

ULOGA I ZNAČAJ Ljudskih RESURSA U ORGANIZACIJAMA

ROLE AND IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES IN ORGANIZATIONS

Sladana Vuković
Institucija: (nezaposlena)
e-mail: dodder@teol.net

APSTRAKT

U posljednjih nekoliko godina prepoznat je značaj planiranja, organizovanja i upravljanja, zasnovanih na savremenim principima upravljanja ljudskim resursima kojima se u modernom poslovanju sve više posvećuje pažnja. Vođene svojom misijom, organizacije u ostvarivanju ciljeva prave strategijski, operativni i akcioni plan, za svaku od faza ostvarenja planiranih aktivnosti. Sve više se stavlja težište na ljudske resurse, odnosno na ljude, i na upravljanje ljudskim resursima.

Ključni zadatak menadžmenta ljudskih resursa podrazumijeva obezbijedivanje, razvoj, održavanje, usmjeravanje i korišćenje ljudskih potencijala u skladu sa ciljevima preduzeća. Pored napora za ostvarivanje organizacijskih ciljeva, prilikom upravljanja ljudskim resursima mora se voditi računa o zadržavanju konkurentnih ljudi u organizaciji uz istovremeno respektovanje individualnih potreba i satisfakcije pojedinca.

Cilj je da se bolje upozna pojam upravljanja ljudskim resursima, koje je postalo strateška menadžerska funkcija, koja u najširem smislu obuhvata međusobno povezane srodne poslovne aktivnosti kao što su planiranje ljudskih resursa, analiza posla, obuka i razvoj zaposlenih, te motivacija i praćenje rezultata rada.

Ključne reči: upravljanje ljudskim resursima, ljudski resursi, planiranje ljudskih resursa, motivacija

ABSTRACT

In recent years, recognized the importance of planning, organization and management, based on modern principles of human resource management which in modern business growing concern. Guided by its mission, the organization in achieving its objectives make strategic, operational and action plan for each of the phases of planned activities. Increasingly focuses on human resources and people, and human resources management.

A key task of management of human resources means security, develop, prepare, channeling and utilization of human resources in line with the objectives of the company. In addition to efforts to achieve organizational goals, while human resource management must take into account the retention of competitive people in the organization while respecting individual needs and satisfaction of the individual.

The aim is to familiarize the concept of human resource management, which has become a strategic managerial function, which in the broadest sense includes interconnected related business activities such as human resource planning, job analysis, training and development of employees, and the motivation and monitoring performance.

Keywords: human resources management, human resources, planning, human resources, motivation

UVOD

Upravljanje ljudskim resursima je jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta kojoj se u novije vrijeme pridaje sve veća pažnja. Ne može se jednom definicijom obuhvatiti cijeli pojam upravljanja ljudskim resursima, ali može se istaći da je za uspješno upravljanje ljudskim resursima od presudne važnosti briga o ljudima, te njihovo zadržavanje u organizaciji. To se odnosi na pronalaženje pravih i iskusnih ljudi za organizaciju, čime bi se uticalo na obučavanje i razvoj zaposlenih i podsticanje putem motivacije, da bi se uspjeo zadržati kvalitetan kadar. Prema tome, moglo bi se reći da se upravljanje ljudskim resursima sastoji od funkcije zapošljavanja, razvoja, motivacije i zadržavanja zaposlenih.

Prilikom istraživanja za potrebe pisanja ovog rada korištene su metoda deskripcije i empirijska metoda, a cilj samog rada je bolje razumijevanje procesa upravljanja ljudskim resursima, spoznaja važnosti ulaganja u ljudske resurse, kako bi im se povećala vrijednost da bi mogli što produktivnije obavljati posao i doprinjeti

uspješnosti organizacije. Naročita pažnja posvećena je osnovnim principima upravljanja ljudskim resursima, aktivnostima, kompetencijama za obavljanje poslova radnog mjesta kao i samoj analizi posla.

