazi od utvrđivanja ljudskih potencijala kojima organizacija raspolaže. On takođe zavisi i od prirode posla, odnosno kategorije i značaja slobodnog radnog mesta. Za neke poslove se koriste više interni izvori, a za neke eksterni izvori regrutovanja i obezbjeđivanja potencijalnih kandidata. Organizacije u praksi koriste oba izvora, najčešće ih kombinujući, od kojih svaki ima svojih prednosti i nedostataka.

4. SELEKCIJA LJUDSKIH POTENCIJALA

Sve aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala su izuzetno važne, međutim, proces selekcije ljudskih potencijala se izdvaja kao jedna od najvažnijih aktivnosti. Proces selekcije ljudskih potencijala nastavlja se na proces njihovog regrutovanja. Ove dvije međusobno povezane i zavisne aktivnosti, zajedno sa socijalizacijom i usmjeravanjem zaposlenih, u anglosaksonskoj literaturi navode se pod zajedničkim terminom „*staffing*“. Regrutovanjem se obezbjeđuje određeni broj odgovarajućih kandidata za popunjavanje upražnjenih radnih mjesta, a selekcijom se između njih vrši izbor onih kojima će se ponuditi zaposlenje. Iz navedenog proizlazi i jedna od definicija selekcije, po kojoj ona predstavlja proces u kojem se primjenom unaprijed utvrđenih i standardizovanih metoda, pravila i tehnika vrši izbor između više kvalifikovanih kandidata, sa ciljem da se sa onima koji najviše odgovaraju zahtjevima određenog posla, zasnuje radni odnos

(Jovanović-Božinov i drugi 2004, 104). Proces selekcije se razlikuje od organizacije do organizacije. Uslovljen je njihovom veličinom, strukturom, prirodom poslova za koje se angažuju zaposleni, brojem potrebnih kandidata koji se biraju i drugim faktorima interne i eksterne prirode. U njemu ne učestvuju samo stručnjaci za selekciju i zaposleni u organizacionoj jedinici za ljudske potencijale, već i neposredni rukovodioci na poslovima za koje se kandidati biraju. U nekim organizacijama, u proces selekcije uključeni su i zaposleni koji će raditi sa izabranim kandidatima.

Proces selekcije podrazumijeva da se prvo odrede karakteristike potrebne za efikasno obavljanje konkretnog posla (dobijene na osnovu analize posla), a da se zatim svaki od kandidata ocijeni prema tome u kojoj mjeri ispunjava zahtijevane karakteristike i procijeni da li će biti u stanju da uspješno obavlja povjereni posao. Potrebno je, dakle, odrediti kriterijume i reference za selekciju. Potreba za selekcijom upravo proizlazi iz činjenice da se ljudi razlikuju, i to u pogledu mnogih pokazatelja, kao što su: interesi, želje, motivi, potrebe, sposobnosti, vještine, karakteristike ličnosti i mnogi drugi. Svi navedeni pokazatelji utiču na socijalno i radno ponašanje, međutim, za selekciju su najznačajnije razlike u sposobnostima i karakteristikama ličnosti, jer se one najčešće povezuju s različitim radnim ponašanjem i uspjehom u obavljanju posla (Isto, 109). Procjena karakteristika ličnosti i sposobnosti nije nimalo jednostavan i lak posao, jer koliko god nekoga dobro poznavali, ne mogu se sa sigurnošću predvidjeti sve njegove reakcije, pogotovo u izmijenjenim uslovima. Procjene se zato moraju zasnivati na činjenicama i podacima koji su dostupni i mjerljivi. Osnovni cilj selekcije je upravo da se na osnovu prikupljenih podataka o kandidatima predvidi njihovo buduće ponašanje, odnosno radna uspješnost. Za prikupljanje podataka i relevantnih činjenica o kandidatima i utvrđivanje usaglašenosti između njihovih mogućnosti i zahtjeva posla organizaciji na raspolaganju stoje brojni metodi i instrumenti. Koji od njih će se primijeniti u konkretnoj situaciji zavisi od niza faktora, među kojima značajan uticaj, pored prirode posla za koji se biraju kandidati, ima i visina troškova, budući da su pojedini metodi i instrumenti značajno skuplji od drugih.

Najznačajnije izvore i instrumente za prikupljanje biografskih podataka o kandidatima predstavljaju: prijava za posao, biografija kandidata – CV, preporuke i drugi formulari. Za prikupljanje podataka o sposobnostima i

ličnim karakteristikama kandidata najširu upotrebu i najveći značaj imaju testovi i intervjui.

Test predstavlja mjerni instrument pomoću kojeg se ljudi porede po određenoj karakteristici koja je predmet mjerenja. Oni su standardizovani u pogledu sadržaja, bodovanja i administriranja, na osnovu čega obezbjeđuju uporedive podatke o kandidatima (Bogićević 2004, 129).

Intervju predstavlja instrument selekcije čiji je cilj da se predvidi poslovni učinak kandidata na osnovu njegovih usmenih odgovora na usmena pitanja (Dessler 2007, 122). Vesić ga definiše kao osmišljeni razgovor dvije ili više osoba, organizovan radi boljeg upoznavanja kandidata i njegovih vještina, sposobnosti i drugih karakteristika, kako bi se utvrdilo da li odgovara zahtjevima posla za koji se prijavljuje (Vesić 2006, 137). I kada se primjenjuju drugi metodi selekcije, intervju je njen obavezan dio. Specifičan tip intervju je stresni intervju, koji ima za cilj da kod kandidata izazove nemir i pritisak, kako bi se vidjela njegova reakcija u stresnim situacijama.

