

**Zoran Stojadinović  
Dejan Marinković**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM  
RESURSIMA  
U GRAĐEVINARSTVU**

Akadska misao  
Beograd, 2015.

doc. dr Zoran Stojadinović, dipl.inž.građ.  
doc. dr Dejan Marinković, dipl.inž.građ.

## **UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U GRAĐEVINARSTVU**

### *Recenzenti*

Dr Branislav Ivković  
Dr Milan Trivunić

### *Izdaje i štampa*

AKADEMSKA MISAO, Beograd

### *Dizajn naslovne strane*

Zorica Marković, akademski slikar

### *Tiraž*

50 primeraka

ISBN 978-86-7466-563-3

# PREGOVOR

Ovaj udžbenik namenjen je studentima VIII semestra Građevinskog fakulteta u Beogradu koji pohađaju predmet "Upravljanje ljudskim resursima u građevinarstvu" na modulu za upravljanje projektima u građevinarstvu. U skladu sa reformama koje je donela Bolonjska deklaracija, udžbenik je dimenzionisan tako da može biti kompletno objašnjen studentima tokom 15 nedelja predavanja. Iz tog razloga neke teme koje spadaju u oblast ljudskih resursa nisu obrađene, ili su obrađene u skraćenom obliku. Bez obzira na relativno mali broj strana, koji je nedovoljan da se u potpunosti obradi jedna veoma važna oblast kao što je upravljanje ljudskim resursima, ovaj udžbenik studentima predstavlja potrebno štivo da ispune svoje školske obaveze, ali i dovoljno štivo da steknu neophodna znanja iz ove oblasti.

Vođeno je računa da svi delovi udžbenika budu dovedeni u vezu sa građevinarstvom, odnosno specifičnostima koje proizilaze iz prirode građevinske prakse.

Udžbenik je podeljen u 3 dela:

- I. Generalan pregled tema iz upravljanja ljudskim resursima (evolucija razvoja i postojeći pristupi)
- II. Upravljanje ljudskim resursima na nivou preduzeća (mehanizmi upravljanja ljudskim resursima)
- III. Upravljanje ljudskim resursima na nivou projekta (proces i postupci)

Prvi deo obuhvata 5 poglavlja (1-5):

- U poglavlju 1. dat je pregled istorijskog razvoja upravljanja ljudskim resursima. Objašnjeni su posebni pristupi. Naročito je posvećena pažnja strateškom upravljanju ljudskim resursima i povezanosti sa strateškim planom preduzeća.
- U poglavlju 2. prikazani su različiti stilovi upravljanja ljudskim resursima sa aspekta odnosa rukovodilac-zaposleni. Prikazan je istorijski razvoj od naučnog menadžmenta do „orijentisanosti na ljude“ sa posebnim osvrtom na istraživanja o liderima.
- U poglavlju 3. prikazani su različiti nivoi uključivanja ljudskih resursa u upravljanje preduzećem. Posebno je obrađeno osnaživanje ljudskih resursa (empowerment).
- U poglavlju 4. prikazane su uloge i značaj motivacije i posvećenosti u upravljanju ljudskim resursima.
- U poglavlju 5. prikazani su neki od važnih aspekata upravljanja ljudskim resursima kada je u pitanju građevinsko preduzeće. Obrađen je problem fleksibilnosti preduzeća u neizvesnom okruženju kao i faze razvoja građevinskog preduzeća u odnosu na njegovu veličinu i zrelost.

Iako su u prvom delu udžbenika obrađene mnoge važne teme, suštinski je najvažnije sledeće: preduslov za uspešno upravljanje bilo kojim aspektom preduzeća, pa i za upravljanje ljudskim resursima, je postojanje strateškog plana. Pri tome nije bitna forma i naziv plana, niti taj plan mora biti struktuiran kao što je objašnjeno u poglavlju 1.3.

Suštinski je važno da nivou preduzeća postoji usvojena strategija razvoja preduzeća i da su okviru te strategije izvršeni ključni izbori. Izbori se odnose na nivo uključivanja ljudskih resursa, način na koji se pospešuje motivacija, način na koji se tretira fleksibilnost preduzeća, sagledavanje potencijalnih kriza u razvoju itd. Opcije između kojih se može birati su objašene u posebnim poglavljima. Pojedinačno najvažnije je pitanje motivacije.

Drugi deo obuhvata 3 poglavlja (6-8):

- U poglavlju 6. prikazani su mehanizmi upravljanja ljudskim resursima. Ovo je najobimnije poglavlje u kojem su obrađeni: analiza posla, regrutovanje, selekcija i upravljanje radnom efektivnošću koje obuhvata poglavlja o postavljanju ciljeva, obuci, evaluaciji učinka i nagrađivanju.
- U poglavlju 7. prikazan je sistem za nagrađivanje prema ostvarenim rezultatima. Ovo poglavlje predstavlja originalan pristup autora ovoj važnoj i kompleksnoj temi s obzirom na složenu prirodu građevinske proizvodnje. Predstavljen je sistem za nagrađivanje koji se sastoji iz dva modula: za zaposlene na jednom projektu i za sve ostale kategorije zaposlenih.
- U poglavlju 8. prikazan je zakonski okvir upravljanja ljudskim resursima u kojem je objašnjen značaj sindikata i predstavljena aktuelna srpska zakonska regulativa.