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

„Mnogi kritičari su vjerovali da je najava novog pristupa tokom osamdesetih godina, pristupa koji je nazvan menadžmentom ljudskih resursa, zapravo jedna velika promjena, mada posredi nije bilo ništa drugo do ponovno razmišljanje o procesima unutar organizacije, danas o organizaciji moramo razmišljati ne samo kao o jasno definisanom entitetu već i izvan tih okvira. Personalni menadžment je rastao i razvijao se uporedo sa povećanjem i raznolikošću samih organizacija. Ova vrsta menadžmenta na velikim je mukama korjenitih promjena jer je došlo do preokreta u ustaljenom procesu, pa je shvatanje organizacije kao cjeline sada rijetkost.“ [Torrington, 2004, str. 4].

Pojam menadžmenta ljudskih resursa ima četiri značenja, a to su:

1. Naučna disciplina,
2. menadžerska funkcija,
3. posebna poslovna funkcija u organizaciji i
4. specifična filozofija menadžmenta.

U današnje vrijeme, menadžment ljudskih resursa je postao veoma bitan faktor unutrašnje dinamike i organizovanja svake organizacije i institucije. Mnoge od njih imaju formirana posebna odjeljenja menadžmenta ljudskih resursa, ali nažalost u mnogim našim preduzećima funkcija upravljanja ljudskim resursima još uvijek nije na zavidnom nivou i nije u dovoljnoj mjeri razvijena.

Upravljanje ljudskim resursima je faza operativnog menadžmenta putem koje menadžment organizacije stvara pretpostavke za visok stepen satisfakcije angažovanih resursa. Strateško upravljanje ljudskim resursima treba, sa jedne strane da uskladi strategijske potrebe organizacije, a sa druge efikasnije uposli ljudske resurse. Kroz zadovoljenje i ispunjenje zahtjeva najvrijednijeg resursa u organizaciji dolazi se do ispunjenja ciljeva kojima organizacija teži. Da bi se ostvario maksimum u upravljanju ljudskim potencijalima potrebno je imati posebnu organizacijsku jedinicu za ljudske potencijale.

„Menadžment ljudskih resursa možemo definisati kao upravljačku aktivnost koja podrazumeva obezbeđivanje, razvoj, odžavanje, prilagođavanje, usmjeravanje i korišćenje ljudskih potencijala u skladu sa ciljevima preduzeća, uz istovremeno respektovanje individualnih potreba i ciljeva zaposlenih.“ [Pržulj, 2002, str. 11.].

Kreativnost i inovativnost su postale nezaobilazne komponente upravljanja organizacijom u modernom poslovanju, i doprinjele su povećanju uloge istraživanja i razvoja. Strategije menadžmenta ljudskih resursa takođe treba da doprinesu kreativnosti i inovativnosti zaposlenih i da omoguće primjenu novih ideja.

Za efikasno upravljanje ljudskim resursima neophodna su određena teoretska znanja, specifične metode, procesi i postupci da bi se ljudski resursi iskoristili na pravi način, odnosno da bi se usmerio njegov razvoj. Upotreba i razvoj ljudskih resursa treba da budu usmereni ka implementaciji krajnjih ciljeva organizacije, tj. razvojne i poslovne politike same organizacije. Zadatak dobrog menadžmenta jeste da na pravi način doprinese maksimalnom iskorištavanju resursa u cilju ostvarivanja ciljeva organizacije, a svaki od ciljeva bitno utiče na upravljanje ljudskim resursima čime se poboljšava i uspešnost organizacije i pruža maksimalna podrška zaposlenima.

Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima je ostvarivanje sljedećih ciljeva:

- Funkcionalni cilj - doprinosi organizaciji onoliko koliko je potrebno da bi ona ostvarila svoje ciljeve i realizovala organizacionu strategiju, što znači da resursi treba što racionalnije i efikasnije da se koriste u ostvarenju organizacionih ciljeva.
- Organizacioni cilj - treba da se poboljša efikasnost i da se motivišu zaposleni na što bolji način i time će se ispuniti ciljevi organizacije.
- Društveni cilj - društvene norme i sistemi vrijednosti su veoma važni u ostvarivanju dobre komunikacije. Biti etički i društveno odgovoran prema potrebama i izazovima društva i minimizirati negativne uticaje

tih zahtjeva na poslovne organizacije je, takođe, jedan od značajnih ciljeva, ne samo za upravljanja ljudskim resursima, već menadžmenta u cjelini.