Pored navedenih metoda i instrumenata primjenjuju se i sljedeći, koji se u literaturi navode kao alternativni ili nekonvencionalni: poligrafsko ispitivanje, testovi poštenja, testovi na upotrebu alkohola i droge, grafologija, astrologija i drugi.

Proces selekcije počinje analizom prijave i prateće dokumentacije, pa se izdvajaju one koje ispunjavaju minimalne uslove, dok se neodgovarajuće vraćaju kandidatima i ne ulaze u dalju proceduru. Prijave, odnosno kandidati koji zadovoljavaju postavljene uslove, pozivaju se u narednu fazu selekcije u kojoj se vrši njihovo testiranje ili se sa njima obavlja intervju, a nerijetko i jedno i drugo, i to redoslijedom koji se razlikuje od slučaja do slučaja. Za kandidate koji uspješno prođu i ovu fazu selekcije, vrše se dalje provjere njihovih referenci, utvrđuju relevantne informacije vezane za njihovu prošlost i razvoj karijere, kako bi se izvršilo poređenje kandidata i selekcija najboljih. Kandidati sa najboljim referencama prelaze u narednu fazu selekcije, gde ih očekuje takozvani „dubinski“ intervju sa ekspertima, neposrednim budućim rukovodiocima, a u nekim slučajevima i sa budućim kolegama. On ima za cilj sagledavanje mogućnosti prilagođavanja preovlađujućem načinu rada u organizaciji i konkretnom radnom mestu. Kandidatima koji zadovolje i ove krite-

rijume, može se ponuditi posao, pod uslovom da prođu ljeakarski pregled, odnosno da se utvrdi da ne postoje zdravstvene smetnje za uspješno obavljanje konkretnog posla. Proces selekcije se završava odlukom kandidata o prihvatanju ili neprihvatanju ponuđenog posla. Dakle, radni odnos se zasniva sa onim kandidatima koji zadovoljavaju sve tražene uslove, uključujući i fizičke i zdravstvene zahtjeve, pod uslovom da prihvataju ponuđeni posao.

5. SOCIJALIZACIJA I USMJERAVANJE ZAPOSLENIH

Proces zapošljavanja se ne završava izborom najboljih kandidata i njihovim prihvatanjem ponude za posao. Novozaposlene je potrebno uvesti u posao i upoznati sa organizacijom, uslovima rada, pravilima ponašanja, organizacionom kulturom, saradnicima, kao i njihovim pravima, obavezama i odgovornostima koje proističu iz ugovora o radu. Navedene aktivnosti zajedno čine proces socijalizacije, koja se definiše kao kontinuiran proces upoznavanja zaposlenih sa dominantnim vrijednostima, stavovima i normama ponašanja u organizaciji (Bogićević 2004, 135). To je dvosmjernan proces u kojem učestvuje dvije strane, organizacija i zaposleni. Interes i jednih i drugih je da se proces socijalizacije uspješno odvija, međutim, u praksi se i pored toga ne odvija uvijek sve na zadovoljavajući način. Problemi se uglavnom javljaju usljed razočarenja novozaposlenih, koje nastaje kada njihova predstava o organizaciji u stvarnosti nije onakva kakvom su je oni zamišljali i očekivali. Na menadžerima ljudskih potencijala i neposrednim rukovodiocima je da još u toku procesa selekcije potencijalne kandidate upoznaju sa stvarnim stanjem u organizaciji i uslovima posla za koji se prijavljuju. Kandidate ne treba dovoditi u zabludu, pothranjivati njihova nerealna očekivanja, niti na bilo koji način dezinformisati. I najmanje prikrivanje činjenica i istine o organizaciji, može se već prvih dana rada novozaposlenih vratiti kao bumerang.

Kroz proces usmjeravanja, kao jednu od komponenti socijalizacije, novozaposleni se upoznaju sa osnovnim informacijama koje su im potrebne da bi posao obavljali na zadovoljavajući način. Programi

usmjeravanja mogu biti različiti, od kratkog neformalnog uvođenja u posao, do formalnih programa, koji traju i po nekoliko dana. U oba slučaja, zaposleni obično dobijaju pisane materijale u vidu priručnika, sa svim osnovnim informacijama o organizaciji, kao što su: pravila ponašanja i oblačenja, radno vrijeme, pauze za doručak ili ručak, godišnji odmori i slično. Tu se takođe mogu nalaziti informacije o beneficijama zaposlenih, dnevnim zadacima, poslovima organizacije, proizvodnom programu i druge (Dessler 2007, 151). Neke organizacije praktikuju i održavanje seminara na kojima novozaposlene upoznaju sa potrebnim informacijama. To se uglavnom primjenjuje u slučaju prijema velikog broja novih zaposlenih. U praksi je češći slučaj da se vrši pojedinačno usmjeravanje zaposlenih, i to najprije od strane stručnih lica iz organizacione jedinice ljudskih potencijala, koji ih upoznaju sa opštim informacijama koje proizlaze iz ugovora o radu. Zaposlene potom preuzimaju neposredni rukovodioci, koji ih upoznaju sa radnim mjestom, kolegama i poslom koji će obavljati. Suočavanje sa novom sredinom, novim ljudima, uspostavljenim pravilima rada i ponašanja i dobijenim poslom, veoma je odgovoran čin i izazov za svakog čovjeka (Jovanović i drugi 2004, 167). Zadatak je zato neposrednog rukovodioca, ali i najbližih saradnika, da se novozaposleni što prije uklopi i osjeća prijatno u novom okruženju, kako bi bio u stanju da pruži svoj maksimum i dodijeljeni posao obavlja kvalitetno i uspješno. Proces socijalizacije se završava onog trenutka kada se zaposleni osposobi za samostalno obavljanje dodijeljenih poslova i kada u potpunosti razvije osjećaj pripadnosti organizaciji (Bogićević 2004, 136).