Ciklus postavljanja merljivih ciljeva, ciljanog obučavanja, objektivnog merenja učinka i motivacionog nagrađivanja je sistem po kojem postepeno ali sigurno raste učinak preduzeća. U suštinskom smislu najvažniji mehanizam upravljanja ljudskim resursima je nagrađivanje prema ostvarenim rezultatima (učinku) zato što se tako na najbolji način ostvaruje motivacija za bolji rad, što preduzeću omogućava konkurentsku prednost na tržištu. Osim nagrađivanja, strateško sprovođenje obuke i upravljanje znanjem je još jedna oblast po kojoj se preduzeće može razvijati uspešnije od konkurencije.

Treći deo obuhvata jedno poglavlje (9) u okviru kojeg je objašnjen pristup upravljanju ljudskim resursima na projektu po klasičnoj teoriji upravljanja projektima. Objašnjena je metodologija prema PMBOK-u sa osvrtom na specifičnost građevinskih projekata. Ovo poglavlje pruža uvid u potrebne postupke koji se moraju sprovesti na projektu, ali treba imati u vidu da je potrebno izvršiti nadgradnju ovih postupaka u svetlu najvažnijih aspekata upravljanja ljudskim resursima (motivacija, nagrađivanje, uključivanje, fleksibilnost itd.), kao i ostvariti vezu sa drugim aspektima upravljanja projektom (operativno planiranje, merenje produktivnosti, upravljanje kvalitetom itd.) da bi se osigurao dugoročni uspeh preduzeća na projektima.

1.	ISTORIJSKI RAZVOJ UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA .....	5
1.1	KORENI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA .....	5
1.2	FAZE U RAZVOJU UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA.....	7
1.2.1	Upravljanje osobljem ( <i>personnel management</i> ).....	8
1.2.2	Upravljanje ljudskim resursima (HRM - <i>human resource management</i> ) ...	9
1.2.3	Strateško upravljanje ljudskim resursima (SHRM - <i>strategic human resource management</i> ).....	11
1.3	STRATEŠKI PLAN PREDUZEĆA.....	17
1.4	POVEZANOST UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA SA STRATEŠKIM PLANOVIMA PREDUZEĆA.....	24
2.	STILOVI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA.....	27
2.1	ISTORIJSKI RAZVOJ STILOVA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA .....	27
2.2	MENADŽERI I LIDERI.....	30
3.	NIVO UKLJUČIVANJA LJUDSKIH RESURSA (u upravljanje preduzećem) 35	
3.1	ISTORIJSKI RAZVOJ NIVOA UKLJUČIVANJA LJUDSKIH RESURSA .....	35
3.2	OSNAŽIVANJE - EMPOWERMENT.....	36
3.3	EMPOWERMENT U GRAĐEVINARSTVU.....	37
4.	MOTIVACIJA I POSVEĆENOST .....	39
4.1	MOTIVACIJA .....	39
4.1.1	TEORIJE MOTIVACIJE.....	40
4.1.2	MOTIVACIJA U GRAĐEVINARSTVU.....	41
4.2	POSVEĆENOST.....	42
4.2.1	TEORIJA POSVEĆENOSTI.....	42
4.2.2	POSVEĆENOST U GRAĐEVINARSTVU .....	43
5.	FLEKSIBILNOST I FAZE RAZVOJA PREDUZEĆA .....	45
5.1	FLEKSIBILNA FIRMA.....	45
5.2	FAZE RAZVOJA PREDUZEĆA.....	49
6.	MEHANIZMI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA .....	57
6.1	UVOD.....	57
6.2	ANALIZA POSLA .....	58
6.2.1	Analiza posla u širem smislu .....	59
6.2.2	Analiza posla u užem smislu.....	61
6.3	REGRUTOVANJE, TESTIRANJE I SELEKCIJA KANDIDATA .....	67
6.3.1	Regrutovanje.....	67
6.3.2	Testiranje i selekcija kandidata .....	74
6.4	UPRAVLJANJE RADNOM EFEKTIVNOŠĆU .....	79
6.4.1	Postavljanje ciljeva .....	80
6.4.2	Obuka i usavršanje zaposlenih .....	80