- Lični cilj – da bi zaposleni bili zadovoljni i motivisani za napredak, i da bi dali lični doprinos organizaciji, organizacija treba voditi računa o satisfakciji zaposlenih, ali nije dovoljno zadovoljiti zaposlene samo u poslovnom smislu, neophodno je pomagati im u ostvarenju njihovih ličnih ciljeva i na taj način može se zadobiti njihovo povjerenje.

Upravljanje ljudskim resursima je postalo strateška menadžerska funkcija, koja u najširem smislu obuhvata međusobno povezane aktivnosti:

- planiranje kadrovskih potreba,
- politike u oblasti zapošljavanja, regrutovanje i selekcija kandidata za zapošljavanje,
- analizu posla,
- motivacije,
- upravljanje učinkom, praćenje efikasnosti u radu, ocjenjivanje performansi, nagrađivanje uposlenika,
- obrazovanje, obuku i razvoj zaposlenika,
- poštovanje zakonskih propisa i otpuštanje zaposlenih.

„Postoje tri teorijska pristupa strateškom HRM-u (theoretical approaches to strategik HRM). Prvi se zasniva na konceptu po kom postoji jedan najbolji način upravljanja ljudskim resursima u cilju poboljšanja rada. Drugi se fokusira na potrebu usklađivanja politike zapošljavanja i rada sa zahtjevima poslovne strategije radi uspješnijeg poslovanja. Zasnovan je na pretpostavci da će različiti tipovi strategija ljudskih resursa odgovarati različitim tipovima poslovnih strategija. Treći, nešto noviji pristup strateškom HRM-u, izveden je iz pravca koji firmu posmatra kao nešto što se zasniva na resursima. Ovaj pravac koncentriše se na kvalitet ljudskih resursa dostupnih organizaciji i njihovu sposobnost da uče i prilagode se brže od konkurenata.“
[Torrington, 2004, str. 34]

LJUDSKI RESURSI

Pojam ljudski resursi podrazumijeva ljude u organizaciji, njihov potencijal, kao i sve sposobnosti koje mogu da pruže organizaciji u cilju ostvarenja njenih potreba. Ljudski resursi raspolazu znanjem koje je neophodno za obavljanje radnih aktivnosti i razvoj organizacije. Činjenica je da bez efektivnih ljudi organizacije ne bi mogle ostvariti svoje ciljeve. Poslovanje organizacije ne može se zamisliti bez odgovarajućih ljudskih resursa, koji imaju značajnu ulogu za organizaciju, jer ljudi obavljaju proces rada i utiču na ekonomsku efikasnost organizacije

Stalne tehnološke i tržišne promene, i sve oštija borba sa konkurencijom, proizvode izraženu potrebu organizacije za kvalitetnim ljudima i podstiču i primoravaju organizacije na stalni razvoj i napredak, kako bi uspele da opstanu pred novim zahtevima koje postavlja globalizacija. Ukoliko organizacija poseduje dobar ljudski potencijal, odnosno kvalitetne i obrazovane ljude, moguće je odgovoriti na izazove i zahteve pred kojima sa stalno suočava.