6. OBUKA I OBRAZOVANJE ZAPOSLENIH

Obučavanje, usavršavanje i unapređivanje znanja zaposlenih predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala. Potvrdu navedene hipoteze pronalazimo već u činjenici da je znanje faktor ljudskog potencijala koji je ključni izvor prednosti i koji pravi razliku između uspješnih i neuspješnih, bilo da je riječ o organizacijama ili zaposlenima unutar njih. Taj resurs je mnogo složeniji od drugih, a razlog za to je što se, pored u dokumentima, pisanim i elektronskim

bazama podataka (*explicit knowledge* – eksplicitno, vidljivo znanje), uglavnom nalazi u glavama ljudi i umjesto individualnog vlasništva treba da postane vlasništvo organizacije. Znanje u umovima zaposlenih (tzv. *tacit knowledge* – prećutno, nevidljivo znanje) predstavlja pokretačku snagu za inovacije, odnosno jedinu konkurentsku prednost koja podržava organizaciju u nepredvidivom poslovnom okruženju (Mašić i Đorđević-Boljanović 2005, 4). Sposobnost organizacije da bude inovativna i stvara novo znanje upravo zavisi od njenog uspjeha da mobilise tacit znanje i da pospješi njegovu interakciju sa eksplicitnim znanjem (Isto, 8). Značaj znanja posebno ističe Piter Draker, prema kojem novo društvo postaje društvo znanja. Znanje je njegov ključni resurs, a radnici znanja dominantna grupa u okviru radne snage (Drucker 2005, 174).

Osnovna preokupacija postaje pronalaženje i obezbjeđivanje talenata, čije sposobnosti su izvor novog i konkurentnog znanja, zatim obezbjeđivanje uslova za učenje i razvoj zaposlenih, očuvanje kompetencija i stvaranje organizacione kulture u kojoj se uči i dijeli znanje. Osnovni oblik konkurentске borbe među kompanijama postaje, dakle, borba za kreativne stručnjake, dokazane lidere, ali sve više i za mlade, talentovane i obrazovane ljude. U drugi plan stavljaju se aktuelna znanja i sposobnosti, a ističu mogućnosti, odnosno opšti razvojni potencijali. Budući da se upotrebno vrijeme znanja sve više skraćuje, zbog čega je potrebno njegovo kontinuirano obnavljanje i unapređivanje, važnije je šta neko može postići, od onoga što je sada. Budući da organizacija zna onoliko koliko znaju zaposleni u njoj, ostvarivanje obrazovne funkcije predstavlja veoma važnu i kompleksnu aktivnost i zadatak. Ona se ostvaruje unutar menadžmenta ljudskih potencijala i predstavlja jednu od njegovih najvažnijih, ako ne i najvažniju aktivnost.

Od sposobnosti menadžmenta ljudskih potencijala da pronade odgovore i načine da u praksi uspješno implementira navedeno, zavisi opstanak i afirmacija u savremenom organizacionom okruženju (Pržulj 2009, 2). Obrazovanje i usavršavanje zaposlenih postaje, dakle, jedan od ključnih i najefikasnijih faktora razvoja ljudskih potencijala organizacione fleksibilnosti, kao i sticanja i održavanja konkurentске prednosti. Zbog toga, mnoge organizacije koje nastoje da budu efikasne i efektivne u svom poslovanju ulažu milionske sume u različite programe obrazovanja zaposlenih, u cilju stalnog preispitivanja, unapređivanja i prilagođavanja

njihovih znanja, vještina i sposobnosti. Prema nekim istraživanjima, organizacije za potrebe obrazovanja zaposlenih investiraju i do 2% od ukupnog godišnjeg budžeta zarada, a ako se tome dodaju i indirektni troškovi obrazovanja, ukupna ulaganja dostižu i do 10% godišnjeg budžeta zarada (Bogićević 2004, 153). Ovdje je važno napomenuti da se u teoriji i praksi obrazovanja i usavršavanja zaposlenih koriste različiti termini, koje često nije lako razlikovati, jer se upotrebljavaju kao sinonimi, iako imaju različita značenja. To su: učenje, trening, obrazovanje, obuka, stručno usavršavanje i razvoj zaposlenih. Svi navedeni pojmovi i sadržaji koje sobom nose, predstavljaju sastavne djelove obrazovne funkcije, odnosno obrazovnog procesa. Osnovnu razliku među njima, kako navode autori, predstavlja njihova vremenska orijentacija. Naime, treningom i obukom se rješavaju trenutni problemi i trenutne potrebe, a obrazovanjem i razvojem trajne potrebe organizacije i procesa rada (Jovanović i drugi, 2004, 175). Međutim, u savremenim uslovima poslovanja, navedene razlike sve su manje, budući da su organizacije sve više zainteresovane za stalno proširivanje znanja zaposlenih, odnosno za njihovo pripremanje za uspješno rješavanje sve većih i sve aktuelnijih izazova i promjena.