6.4.3	Evaluacija učinka .....	88
6.4.4	Isplata nadoknada zaposlenima .....	92
6.5	SAVREMENI TRENDOVI UPRAVLJANJA ZNANJEM .....	99
7.	SISTEM ZA EVALUACIJU UČINKA I NAGRAĐIVANJE PREMA OSTVARENIM REZULTATIMA .....	107
7.1	ZNAČAJ SISTEMA ZA NAGRAĐIVANJE PREMA OSTVARENIM REZULTATIMA ZA STRATEŠKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA .....	107
7.2	CILJ SISTEMA, SPECIFIČNOST GRAĐEVINARSTVA, PREDUSLOVI ZA UVOĐENJE SISTEMA .....	108
7.3	PREGLED LITERATURE .....	110
7.3.1	KPI I OBS .....	110
7.3.2	RAM I QFD .....	113
7.4	SISTEM ZA EVALUACIJU UČINKA I NAGRAĐIVANJE PREMA OSTVARENIM REZULTATIMA .....	113
7.4.1	MODUL 1 - ZAPOSLENI NA PROJEKTU .....	114
7.4.2	MODUL 2 - ZAPOSLENI KOJI NISU DIREKTNO ANGAŽOVANI NA PROJEKTIMA .....	120
7.5	UVOĐENJE SISTEMA ZA NAGRAĐIVANJE PREMA OSTVARENIM REZULTATIMA – KORACI, TRAJANJE I KORISTI ZA PREDUZEĆE .....	125
8.	ZAKONSKI OKVIR RADNIH ODNOSA .....	129
8.1	ZAKON O RADU .....	129
8.2	SINDIKALNO ORGANIZOVANJE ZAPOSLENIH .....	131
8.3	KOLEKTIVNO PREGOVARANJE .....	133
9.	UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA NA NIVOU PROJEKTA .....	141
9.1	KLASIČNA TEORIJA UPRAVLJANJA PROJEKTIMA .....	141
9.2	PMBOK GUIDE - OSNOVE .....	142
9.3	PMBOK GUIDE - PROCESI UPRAVLJANJA PROJEKTOM .....	144
9.4	PMBOK GUIDE - UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA NA PROJEKTU .....	148
9.4.1	PLANIRANJE ORGANIZACIJE PROJEKTA .....	149
9.4.2	ANGAŽOVANJE LJUDSKIH RESURSA .....	152
9.4.3	RAZVOJ TIMOVA .....	154
9.5	ZAKLJUČAK .....	159

I

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA - ISTORIJSKI  
RAZVOJ, OSNOVNI POJMOVI I PRISTUPI**





# 1. ISTORIJSKI RAZVOJ UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

## 1.1 KORENI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Upravljanje ljudskim resursima može se uopšteno definisati kao skup strategija za angažovanje odgovarajućih ljudi koji će na adekvatan način raditi određene poslove. Kao i sve druge oblasti upravljanja, i upravljanje ljudskim resursima je evoluiralo kroz vreme.

Na sličan način kako se u modernim organizacijama poslovi vezuju za određena radna mesta i ljude koji na njima rade, ljudi su oduvek delili posao između sebe. Koncept podele rada podrazumeva da se određeni posao, na bazi sposobnosti, iskustva ili tradicije, dodeli osobi koja je za to najprikladnija. Taj koncept je prisutan od praistorijskih vremena. Starost, pol i zdravlje su uzimani u obzir prilikom podele posla oko lova, prikupljanja biljaka i kuvanja. U prvobitnim zajednicama postojalo je nekoliko desetina različitih poslova dok se danas različiti poslovi broje hiljadama.

Svaka generacija veruje da se suočava sa problemima koji su veći nego ranije. U današnje vreme kontekst posla i poslovno okruženje su izuzetno kompleksni. Ali i u davnim vremenima ogroman broj ljudi je bio organizovan za rad na monumentalnim objektima kao što su to na primer piramide, što je svakako sa stanovišta upravljanja ljudskim resursima, izuzetan poduhvat. Organizacija, moć i metode upravljanja bile su oduvek predmet razmatranja. Prvi zabeležen materijal koji bi se mogao svrstati u oblast upravljanja ljudskim resursima mogao bi biti "Farmerov almanah" nastao u Sumeru pre 5000 godina [1]. U almanahu su obrađene teme vezane za upravljanje poljoprivrednom proizvodnjom sa uputstvima o vrsti i načinu upotrebe različitih vrsta korbača i bičeva kako bi ljudi i stoka radili kako je planirano, bez tolerancije za prekidanje rada.

Ovakav autoritarni pristup bio je dominantan tokom čitave istorije. Paralelno su činjeni napori da se uspostavi pravedniji sistem upravljanja ljudima sa manje prinude. Na primer, u XVI veku Makijaveli je u delu "Princ" (sa značenjem vođa) opisao poželjne osobine lidera. On smatra da lider treba da poseduje takve osobine da istovremeno izaziva strah i ljubav kod podčinjenih (bolje strah ako ne može oba). Takođe u XVI veku, Huarte je izvršio klasifikaciju ljudi na tipove u pogledu urođenih sposobnosti vezanih za učenje, shvatanje i obavljanje poslova.