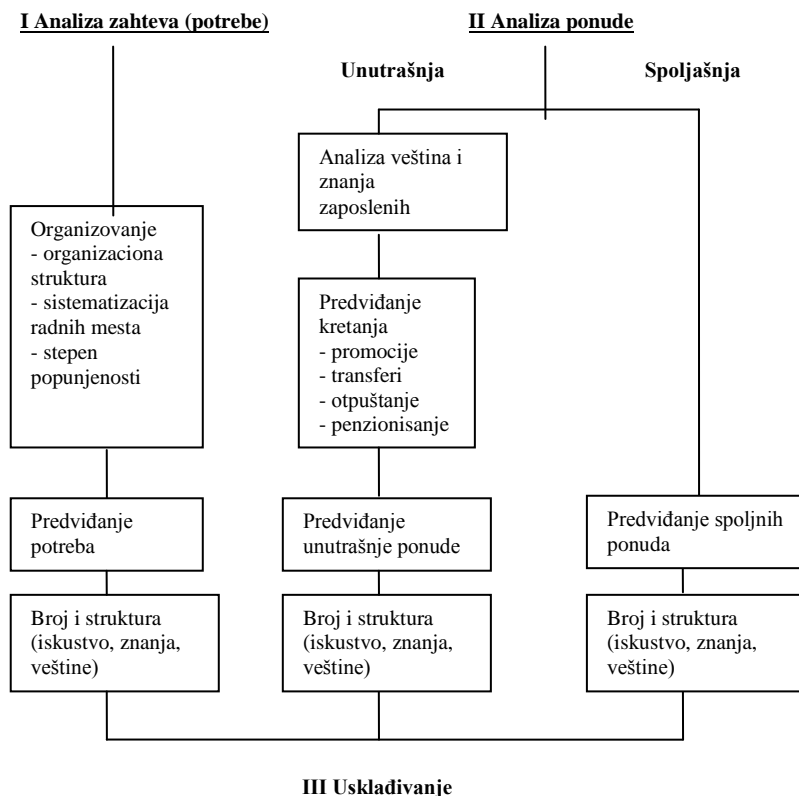
Savremeni koncept menadžmenta ljudskih resursa, koji u centar interesovanja stavlja ljudske resurse i njihov potencijal, bavi se stvaranjem pretpostavki za optimalan razvoj ljudskih potencijala, stvara uslove za postizanje visokog stepena zadovoljstva i motiviše zaposlene, i nastoji da oni budu lojalni organizaciji i posvećeni poslu koji obavljaju.

Savremeni pristup menadžmentu, ljudske resurse tretira kao najdragocjeniji organizacijski resurs, za razliku od ranijeg konvencionalnog pristupa koji ljudske resurse tretira u istoj ravni kao i ostale organizacijske resurse, i smatra ih kao lako zamjenljive resurse. Tu praksu i odnos, koji naše organizacije još uvijek imaju prema zaposlenima je neophodno mijenjati.

PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA

„Planiranje ljudskih resursa, koje se često naziva i planiranjem ljudstva ili radne snage, tradicionalno se odnosilo na broj zaposlenih, nivo njihovih sposobnosti i na vrste zaposlenih u organizaciji. U ovom tipičnom modelu tradicionalnog planiranja ljudstva naglasak je na balansu između predviđene ponude i potražnje

radne snage u cilju obezbeđivanja pravog broja pravih radnika, na pravom mjestu i u pravo vrijeme. Na potražnju za ljudstvom utiču korporativne strategije i ciljevi, okruženje i način na koji se osoblje koristi u poslu. Ponuda ljudstva predviđa se od trenutno zaposlenih (putem proračuna očekivanih napuštanja radnih mjesta, penzionisanja, unapređenja itd.) i na osnovu dostupnosti ljudi sa odgovarajućim sposobnostima na tržištu rada.”[Torrington, 2004, str. 65]



Slika 1: Planiranje ljudskih resursa

Izvor: [Šunje, 2002, str. 235.]

U literaturi o korporativnom planiranju kaže se da su ljudski resursi daleko složeniji za planiranje od finansijskih resursa. Planiranje ljudskih resursa je veoma značajno, ne samo kao polazna aktivnost na koju se naslanjaju ostale aktivnosti iz dometa ljudskih resursa, nego i kao osnov uspešnosti ljudskih resursa organizacije, bilo da se radi o budućim zaposlenima ili zaposlenima koji već rade u organizaciji, gdje se njihov rad procenjuje putem ocjene uspešnosti.

Planiranje ljudskih resursa je stalni proces razvoja strategija koje će omogućiti usklađivanje broja zaposlenih i profila zaposlenih sa potrebama organizacije. Taj proces pomaže organizaciji da obezbedi i angažuje resurse koji će dostići ciljeve organizacije putem izvršenja njihovih, precizno definisanih, zadataka, pri tom koristeći potrebna znanja i vještine. Takođe, organizacija treba biti svjesna kretanja u okruženju na čije promene treba odgovoriti brzo i efikasno. Proces uključuje analizu postojećih ljudskih resursa, kao i predviđanje potreba za novim resursima, uz sposobnost da preduzme aktivnosti kako bi angažovala ljudske resurse koji odgovaraju određenim zahtjevima.