Da bi obezbijedile efikasno učenje i mogućnost da zaposleni primjenjuju stečena znanja na poslu, kao i da menadžeri podržavaju i motivišu zaposlene na učenje i usavršavanje, mnoge organizacije nastoje da kreiraju radno okruženje koje je podsticajno za učenje i da prerastu u tzv. „učee organizacije“ (*learning organisation*) ili „organizacije koje uče“. Naziv „organizacija koja uči“ odnosi se na organizacije u kojima se vodi računa o potrebi stalnog obrazovanja i usavršavanja zaposlenih, odnosno na organizacije u kojima se programi obrazovanja i obučavanja zaposlenih uspješno realizuju i stalno preispituju, modifikuju i prilagođavaju (Isto, 203). Piter Sengi ih definiše kao organizacije čiji članovi kontinuirano proširuju svoje sposobnosti za stvaranje rezultata koje zaista žele, u kojima se njeguju novi i prošireni modeli mišljenja, u kojima je oslobođena kolektivna težnja i gde ljudi kontinuirano uče kako da uče zajedno (Sengi 2007, 9). Upravljanje znanjem se definiše kao proces unapređenja organizacionih performansi kroz kreiranje i primjenu procesa, sistema, strukture i kulture koji podržavaju kreiranje, razmjenu i upotrebu znanja (Bogićević 2004, 175). Pod njim se podrazumijeva

pretvaranje individualnog znanja zaposlenih u organizaciji u kolektivno, organizaciono znanje, koje bi bilo dostupno, u pravom trenutku i na pravi način, svim članovima organizacije na svim njenim nivoima (Đorđević-Boljanović 2009, 9).

Posljednju fazu u procesu obuke zaposlenih, odnosno ukupnog obrazovnog procesa, predstavlja evaluacija ili ocjena njegove uspješnosti. Evaluacija kvaliteta obuke je, dakle, proces u kojem se na osnovu prikupljenih podataka porede ostvareni rezultati obuke sa očekivanim ciljevima. Budući da organizacije ulažu značajne sume novca u obrazovanje svojih zaposlenih, one s pravom očekuju da rezultati tih investicija, odnosno obuke budu mjerljivi. Proces evaluacije obuke zaposlenih treba da obezbijedi podatke koji će nedvosmisleno pokazati da li organizacija ima koristi od ulaganja u obuku zaposlenih ili ne. Jedan od najboljih načina za utvrđivanje efektivnosti procesa obučavanja, jeste poređenje troškova i ostvarenih koristi kroz cost benefit analizu. Kao kriterijumi evaluacije kvaliteta obuke u posljednje vrijeme najčešće se koriste sljedeći: znanje, vještine i ponašanje, stavovi i motivacija, rezultati i prinos na angažovana sredstva.

7. OCJENJIVANJE PERFORMANSI ZAPOSLENIH

Proces ocjenjivanja performansi zaposlenih je čvrsto povezan sa ostalim aktivnostima menadžmenta ljudskih potencijala i jedan je od najznačajnijih preduslova organizacione uspješnosti. Ocjenjivanje performansi zaposlenih se definiše kao proces organizovanog i kontinuiranog praćenja, vrednovanja, usmjeravanja i prilagođavanja njihovih rezultata i njihovog radnog ponašanja radi ostvarivanja organizacionih ciljeva (Jovanović-Božinov i drugi 2004, 204). Riječ je o formalizovanom i strukturisanom procesu vezanom za određeni period i zasnovanom na odgovarajućim kriterijumima, metodima i sistemima procjene. Performansa ili učinak može biti bilo neki mjerljiv rezultat koji je ostvaren, bilo ponašanje zaposlenih ili lične karakteristike neophodne za obavljanje određene aktivnosti u definisanom vremenskom periodu. Važno je da predmet ocjenjivanja budu relevantne dimenzije posla, odnosno različiti

aspekti radnog učinka. U praksi se najčešće koriste: kvalitet posla, poznavanje posla, interpersonalni uticaj (odnos prema rukovodiocima, kolegama, odnos prema poslu), odgovornost, sposobnost i zainteresovanost za uspješno obavljanje posla. Predmet ocjenjivanja su, dakle, pored objektivnih činjenica, i subjektivne osobine, koje su teško mjerljive i koje se ocjenjuju samo ako su sadržane u zahtjevima posla i ako bitno utiču na njegovo obavljanje. Osnovni cilj ocjenjivanja performansi zaposlenih jeste podizanje opšte organizacione sposobnosti i ostvarivanje zacrtanih strategijskih ciljeva. Organizacija na osnovu objektivnih i relevantnih podataka o radnom ponašanju i radnoj uspješnosti zaposlenih stiče potpuniju predstavu o svojim mogućnostima i konkurentskim sposobnostima, na osnovu koje definiše razvojne ciljeve i donosi odluke o nizu pitanja vezanih za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima, naročito u domenu razvoja i nagrađivanja. Na osnovu dobijenih podataka, preduzimaju se i korektivne aktivnosti i utvrđuju planovi poboljšanja i unapređenja individualne i ukupne organizacione uspješnosti. Zaposlenima se, s druge strane, stavlja na znanje šta se od njih očekuje i kakvi su im ostvareni rezultati. Na osnovu dobijenih ocjena o dotadašnjem radnom učinku i radnom ponašanju, kao i sugestija za njihovo unapređenje, zaposleni znaju koje aktivnosti treba da preduzmu na poboljšanju radne uspješnosti i unapređenju znanja, vještina i sposobnosti za uspješno ostvarenje postavljenih ciljeva. Ocjenjivanje performansi, dakle, za cilj ima i povećanje motivacije za rad i utvrđivanje plana budućeg razvoja zaposlenih.