Krajem XVIII veka, još u vreme zanatske proizvodnje, Adam Smit je prvi razmatrao prednosti podele rada koja vodi većoj produktivnosti i time predskazao industrijsku revoluciju. U to vreme, pogotovo u Engleskoj, dolazi do ubrzane mehanizacije proizvodnje i radnici se masovno zapošljavaju u fabrikama gde su, spram sposobnosti, angažovani na proizvodnji pojedinih segmenata gotovog proizvoda.

Nakon ključnih naučnih pronalazaka i industrijske revolucije, došlo je do pojave masovne proizvodnje. Zbog smanjene potrebe za radnom snagom, prvi put se javio pojam nezaposlenosti. Radni uslovi u prvobitnim fabrikama bili su nehumani a radno vreme predugo. Nakon pojave prvih socijalnih nemira i protesta protiv vlasnika fabrika, nezadovoljstvo je kulminiralo ludističkim pokretom i uništavanjem mašina.

Prvi ozbiljniji pokušaj da se povežu menadžerske odluke i ljudski resursi učinio je Robert Owen u sopstvenoj fabrici uvodeći humanije uslove rada, kraće radno vreme i druge socijalne beneficije. Iako je bio motivisan isključivo povećanjem produktivnosti, prvi put je

dokazano da je odnos prema ljudima direktno povezan sa boljim proizvodnim rezultatima. Da interesi radne snage i poslodavaca ne moraju uvek biti u konfliktnim odnosima, pokazao je Charles Babbage koji se bavio proučavanjem socijalnih posledica ubrzane mehanizacije i urbanizacije. Prvi put su 1832. godine uvedeni pojmovi podele profita i druge kategorije koje dovode u vezu odnos prema radnoj snazi i profit kompanije.

Krajem XIX veka, zbog povećane kompleksnosti i obima proizvodnje, dolazi do promene u načinu zapošljavanja. Prvi put velike fabrike direktno zapošljavaju radnike kao stalnu radnu snagu umesto dotadašnje prakse da određeni podizvođači (često vođe kriminalnih organizacija) za potrebe fabrike obezbeđuju dnevne potrebe za radnom snagom. U velikim fabrikama ovakav pristup se pokazao neodrživim pa se prešlo na trajno zapošljavanje. Prvi put se javlja poseban sloj zaposlenih koji ne učestvuju direktno u proizvodnji već kontrolišu radnike (predradnici, supervizori, kontrolori i sl.). U početku su kontrolori promovisani iz redova radnika, a poseban tretman nove vrste radnih mesta se razvio kasnije. Ovo ujedno predstavlja začetak posebnog tipa radnog mesta koje se razvilo u poziciju menadžera ljudskih resursa.

Sledeća faza u istorijskom razvoju upravljanja ljudskim resursima nastupila je na prelazu između XIX i XX veka i vezana je za pojavu naučnog menadžmenta Frederika Taylora i dostignuća Henrija Forda u svojoj fabrici automobila. O naučnom menadžmentu biće više reči u poglavlju 2. Zajedničko za Taylora i Forda je da su postigli povećanje produktivnosti uprošćavanjem poslova do jednostavnih monotonih strogo normiranih zadataka koji su obavljani po detaljnim procedurama u pogledu redosleda operacija, brzine i načina rada, kao i eliminacijom bilo kakvih varijacija i improvizacija. Uvedene su premije za nadprosečni rad, ali po vrlo strogim uslovima i visokim standardima.

Kao reakcija na nehuman pristup Taylora i drugih, dvadesetih godina XX veka prvi put su se pojavila istraživanja o psihologiji rada i uticaju umora, monotonije, radnih uslova i drugih kategorija na dugoročnu produktivnost. Utvrđen je značaj pauza i odmora na ukupnu produktivnost. Negiran je stav da postoji samo jedan najbolji način za obavljanje pojedinačnih poslova. Nešto kasnije (1920-1950) pojavio se pokret međuljudskih odnosa (*human relations movement*). Nova istraživanja su se odnosila na uticaj osvetljenja, grejanja, radnih pauza i trajanja radnog vremena na produktivnost. Uvedene su grupne norme umesto pojedinačnih. Korišćenje su ankete i intervjui u cilju sagledavanja radnih mesta iz ugla zaposlenih. Kao rezultat, nastao je pojam "mekog" upravljanja ljudskim resursima za razliku od dotadašnjeg "tvrdog" pristupa. Umesto psiho-fizičkog pristupa prilikom analiziranja radnika, usvojen je socio-emotivni pristup. Najvažnija posledica je shvatanje da odnos radnika prema poslu značajno utiče na produktivnost [1].

Dalja evolucija sistema za upravljanje ljudskim resursima, koja se odnosi na drugu polovinu XX veka, biće obrađena u sledećem poglavlju.