ANALIZA POSLA

Iako je konačna ocjena uspešnosti organizacije definisana profitom, položajem na tržištu, širenjem poslovanja i drugim indikatorima, ni jedna organizacija to ne može ostvariti ukoliko nije planski pripremljena za izvršenje aktivnosti svakog pojedinca. Da bi zaposleni mogli odgovoriti postavljenim zahtjevima, organizacija prije njihovog zapošljavanja treba jasno definisati i potrebna radna mjesta, opis i zahtjeve radnih mjesta, kriterijume za zasnivanje radnog odnosa, faktore i indikatore uspešnosti, kao i organizacionu strukturu. Pravilnim planiranjem, definisanjem i analizom radnog mesta kompanija izbjegava

nedoumice u pogledu odgovornosti pojedinaca za zadovoljavajuće ili nezadovoljavajuće ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Analiziranje posla predstavlja sistemski proces prikupljanja, analize, razumijevanja i prikazivanja relevantnih informacija o poslu. Analiza se vrši planski po unaprijed utvrđenim metodama i ukoliko je svako radno mesto dobro analizirano i formirano u skladu s adekvatno utvrđenom strukturom radnih mjesta i kvalitetnim opisom posla i zadataka za potrebe konkretnog radnog mjesta, veće su šanse da će se zaposliti kvalitetni ljudi koji će biti produktivni. Analiza radnog mjesta je često zanemarena kao aktivnost, međutim, moderne organizacije uviđaju značaj pravilno definisanog radnog mesta, kao osnove za pokretanje radnih aktivnosti. Rezultati analize radnog mjesta predstavljaju detaljan opis radnih zadataka koji novog zaposlenog očekuju na radnom mestu.

Analiza radnog mjesta treba da sadrži položaj u organizacionoj šemi, decidno određene radne aktivnosti na poslu, okruženje radnog mjesta, materijale, neophodno znanje za konkretno radno mjesto, veze između zadataka pojedinih radnih mesta, definisane standarde učinaka uključujući i ocjenjivanje rada i sistem nagrađivanja, kao i druge aktivnosti vezane za posao. Ona osigurava tačne i precizne informacije o poslu i daje podlogu za niz daljih strateških odluka u vezi sa ljudskim resursima, a naročito u oblasti planiranja i organizacije rada unutar svake organizacije, između sektora, službi i odjeljenja.

REGRUTOVANJE I SELEKCIJA

Prije samog otpočinjanja aktivnosti i pribavljanja kadrova neophodno je definisati politike ljudskih resursa i strategije zapošljavanja. Popunjavanje radnih mjesta je složen proces i počinje regrutovanjem, odnosno privlačenjem ljudskih resursa nakon čega slijedi proces selekcije koji treba da bude povezan sa drugim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa.

Regrutovanje i selekcija su dvije faze, odnosno dva međusobno povezana zadatka. Dok se u fazi regrutovanja treba odlučiti kako i gdje treba pribaviti potrebnog radnika, kod faze selekcije na prvom mjestu je identifikacija pravih potencijala. „Kada poslodavac jednom uvidi da je spoljašnje regrutovanje neophodno, mora se odabrati odgovarajuća i ekonomična metoda regrutovanja. Postoji veliki broj različitih pristupa, a svaki je manje ili više adekvatan za različite okolnosti. Stoga većina poslodavaca koristi više različitih metoda regrutovanja u različito vrijeme. I kada se popunjava jedno te isto slobodno radno mjesto, dobro je kombinovati različite metode.“ [Torrington, 2004, str. 172], isto se odnosi i na selekciju, jer korištenje samo jedne metode nije uobičajeno. Obično se koristi kombinacija dvije ili više metoda, a njihov izbor zavisi od mnoštva faktora.

S obzirom da zapošljavanje novih radnika iziskuje dodatne troškove, kao što su oglašavanje za slobodna radna mjesta, pravljenje formulara za prijavu, pravljenje testova koje može dosta da košta, obavještanja primljenih kandidata, i druge skuplje metode koje pri tom odnose mnogo vremena, kako organizaciji tako i kandidatima, neke se organizacije odlučuju na obuku i razvoj već postojećih zaposlenika ukoliko procjene da im je ta metoda isplativija.