Da bi se izbjegli nedostaci pojedinačnih rješenja, posljednjih godina mnoge organizacije se odlučuju za istovremeno prikupljanje ocjena iz više izvora i primjenu tzv. sistema ocjenjivanja „360 stepeni“.

Povratne informacije od „360 stepeni“ su informacije o učinku zaposlenih koje dolaze sa svih strana, od neposrednog rukovodioca, podređenih, saradnika i od samog zaposlenog, tj. od svih onih koji imaju uvid u rezultate i ponašanje pojedinca koji se ocjenjuje. Čak i ako se ne primjenjuje navedeni sistem, bilo bi dobro da ocjenjivanje sprovodi više od jednog ocjenjivača, kako bi se dobili što objektivniji i pouzdaniji podaci.

Proces ocjenjivanja performansi zaposlenih se uglavnom sprovodi jednom godišnje. U pogledu definisanja vremena početka i završetka ciklusa ocjenjivanja, u literaturi i praksi se nailazi na dva osnovna modela ocjenjivanja:

- model u kojem se početak i kraj ciklusa vezuju za vrijeme otpočinjanja zaposlenja u konkretnoj organizaciji, pa se ocjenjivanje unutar nje vrši kontinuirano tokom godine;
- model u kojem se svi zaposleni ocjenjuju u isto vreme, obično krajem kalendarske godine, i koji se samim tim češće primjenjuje.

U ocjenjivanju performansi zaposlenih koriste se različiti metodi, koje autori razvrstavaju i grupišu na različite načine. Neki od najčešće korišćenih metoda su sljedeći: skale procjene (grafičke, verbalno-deskriptivne), ček liste, obično rangiranje, metod poređenja u parovima, grupno rangiranje (prisilna distribucija), kritični događaj, opis (esej), pregled područja, ocjenjivanje ponašanja, upravljanje putem ciljeva i drugi. Odluka o izboru metoda za ocjenjivanje performansi zavisi od brojnih faktora, kao što su svrha ocjene, broj zaposlenih koji se ocjenjuju, broj ocjenjivača i slično.

Bez obzira na to koji se metodi koriste, sama činjenica da ocjenjivanje vrše ljudi od kojih se zahtijeva da donose subjektivan sud o drugima, dovodi do pojavljivanja grešaka, koje mogu biti nenamjerne ili namjerne. Uobičajene greške ocjenjivanja, odnosno greške kojima se najčešće iskrivljuju rezultati ocjenjivanja su: halo efekat, greške blagog i strogog ocjenjivanja, greške centralne tendencije i druge. Uprkos brojnim greškama koje se javljaju u procesu ocjenjivanja performansi zaposlenih, postoje načini da se one značajno umanje i svedu na podnošljiv nivo. Kao najznačajnije mjere i aktivnosti za poboljšanje kvaliteta ocjenjivanja navode se: obuka ocjenjivača, pružanje povratne informacije o kvalitetu ocjene, korišćenje više ocjenjivača, poboljšanje metoda ocjenjivanja i slično (Isto, 227).

8. NAGRAĐIVANJE I MOTIVISANJE ZAPOSLENIH

Nagrađivanje zaposlenih se, po mišljenju mnogih, smatra najkompleksnijom i najosjetljivijom od svih aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala. Ono predstavlja glavni razlog zbog kojeg ljudi i traže zaposlenje. U zamjenu za rad i lojalnost, zaposleni dobijaju materijalne i nematerijalne kompenzacije, kojima zadovoljavaju različite lične i potrebe njihovih porodica (Ivanchevich 2007, 294–295). Uloga nagrađivanja je, takođe, i da motiviše zaposlene da se ponašaju i rade na način kojim se obezbjeđuje puno ostvarenje organizacionih ciljeva i interesa.

Sistem nagrađivanja čine:

- **Materijalne kompenzacije i stimulacije**, koje se sastoje od redovnih i neredovnih materijalnih kompenzacija. Pod njima se podrazumijevaju plate, nadoknade i drugi oblici materijalnih nadoknada za uloženi rad. One mogu biti:
 - *direktne materijalne*, odnosno *finansijske nagrade*, koje se dobijaju u novcu ili „na ruke“, kao što su sistem zarada i drugih materijalnih davanja povezanih sa individualnim ili grupnim radom,
 - *indirektne materijalne nagrade ili beneficije*, koje zaposleni ne primaju neposredno u obliku zarade ili nekom drugom novčanom obliku, a kojima se doprinosi povećanju individualnog materijalnog standarda. Tu spada čitav niz beneficija koje se stiču samim zapošljavanjem u određenoj organizaciji, kao što su: penzijsko i invalidsko osiguranje, zdravstveno osiguranje, stipendije, školarine, slobodni dani, rekreacija, korišćenje službenog automobila i druge. One su nenovčane prirode i ne ostvaruju se po kriterijumima koji se vezuju za radni učinak i radnu uspješnost. Iskustva pokazuju da na beneficije otpada sve veći dio ukupnih troškova radne snage, kao i da djeluju pozitivno na privlačenje i zadržavanje ljudi, ali i da nemaju veći uticaj na njihovo radno ponašanje (Jovanović-Božinov i drugi 2004, 236).
- Na motivaciju zaposlenih, osim materijalnih kompenzacija, utiču i različiti **nematerijalni podsticaji za rad**, kojima se zadovoljavaju

njihove određene potrebe. Zaposleni su motivisaniji za rad ako im se omogući da zadovolje većinu svojih potreba, kako osnovnih egzistencijalnih, tako i svih drugih. U tom cilju primjenjuju se različite nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanja, od kojih se kao najznačajnije navode: adekvatno dizajniranje posla, demonstriranje poželjnog stila menadžmenta, participacija zaposlenih u odlučivanju, postavljanju ciljeva, oblikovanju i uvođenju promjena, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i mnoge druge. Budući da je posao za mnoge centralna i najvažnija aktivnost, kojoj se posvećuje gotovo cijeli dan, dakle, daleko više vremena provedenog u radnom nego porodičnom okruženju, izuzetno je važno za motivaciju i radnu uspješnost da se konstantno obogaćuje, da bude zanimljiv i izazovan i da se obavlja u prijatnoj radnoj atmosferi, uz podršku i dobru saradnju s kolegama i neposrednim rukovodiocima.