Što se tiče građevinarstva, istorijski razvoj upravljanja ljudskim resursima se odvijao na sličan način. Pre industrijske revolucije građevinarstvo se zasnivalo na zanatskoj proizvodnji i proverenim tehnologijama. Projekti su realizovani slično kao današnji *design-build* projekti, odnosno jednom čoveku (majstoru) je direktno od strane klijenta bio poveren čitav proces projektovanja, izgradnje i održavanja objekta. Industrijska revolucija je izazvala mnoge promene pogotovo u periodu nagle urbanizacije i uvođenja novih materijala i tehnologija. Novine su prefabrikacija, standardizacija i modularizacija. Korišćenje betona i čelika dovelo je do novih specijalizacija i pojma specijalizovanih podizvođača. Ovi događaji

su u mnogome promenili građevinske projekte, jer se sa podelom rada i specijalizacijom javila potreba za kompleksnijim načinom upravljanja projektima. Već krajem XIX veka realizacija projekata počinje da liči na današnje projekte. U stvari, od tog perioda malo toga se promenilo. Kao i tada, i danas su poremećaji, izmene, odstupanja i neizvesnost uobičajena pojava na projektima.

Autori se slažu da je trenutno u toku druga velika revolucija, samo što ovog puta oblast u kojoj dolazi do ključnih promena nije mehanika nego elektronika, odnosno informatika. U građevinarstvu, dolazi do fundamentalnih promena koje se tiču granica između profesija, ugovornih odnosa, teorijskih inovacija u oblasti upravljanja projektima, sistema nabavki proizvoda i usluga, specijalizacije, fragmentacije, standardizacije projekatstkih rešenja i tehnologije itd. Jedna od kategorija kojoj se svakim danom pridaje sve veća važnost jeste upravljanje ljudskim resursima. Sve više se shvata značaj ljudskih resursa u stvaranju konkurentne prednosti. U budućnosti se može očekivati da upravljanje ljudskim resursima verovatno bude i ključni faktor za rast i razvoj građevinskih preduzeća.

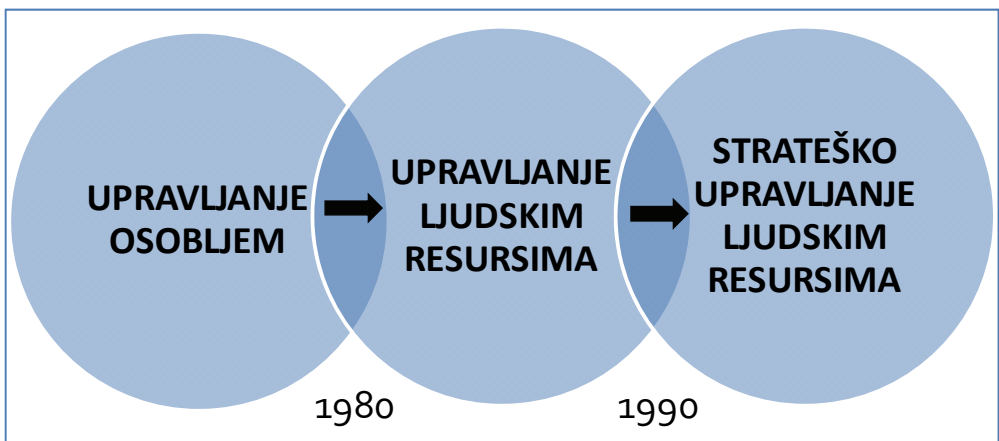
## 1.2 FAZE U RAZVOJU UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Baš kao i pre više hiljada godina, upravljanjem ljudskim resursima rešava se sličan problem: kako pronaći prave ljude za određene poslove, kako obezbediti da ljudi rade ono što treba da rade, kako održati produktivnost kada nastanu problemi i poremećaji itd.[2]. U pogledu ciljeva upravljanja, ništa se nije promenilo. Osim što su se, evolucijom socijalnih, političkih, tehnoloških i ekonomskih sistema, promenili način i uslovi pod kojim se poslovi obavljaju. Pre 3000 godina, cilj je bio završiti projekat po svaku cenu. U današnje vreme pokušava se postići ravnoteža između ispunjenja ciljeva preduzeća i ličnih potreba zaposlenih.

Kada su u pitanju faze u razvoju upravljanja ljudskim resursima u modernom smislu reči (posle industrijske revolucije), mogu se izdvojiti tri različita perioda, odnosno pristupa:

1. **Upravljanje osobljem**
2. **Upravljanje ljudskim resursima**
3. **Strateško upravljanje ljudskim resursima**

Evolucija upravljanja ljudskim resursima prikazana je na slici 1.1.



Slika 1.1 - Evolucija upravljanja ljudskim resursima

### 1.2.1 Upravljanje osobljem (*personnel management*)

Počev od industrijske revolucije pa sve do osamdesetih godina prošlog veka u pitanju je bilo upravljanje osobljem. U Americi je još 1890. godine upravljanje osobljem priznato kao posebna funkcija. U početku je ta pozicija predstavljala tampon između radnika i njihovih nadređenih.