OBUKA I RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA

Strateški pristup ljudskim resursima podrazumijeva i investiranje u ljudske resurse. Stvaranje znanja i sposobnosti na primjer, podižući vrijednost radnika putem obučavanja da bi oni fleksibilnije odgovarali i da bi bili svjesni kvaliteta, važniji je više nego ikad. Znanje i vještine u velikoj mjeri utiču na performanse zaposlenih radnika, tako da je obrazovanje zaposlenih u današnjem vremenu, kada su informatičke tehnologije zavladaile na globalnom nivou, neophodno i zaposleni moraju biti adekvatno i konstantno obučavani kako bi bili konkurentni na tržištu i doprinjeli profitabilnosti same organizacije uz lično zadovoljstvo.

Ključna karakteristika je da modernizacija poslovanja zahtjeva nova znanja i nove profesije koje podrazumijevaju visok nivo obrazovanja i obuke, kao i cjeloživotno učenje. Zaposleni moraju biti spremni na usavršavanja kako bi se prilagodili promjenama i zadržali svoja radna mesta, a organizacije moraju da im obezbijede adekvatnu obuku kako bi zaposleni mogli što adekvatnije obavljati svoje radne aktivnosti. Jedna

od glavnih karakteristika po kojoj su se razlikovale organizacije u kojima su pojedinci učili, od onih u kojima nisu učili bilo je podsticanje pojedinaca da pokušaju sa novim načinima rada.

PRAĆENJE INDIVIDUALNIH REZULTATA RADA

Praćenje i ocjenjivanje rada zaposlenih predstavlja verifikaciju uspješnog ili neuspješnog rada i procjenu rezultata tog rada, kao i dodjelu nagrada. Iako je postizanje određenih rezultata rada odgovornost zaposlenih, menadžeri imaju ulogu u pružanju podrške i u usmjeravanju zaposlenih kroz davanje informacija, instrukcija i drugih vidova pomoći.

„Stalni pregled postignutih rezultata zaposlenima je neophodan da bi mogli da nastave sa radom i planiraju aktivnosti i prioritete, ali i da bi unaprijed mogli da upozore menadžere ukoliko nešto ne može da se obavi u dogovorenom roku. Takođe je bitno da menadžeri i zaposleni zajedno prave pregled rezultata rada, jer na taj način i jedni i drugi dolaze do informacija. Menadžeri, na primjer, moraju biti u toku sa napredovanjem zaposlenih, a zaposleni moraju biti u toku sa organizacionim promjenama koje utiču na dogovorene ciljeve. Oni moraju imati zajednički uvid u to kako druga strana napreduje u svojoj ulozi i šta bi mogli da urade da bi jedni drugima bili od pomoći.“ [Torrington, 2004, str. 299]

Razlikuju se stalni pregledi, koji su obično neformalne prirode, i sistemi evaluacije, koji omogućavaju da pregled rezultata bude formalan. Sistemi evaluacije se uglavnom dizajniraju na centralnim osnovama gdje odjeljenje za ljudske resurse zahtjeva od linijskih menadžera da obave evaluaciju rezultata rada svojih zaposlenika iz organizacione jedinice, i to na godišnjem i polugodišnjem nivou.

„Slab učinak nije uvijek posljedica nemotivisanosti. Slab učinak može da bude posljedica nedovoljno dobre obuke ili neadekvatnih ciljeva, na primer zbog toga upravljanje radnom efektivnošću podrazumijeva jedinstven pristup unapređenju radnog učinka.“ [Dessler, 2007, str. 205]

MOTIVACIJA

„Kada se jednom regrutuju, ljudi se moraju zadržati na poslu nizom strategija koje odražavaju njihov interes i motivisanost, koliko i usmjeravanje njihove aktivnosti u okvirima promjenljivog organizacionog i poslovnog konteksta.“ [Torrington, 2004, str. 135]

Pojedinci različito vrijednuju stvari, i prema tome, postoji shvatanje po kom različite ljude motivišu različite stvari, ali postoje i oni ljudi koji ukoliko se samo tretiraju kao odgovorni djelovaće ka ostvarenju cilja, a pri tom ih i ne treba posebno motivisati. Takođe, pohvale za aktivnost koja je dobro urađena ili za efikasno obavljen zadatak mogu pojačati motivaciju za rad.