Neophodan preduslov i prvu fazu u procesu utvrđivanja zarada, predstavlja procjena posla, tj. relativne vrednosti posla. U utvrđivanju relativne vrijednosti posla i osnovnih zarada zaposlenih, koriste se brojni metodi i postupci. Neki od najčešće korišćenih su: metodi rangiranja, metodi upoređivanja, bodovni metod i drugi. Utvrđeni odnosi i nivoi zarada nisu nepromjenljivi i definisani za sva vremena. Njih treba stalno analizirati, preispitivati i prilagođavati internim mogućnostima i potrebama i eksternim zahtjevima i kretanjima.

Koji sistem nagrađivanja i motivisanja će organizacija preduzeti zavisi od mnogih faktora, a naročito od poslovne strategije. Sistem nagrađivanja mora biti povezan sa strategijom organizacije i u njenoj funkciji. Većina organizacija svoje programe nagrađivanja vezuje za radnu uspješnost. One se zalažu za uspostavljanje jasne veze između rada i zarade, sa značajnim stimulisanjem kvalitetnog rada i visokih rezultata. Cilj je, dakle, motivisanje dobrog i uspješnog rada i jačanje veze između organizacione i individualne uspješnosti.

Postoji niz različitih individualnih nagrada koje se primjenjuju u organizacijama, međutim, ne umanjujući njihov, a imajući u vidu značaj koji timski rad ima u uslovima savremenog poslovanja, ovdje će biti navedeni grupni sistemi nagrađivanja i stimulacije koji se u posljednje vrijeme sve više primjenjuju. Riječ je, naime, o različitim oblicima

materijalnog nagrađivanja i finansijskog učešća zaposlenih u poslovnim rezultatima organizacije.

Kao najznačajniji, izdvajaju se (Isto, 243):

- *sistemi učešća zaposlenih u dobiti,*
- *sistemi učešća zaposlenih u profitu,*
- *sistemi učešća zaposlenih u svojini.*

Između navedenih sistema postoje određene razlike, međutim, svima je zajedničko povezivanje interesa zaposlenih i širih organizacionih interesa putem materijalnog nagrađivanja. Samo zaposleni koji je motivisan i zadovoljan svojim poslom i položajem u organizaciji, može kvalitetno i uspješno obavljati povjereni posao uz istovremeno ostvarivanje organizacionih i individualnih ciljeva.

9. ZDRAVLJE I BEZBJEDNOST ZAPOSLENIH

Staranje o zaštiti zdravlja i bezbjednosti na radu zaposlenih predstavlja još jednu važnu aktivnost menadžmenta ljudskih resursa. To nije samo zakonska i moralna obaveza, već i aktivnost koja značajno utiče na individualnu i organizacionu uspješnost i ostvarivanje poslovnih ciljeva. Samo zaposleni koji su zdravi i bezbjedni na svom radnom mjestu, mogu biti zadovoljni svojim položajem u organizaciji, a samim tim i uspješni u svom radu. Dakle, staranje o zaštiti na radu i zaštiti zdravlja zaposlenih, doprinosi većem zadovoljstvu zaposlenih, većoj produktivnosti i većoj zainteresovanosti za ostvarivanje organizacionih ciljeva i interesa (Isto, 270). Svrha zaštite na radu je sprečavanje povreda na radu i profesionalnih oboljenja, odnosno stvaranje uslova da do povreda uopšte i ne dođe (Ćamilović i Vujić 2006, 105). O njenoj važnosti svjedoči i podatak o broju povreda na radu koje su se dogodile u našoj republici u jedanaest mjeseci prošle godine. Naime, dogodilo se ukupno 1152

povrede, od kojih 905 teških, 11 kolektivnih, 205 lakih i, nažalost, čak 31 sa smrtnim ishodom.²

Kad se imaju u vidu ovi poražavajući podaci, troškovi sredstava uloženi u zaštitu na radu postaju irelevantni. Oni su svakako značajno niži od direktnih, a posebno od indirektnih troškova nastalih usljed povreda na radu, u koje, između ostalih spadaju: troškovi liječenja, naknade za bolovanja, gubitak radnih dana, materijalna šteta i druge. Organizacije preko pravilnika o zaštiti na radu ili drugih opštih akata definišu i propisuju pravila o individualnim i organizacionim obavezama u oblasti zaštite zdravlja i bezbjednosti zaposlenih. One su dužne da obezbijede rad zaposlenima u sigurnim uslovima, kao i da ih osposobe za rad na bezbjedan način. Zaposlene treba upoznati sa opasnostima na njihovom radnom mjestu i načinima da se od njih zaštite. U tom cilju preduzimaju se brojne mjere i aktivnosti, kao što su: kontrola fizičkih i drugih rizika, jačanje svijesti zaposlenih o potrebi unapređivanja bezbjednosti na radu kroz razne programe obuke i promocije pravila bezbjednosti, kao i promocije dobrog zdravlja. Redovnim kontrolisanjem, praćenjem i eventualnim otklanjanjem fizičkih i drugih mogućih rizika po život, zdravlje i bezbjednost zaposlenih, daje se konkretan i direktan doprinos zaštiti njihovog fizičkog i mentalnog zdravlja i njihovoj sigurnosti na poslu (Jovanović-Božinov i drugi 2004, 270–227).