Prema Tysonu [1], u pogledu kompleksnosti postoje 3 nivoa poslova u okviru upravljanja osobljem:

- ČINOVNIČKI (*clerks of work*). Najčešće zastupljeni, rutinski administrativni poslovi vezani za prikupljanje podataka, vođenje dokumentacije, zakazivanje intervjua i regulisanje pitanja radnih odnosa u zakonsko-pravnom smislu.
- MENADŽERSKI (*contracts manager*). Postoje u većim preduzećima sa definisanom hijerarhijskom strukturom. Poslovi obuhvataju razrešavanje konflikta na radnom mestu i definisanje kratkoročne poslovne politike. Postoji određeni uticaj na sindikate i rukovodstvo.
- STRATEŠKI (*architect*). Izražena je strateška komponenta, postoji učestvovanje u formiranju politike preduzeća. Formacijski primarno pripada višem rukovodstvu a sekundarno kadrovskoj službi.

Tokom godina funkcija upravljanja osobljem biva sve više profilisana u pravcu razvijanja specifičnih tehnika sa ciljem ostvarivanja poslovnih ciljeva preduzeća. Upravljanje osobljem je oličeno u formi raznih varijanti kadrovskih službi. Osnovni zadatak je bio administrativno upravljanje platama, beneficijama, godišnjim odmorima isl. Na nešto višem nivou poslovi su obuhvatali merenje produktivnosti, postavljanje ciljeva, razvijanje veština i nagrađivanje. Poslovi upravljanja osobljem su bili dobro strukturirani ali niskog statusa u poređenju sa drugim aspektima upravljanja. Tipični poslovi upravljanja osobljem su [1]:

- Regrutovanje - oglašavanje, odnosi sa agencijama.
- Selekcija - obrada referenci, organizovanje intervjua i testiranja, izbor najboljih kandidata.
- Promocija - usklađivanje procedura koje se koriste pri zapošljavanju sa ostvarenim rezultatima na radnom mestu i napredovanjem zaposlenih.
- Isplata - manja ili veća uloga u pregovorima u vezi zapošljavanja, utvrđivanju visine plate i administraciji.
- Merenje učinka - koordinacija procene rada zaposlenih i utvrđivanje individualnih učinaka.
- Klasiranje poslova - određivanje težine i relativnog značaja poslova kao osnove za nagrađivanje.
- Obuka i razvoj - koordinacija i sprovođenje programa obuke radi usklađivanja obučenosti ljudi za trenutnu i buduću organizaciju preduzeća.
- Pružanje pomoći zaposlenima - savetodavna pomoć ili obezbeđenje stručne pomoći u slučaju ličnih problema ili problema na radnom mestu.
- Komunikacija - obezbeđivanje internih informacija u formi pisanih ili drugih medija.
- Odnosi na radnom mestu - reagovanje na žalbe, odnosi sa sindikatima.
- Otpuštanje - na ličnoj osnovi na bazi neispunjavanja kriterijuma, viška radne snage ili prinudnog otpuštanja.

- Administracija - vođenje istorije zaposlenih u svetlu zakonsko-pravnih implikacija.

Iako zasnovani na psihologiji i sociologiji ovi poslovi su više pragmatični i usko-stručni, odvojeni od viših nivoa upravljanja. U ovom kontekstu postoje i danas kao važan segment kasnije razvijenih kompleksnijih pristupa. Kao takvi, detaljnije su obrađeni u II delu ovog udžbenika. Presek između skupova na slici 1.1 označava da naredni pristup u evoluciji razvoja upravljanja ljudskim resursima obuhvata deo prethodnog. Segment "upravljanja osobljem" koji je sadržan u "upravljanju ljudskim resursima" je skup nabrojanih tipičnih poslova koji se u literaturi nazivaju i "mehanizmi upravljanja ljudskim resursima". U okviru kompleksnijeg pristupa, mehanizmi upravljanja ljudskim resursima su njegova zanatsko-tehnička komponenta.

Tokom osamdesetih i devedesetih godina prošlog veka upravljanje osobljem je bilo na udaru kritike u akademskim i komercijalnim krugovima. Preovladavajuće stanovište je bilo da upravljanje osobljem nije adekvatno osmišljeno i dovoljno sofisticirano da se izbore sa neizvesnostima u smislu političkog, socijalnog, ekonomskog i tržišnog okruženja i ubrzanim promenama u tehnološko-organizacionoj prirodi poslova [2].

### 1.2.2 Upravljanje ljudskim resursima (HRM - *human resource management*)

Iako se brzo shvatilo da je upravljanje osobljem važno za uspeh kompanije, tek krajem osamdesetih godina je postalo jasno da su ljudi dragocen resurs kome treba posvetiti pažnju u strateškom smislu. Osim ljudskih, najvažniji resursi bilo kog preduzeća su finansijski i tehnološki resursi.