Prema teoriji očekivanosti motivacije ukoliko pojedinac osjeća da je ostvarenje cilja realno i pokušać da ostvari zadati cilj. Društvene potrebe su važne i kao motivacioni faktor naglašavaju potrebu za pripadnošću. Važnost samog rada podrazumjeva način na koji su pojedinci motivisani da streme ka ostvarenju zadovoljstva poslom koji obavljaju u organizaciji. Varijabilne naknade koje stimulišu željene rezultate mogu biti učinkovit alat za motivisanje zaposlenika, pritom zaposleni moraju jasno razumjeti kakve će radne aktivnosti ili rezultati donjeti varijabilnu finansijsku naknadu.

ZAKLJUČAK

Ljudski resursi, odnosno ljudi, su najvrijednija imovina organizacije. Oni raspolažu znanjem koje je neophodno za obavljanje radnih aktivnosti i predstavljaju jedan od temeljnih faktora uspjeha organizacije. U teškim uslovima savremenog poslovanja koje karakteriše sve više konkurentno okruženje, u kojima se organizacije nalaze, zahtjeva ne samo promjene u organizacionoj strukturi, procesima, tehnologiji, sistemu nego i u potrebi za što kvalitetnijim ljudskim resursima i njihovim potencijalima. U njih treba dodatno investirati kako bi se povećala njihova vrijednost i kako bi postali konkurentniji.

Ljudske resurse ne treba posmatrati isključivo kao trošak organizacije već kao neophodno sredstvo. Organizacije koje osmišljeno pristupaju upravljanju ljudskim potencijalima svoje konkurentske prednosti temelje na sposobnostima i potencijalima svojih zaposlenih od kojih zavisi ostanak organizacije na tržištu.

Funkcija upravljanja ljudskim resursima treba da se fokusira ne samo na broj zaposlenih, već i na planiranje ljudskih resursa, analizu posla, praćenje individualnih rezultate rada koje zaposleni ostvaruju, kao i da preduzme potrebne mjere za motivaciju, nagrađivanje i zadržavanje najkvalitetnijih kadrova, i niz drugih aktivnosti.

U današnje vrijeme, menadžment ljudskih resursa je postao veoma bitan faktor unutrašnje dinamike i organizovanja svake organizacije. Organizacije koje idu u skladu sa modernim vremenom i načinom poslovanja imaju već formirana posebna odjeljenja menadžmenta ljudskih resursa, ali nažalost, u mnogim našim preduzećima funkcija upravljanja ljudskim resursima još uvijek nije na zavidnom nivou, nisu oformljena odjeljenja za upravljanje ljudskim resursima i ta funkcija nije u dovoljnoj mjeri razvijena.

Moderne organizacije podstiču obuka i razvoj zaposlenih kako bi zaposleni što adekvatnije mogli odgovoriti na postavljene zadatke i ostvariti kako ciljeve organizacije tako i ličnu satisfakciju. Međutim, da bi obuka i razvoj doveli do poslovnog uspjeha treba ih povezati sa poslovnom strategijom. Kada postoji izbor između regrutovanja ljudi koji imaju potrebne sposobnosti i njihovog razvoja unutar same organizacije uz strateški pristup odluka će odražavati pozicioniranje organizacije i njene strategije. Kako bi zaposleni udovoljili postavljenim zahtjevima i stremili ka ostvarenju cilja organizacije neophodno ih je motivisati na razne načine.

LITERATURA

- [1] Torrington, D. (2004). Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd.
- [2] Pržulj, Ž. (2002). Menadžment ljudskih resursa“, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd.
- [3] Šunje, A. (2002). Top – menadžer, Tirada, Sarajevo.
- [4] Dessler, G. (2007). Osnovi menadžmenta ljudskih resursa“, Data Status, Beograd.