10. UPRAVLJANJE KARIJEROM, DEGRADIRANJE I OTPUŠTANJE ZAPOSLENIH

Savremene organizacije, a posebno njihove organizacione jedinice za ljudske potencijale, sve više se bave karijerom zaposlenih i njenim razvojem. To danas predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Značaj karijere proizlazi iz činjenice da se preko nje najjače i najočiglednije povezuju i objedinjuju individualni i organizacioni ciljevi i interesi. Karijera se definiše kao povezan i sukcesivan slijed poslova, položaja i radnih iskustava zaposlenog tokom

² Ministarstvo rada i socijalne politike (2009). *Izveštaj o radu*, dostupno na <http://www.minrzs.gov.rs>

radnog vijeka, koji prati promjene u njegovim mogućnostima i stavovima, njegovoj uspješnosti i njegovom iskustvu i ponašanju (Isto, 278–279). Ona je u XXI vijeku određena kontinuiranim učenjem i promjenama identiteta, prije nego hronološkim starosnim i životnim fazama (Bernardin 2007, 227).

Sušтина savremenih programa razvoja karijere jeste u pružanju podrške zaposlenima u stalnom unapređivanju njihovog znanja, vještina i sposobnosti (De Cenzo and Robbins 2007, 232). Sve aktivnosti usmjerene na razvoj individualne karijere u okviru određene organizacije nazivaju se opštim pojmom „upravljanje karijerom“. Upravljanje karijerom predstavlja, dakle, proces u kojem menadžment organizacije planski i organizovano prati, ocjenjuje, raspoređuje, usmjerava i razvija zaposlene i njihove potencijale, radi obezbjeđivanja potrebnog broja kvalifikovanih ljudi i optimalne iskorišćenosti njihovih znanja, vještina i sposobnosti, u cilju ostvarivanja organizacionih i individualnih interesa i ciljeva (Jovanović-Božinov i drugi 2004, 279). Navedeni proces najvećim se dijelom obavlja kroz razmjenu informacija, podsticanje razvoja, savjetovanje, usmjeravanje i druge aktivnosti. Izuzetno je važno obezbijediti relevantne podatke o procjeni uspješnosti zaposlenih i njihovih mogućnosti. Na osnovu tih podataka, donosi se odluka o pravcima i načinima razvoja karijere zaposlenih. Jedan od značajnih izvora informacija vezanih za karijeru su personalni dosijei zaposlenih, u kojima se nalaze podaci o njihovim znanjima, sposobnostima, interesovanjima, mogućnostima, kao i ostvarenim rezultatima. Organizaciona jedinica ljudskih resursa, kao nosilac ovog procesa, prikupljene informacije, analizira i obrađuje i pruža stručnu i savjetodavnu pomoć menadžerima i zaposlenima pri donošenju odluka o izboru i razvoju karijere. Relevantne informacije o mogućnostima i opcijama razvoja karijere treba da budu dostupne svim zaposlenima, što se, između ostalog, postiže i internim oglašavanjem slobodnih radnih mjesta. Zaposleni, takođe, moraju biti upoznati sa misijom, strategijom i ciljevima organizacije, kao i budućim potrebama i pravcima organizacionog razvoja. Kroz pomoć organizacije u razvoju karijere zaposlenih, između ostalog, postiže se čvršće povezivanje individualnih potreba, interesovanja i ambicija sa organizacionim interesima i ciljevima. Konačna odgovornost je ipak na samim zaposlenima, jer od njih zavisi u kojoj će mjeri svoja znanja, vještine i

sposobnosti unapređivati i usklađivati s profesionalnim ciljevima i planovima razvoja karijere. Svaki zaposleni mora imati aktivan odnos prema svojoj karijeri i odgovorno razmišljati o njenom razvoju, stalno učeći i osposobljavajući se za dalje napredovanje i odgovornije i zahtjevnije poslove. Zaposleni ne bi trebalo nikad da prepuste drugima (rukovodiocu ili poslodavcu) odluku o razvoju sopstvene karijere (Dessler 2007, 201).

Nasuprot upravljanju karijerom, koja podrazumijeva sticanje novih znanja i vještina u cilju napredovanja, nalazi se degradacija, odnosno pomjeranje na hijerarhijskoj ljestvici, ali naniže. Ona se primjenjuje kada zaposleni ne ostvaruju očekivane rezultate, krše pravila ponašanja, narušavaju radnu disciplinu, ne izvršavaju naređenja rukovodilaca ili na bilo koji drugi način otežavaju funkcionisanje organizacije. Krajnja i najdrastičnija disciplinska mjera koju organizacija može preduzeti jeste otpuštanje zaposlenih. Za to može postojati čitav niz razloga, a kao uobičajeni se navode: nezadovoljavajući učinak, neprimjereno ponašanje, nedostatak kvalifikacija za određeni posao, promijenjeni zahtjevi (ili ukidanje) radnog mjesta (Isto, 267). Otkaz se daje samo u slučajevima kada sve ostale disciplinske mjere nisu dale rezultate. I kada se konačno preduzme, treba se postarati da otpuštanje bude pravedno, zaslužno i opravdano. Jedan od razloga za to je i smanjenje i eliminisanje mogućnosti za pokretanje eventualnih sudskih sporova, koji, pored visokih troškova, negativno utiču na imidž i reputaciju organizacije u javnosti. Za razliku od navedenih, tzv. neplanskih otpuštanja zaposlenih, postoje, nažalost, i ona planska. Njih organizacije primjenjuju najčešće usljed smanjenog profita, lošeg poslovanja ili želje za većom produktivnošću. Procesi restrukturisanja organizacija, kao što su smanjenje organizacije (downsizing) ili spajanja (merđeri i akvizicije) sa sobom nose i velika otpuštanja zaposlenih. Kao osnovni motivi navode se smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti.