U tom periodu nastao je termin „upravljanje ljudskim resursima“. Upravljanje osobljem je imalo funkciju specijalističke podrške upravljanju organizacijom, dok upravljanje ljudskim resursima zauzima ravnopravno mesto sa ostalim aspektima upravljanja. Ljudski resursi dobijaju komponentu konkurentске prednosti. Postoji veliki broj različitih definicija upravljanja ljudskim resursima. Zvanična, opšte prihvaćena definicija ne postoji. Evo nekoliko primera definicija:

- "HRM je pristup zapošljavanju kojim se stiče konkurentska prednost korišćenjem osposobljene i posvećene radne snage, upotrebom niza tehnika upravljanja osobljem (Storey 1995)"
- "HRM je upravljački pristup kojim se uspostavlja primena integrisanog skupa tehnika upravljanja osobljem u cilju podrške strategiji preduzeća (Buchanon i Huczynski 2004)"
- "HRM je strateški pristup upravljanju zaposlenima sa naglaskom na osposobljavanju radne snage radi postizanja konkurentске prednosti, koja se postiže primenom integrisanog skupa politika, programa i postupaka (Bratton i Gold 2007)"

Može se uočiti da se u svakoj definiciji naglašava da se sticanje konkurentске prednosti postiže korišćenjem ljudskih resursa tj. primenom integrisanog skupa tehnika upravljanja osobljem. Jedna od boljih definicija glasi da je upravljanje ljudskim resursima [3]:

*„Upravljačka funkcija, sa teorijskom i regulatornom komponentom, kojom se uspostavlja niz procedura koje se odnose na zaposlene, koje su konzistentne sa strategijom organizacije, koje obezbeđuju kvalitet radnih uslova, visoku posvećenost i učinak zaposlenih, efektivnost rada i konkurentsku prednost“.*

Definicijom se ističe značaj izjednačavanja potreba kompanije i potreba zaposlenih. Pretpostavlja se da svaka nesaglasnost između ovih potreba, koje su često u konfliktnom odnosu, neminovno vodi narušavanju odnosa poslodavca i zaposlenih i izazivanju negativnih posledica na rast i razvoj organizacije. Uočava se veza između odnosa prema ljudskim resursima i učinka, efektivnosti i konkurentske prednosti preduzeća. Ta veza se ostvaruje putem integrisanog skupa procedura.

Bez obzira na veliki broj definicija, zajedničko za sve njih je da upravljanje ljudskim resursima predstavlja kombinaciju upravljačkih metoda kojima se ljudi tretiraju kao sredstvo (*asset*) a ne kao trošak. Ovo je ujedno ključna razlika između upravljanja osobljem i upravljanja ljudskim resursima. Kod upravljanja osobljem ljudi predstavljaju trošak, a cilj je minimizacija troška i povećanje produktivnosti. Kod upravljanja ljudskim resursima ljudski resursi su sredstvo koje se unapređuje, razvija, održava i čuva. Glavni cilj je održavanje obučene, motivisane i posvećene radne snage koja stvara konkurentsku prednost na tržištu. Pored ovoga, može se reći da je upravljanje osobljem reaktivno, tj. da postoji niz utvrđenih pravila reagovanja na novonastali problem. Horizont sagledavanja je kratkoročan. Upravljanje ljudskim resursima je proaktivno, tj. poslovi upravljanja osobljem se rade planski sa utvrđenim strateškim ciljevima. Horizont sagledavanja je dugoročan.

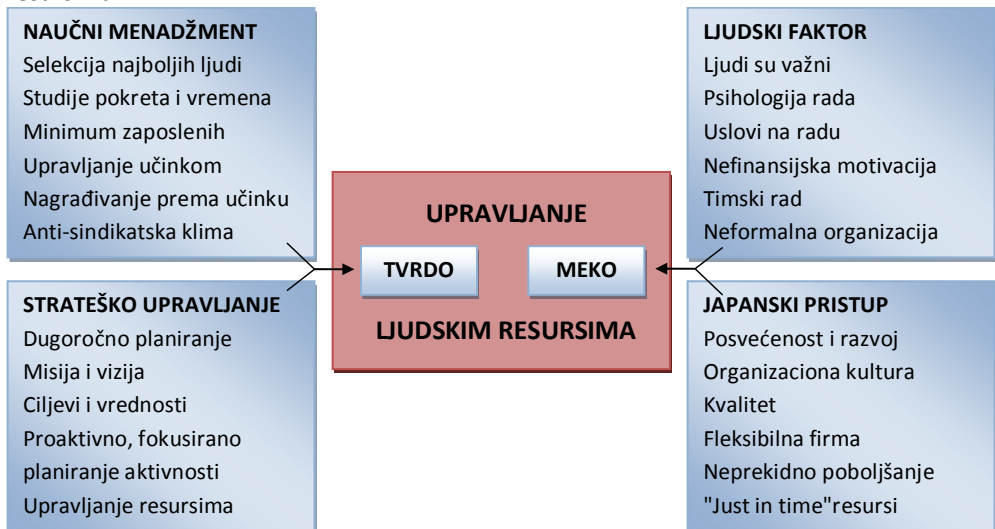
Vremenom su se u okviru upravljanja ljudskim resursima izdvojila dva pristupa: tvrdi (*hard HRM*) i meki (*soft HRM*) [2].

- Tvrdi upravljanje ljudskim resursima zasniva se na strategiji da ljudski resursi se koriste kao sredstvo za ostvarivanje organizacionih i poslovnih ciljeva. Povezano je sa kontrolom troškova, procesima smanjenja broja zaposlenih, smanjenja plata isl. Trvdi pristup ima korene u naučnom menadžmentu i strateškom planiranju. Naučni menadžment i strateško planiranje biće detaljnije obrađeni u sledećim poglavljima (2 i 1.3)
- Meko upravljanje ljudskim resursima se bazira na obuci i razvoju, posvećenosti i aktivnom učešću zaposlenih. Upravljanje ima za cilj povećanje motivacije, posvećenosti i kvaliteta rada zaposlenih. Meki pristup ima korene u istraživanjima uticaja ljudskog faktora na produktivnost, psihologije rada isl. Na razvoj doktrine mekog upravljanja značajan uticaj je izvršio i japanski pristup upravljanju preduzećima.

Pod japanskim pristupom misli se na metode koje su primenjene u Japanu posle II svetskog rata koje su učinile japansku privredu superiornom u odnosu na Zapadnu. U osnovi uspeha je upravo odnos prema ljudskim resursima. Efektivnim i efikasnim upravljanjem ljudskim resursima stečena je konkurentska prednost. Ono što je na Zapadu bila retorika u Japanu je postao stil rada: neprekidno povećanje efikasnosti na osnovu posvećenosti, fleksibilnosti i sposobnosti radne snage. Japancima je na ruku išao i mentalitet japanskih radnika kojima su prirodno bliski: timski rad bez individualnog isticanja, donošenje odluka konsenzusom, poistovećivanje sopstvenog uspeha sa uspehom preduzeća, sporo ali konstantno napredovanje, vezivanje karijere za jedno preduzeće isl. Za japanska preduzeća interesi i zadovoljstvo radnika su na prvom mestu, na drugom su kupci a tek na trećem deoničari i vlasnici. Na Zapadu je upravo obrnuto. Zbog takvog pristupa Japanci su mogli sebi da dozvole početno žrtvovanje profita radi dugoročnog uspeha. Na ovom mestu treba dodati da ljudski resursi jesu ključni ali ne i jedini uzrok japanskog uspeha. Japanci su prvi prepoznali značaj upravljanja kvalitetom iz čega su proizašli principi proizvodnje koji su

japansku privredu učinili efikasnijom od konkurencije: primena alata kvaliteta, princip neprekidnog poboljšanja, *lean* proizvodnja, "*just in time*" koncept, upravljanje totalnim kvalitetom (*total quality management*) isl. [7].

Na slici 1.2 prikazani su različiti uticaji na razvoj tvrdog i mekog upravljanja ljudskim resursima.



Slika 1.2 - Uticaj na razvoj tvrdog i mekog upravljanja ljudskim resursima [1]

Bilo koji aspekt upravljanja ljudskim resursima sadrži elemente tvrdog i mekog pristupa, kao i elemente upravljanja osobljem. Na primer, ne može se govoriti o nagrađivanju prema učinku bez ispitivanja motivacije radnika.

Na kraju treba reći da se upravljanje ljudskim resursima ne može posmatrati izolovano od političkog, ekonomskog i socijalnog konteksta neposrednog okruženja, pa su varijacije u definicijama i načinima primene prihvatljive i prirodne.

### 1.2.3 Strateško upravljanje ljudskim resursima (SHRM - *strategic human resource management*)

Naglašena strateška komponenta dovela je do treće faze u razvoju upravljanja ljudskim resursima koja se naziva strateško upravljanje ljudskim resursima, i može se definisati kao [3]:

*„Razvoj i implementacija ljudskih strategija koje su integrisane sa strategijom kompanije i koje obezbeđuju da kultura, vrednosti i struktura kompanije, kao i kvalitet, motivacija i posvećenost zaposlenih doprinose u potpunosti ispunjavanju ciljeva kompanije“*

Strateško upravljanje ljudskim resursima se sastoji od niza postupaka sa ciljem maksimiziranja organizacione integracije, posvećenosti zaposlenih, fleksibilnosti i kvaliteta rada, sve u cilju ostvarivanja ciljeva kompanije, a najpre sticanja konkurentne prednosti. Ti postupci su unapređeni iz procedura u strategije. Razlika u odnosu na prethodnu fazu je u integrisanosti sa strategijom firme, u odnosu na raniju usklađenost sa strategijom. Umesto da se prilagođava, upravljanje ljudskim resursima učestvuje u kreiranju strategije. Naglasak je na međusobnom odnosu između ljudi, strategije, strukture kompanije i spoljnog