Za kraj ovog dijela rada prikazaće se nekoliko savjeta De Cenza i Robinsa (2007, 247) koji mogu pomoći u uspješnom upravljanju karijerom, a to su:

- upoznajte sebe,
- radite na vašoj reputaciji,

- uspostavite i održavajte poslovne kontakte,
- budite u toku,
- usaglasite vaše posebne i opšte kompetencije,
- dokumentujte vaša postignuća,
- držite vaše opcije otvorenima.

ZAKLJUČAK

Menadžment ljudskih resursa, kao sažeti izraz nove filozofije i prakse menadžmenta, rezultat je ubrzanih promjena u savremenom svijetu i značaja koji se pridaje ljudima i njihovim potencijalima. Ljudski resursi su najznačajniji resursi organizacije i prema njima se mora iskazivati najviši stepen pažnje i interesovanja. Ljudi, njihov razvoj, mogućnosti i motivacija, kao i način na koji se njima upravlja, postaju odlučujući faktor konkurentske sposobnosti i razvoja svake organizacije. Pod MLJR podrazumijevamo upravljačku aktivnost koja obuhvata obezbjeđivanje, razvoj, održavanje, prilagođavanje, usmjeravanje i korišćenje ljudskih potencijala u skladu sa ciljevima preduzeća, uz istovremeno respektovanje individualnih potreba i ciljeva zaposlenih. Pri tome, pod ljudskim resursima se podrazumijevaju ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažovati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja. Teorijsko razmatranje menadžmenta ljudskih potencijala predstavlja osnov i polazište za analizu njegove praktične primjene i uloge koju ima u jednom konkretnom savremenom preduzeću. Nova preduzeća sve više se udaljavaju od svog piramidalnog oblika i kreću prema horizontalnom obliku, što ima duboke i značajne implikacije na menadžment ljudskih resursa. Savremeni menadžment ljudskih resursa redizajnirao je suštinu upravljanja ljudskim resursima i na prvo mesto, ispred svih ostalih resursa, stavio ljude, prepoznavši u njihovom znanju, vještinama i sposobnostima svoj najvredniji resurs. Oblikovanjem i upravljanjem individualnim potencijalom zaposlenih, njihovim znanjima,

vještinama i sposobnostima, savremeni menadžment ljudskih resursa će omogućiti preduzeću da ostvari svoje strateške i druge ciljeve.

LITERATURA

1. Lončarević, R. (red.), 2006. *Liderstvo u teoriji i praksi*. Banja Luka. Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet.
2. Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T., 2004. *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd. Megatrend Univerzitet.
3. Vesić, D. D., 2006. *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd. Ekonomski fakultet.
4. Bogićević, B., 2004. *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
5. Dessler, G., 2007. *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd. Data status.
6. Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., 2005. „Menadžment znanja: koncept za kreiranje konkurentske prednosti u novoj ekonomiji“. *Montenegrin Journal*, Vol 1, No 2.
7. Đorđević-Boljanović, J., 2009. *Menadžment znanja*. Beograd. Data status.
8. Drucker, P., 2005. *Upravljanje u novom društvu*. Novi Sad. Adizes.
9. Pržulj, Ž., 2009. „Uloga menadžmenta ljudskih resursa u ekonomiji znanja“. *Naučni skup*, Split 23–26. sep., dostupno na www.zivkaprzulj.com
10. Sengi, P., 2007. *Peta disciplina: umeće i praksa organizacije koja uči*, Novi Sad. Adizes.
11. Ivancevich, M. J., 2007. *Human Resources Management*. New York. Mc Graw Hill, International Edition.
12. Čamilović, S. i Vujić, V., 2006. *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd. Tekon-Tehnokonsalting.

13. Bernardin, H. J., 2007. *Human Resources Management*. New York. Mc Graw-Hill.
14. De Cenzo, A.D. and Robbins, P.S., 2007. *Fundamentals of Human Resources Management*. John Wiley & Sons.

Sladana Lolić, PhD

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ACTIVITIES

Summary: *The business function of human resources management in the organization can be structured in different ways. Specific organizational solutions depend on the size of the organization, and the level of development of human resource management activities. The activities in this field are performed by professional human resources managers and experts in humanities, such as psychologists, sociologists, social workers, lawyers and economists. All of them need to have a mix of different types of knowledge and skills, as in marketing, information technology, and in management of human resources. In addition to specific organizational unit, holders of HRM functions are all levels of management in the organization: strategic, operational and intermediate. Recently, employees have been given an important role due to the increasing involvement in certain activities of human resource management, such as performance ratings or career planning. Considering all of the above, it appears that organizational unit HRM resources has an important role to coordinate the activities of all participants in this process at the level of the organization as a complex unity.*

Key words: *human resource management, knowledge, coordination.*

JEL classification: *M12*