

МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА КАО РАЦИОНАЛНА ФИЛОЗОФИЈА

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AS A RATIONAL PHILOSOPHY

Миленко Мацура¹

Трећа београдска гиманизија, Београд, Србија

Сажетак: У контексту трансформације и промена, постепено нестају традиционални хијерархијски системи, уступајући место савременим холистичким системима. Истовремено, традиционални менаџмент, који не пружа адекватне одговоре на актуелне изазове, одлази у историју, док његово место заузима савремени холистички менаџмент.

На спознаји да је људски фактор одлучујући у креирању пословног успеха организација, афирмисан је менаџмент људских ресурса, као научна дисциплина и пословна пракса. Као фокусно подручје глобалног менаџмента, менаџмент људских ресурса мотивише све чланове организације да се активно укључују у процесе одлучивања и сnose одговорност за остварене резултате.

Преузимајући улогу катализатора у односу на остале функције, менаџмент људских ресурса доприноси синергетским ефектима, у процесу остварења индивидуалних и организационих циљева. Делујући као савест човечанства и као рационална концепција, менаџмент људских ресурса превазилази цивилизацијске границе, поспешујући процесе интеграције и позитивних промена на глобалним основама.

Кључне речи: менаџмент, промене, менаџмент људских ресурса, холистички системи, синергетски ефекти.

Abstract: Within the context of transformation and changes, traditional systems of hierarchy gradually diminish, giving place to modern holistic systems. At the same time, traditional management, which does not offer adequate answers to current challenges, becomes history, while modern holistic management takes its place.

Human resources management, as a scientific discipline and business practice, has been affirmed based on the perception that the human factor is decisive in creating business success of organizations. Being the focal area of global management, human resources management motivates all members of an organization to actively join decision-making processes and bear responsibility for the achieved results.

Taking on the role of catalyst in relation to other functions, human resources management contributes to synergetic effects in the process of realization of individual and organizational goals. Acting as the conscience of humanity and as a rational conception, human resources management exceeds the boundaries of civilization, thus promoting the processes of integration and positive changes on global grounds.

Keywords: management, changes, human resources management, holistic systems, synergetic effects.

¹ macuratreca@gmail.com

1. УВОД

Протекло је више миленијума од поимања човека као роба, до начелног прихватања принципа равноправности и једнаких шанси, односно концепта менаџмента људских ресурса. О томе шта се све догађало у том временском универзуму историја нам је оставила значајне, мада не и потпуне доказе. На основу расположљивих информација, може се рећи да су људи, као јединина мислећа жива бића, били највеће жртве, страдајући кроз векове од сопствене врсте.

У процесу цивилизацијског развоја формиране су хијерархијске организације и институције, чију генезу треба тражити у робовласничком друштву, а које још увек имају кључну улогу у савременом свету. Засноване на антагонизму интереса и циљева, оне представљају највећу препреку усклађеном развоју човечанства у савременим условима.

У овом раду, пажња је усмерена на човека, односно људске ресурсе и њихову улогу у процесу менаџмента. На спознаји да је људски фактор одлучујући и једини мисаони елемент у пословним процесима, афирмисан је Менаџмент људских ресурса (МЉР), као независна научна дисциплина која се проучава на универзитетима и примењује у савременој пракси. Као фокусно подручје глобалног менаџмента, МЉР мотивише све чланове организације да се активно укључне у процесе одлучивања и оперативног деловања, сnoseћи одговорност за остварене резултате. На тој основи, МЉР делује као катализатор у односу на остале функције и организационе јединице, доприносећи синергетским ефектима у оквиру глобалног система.

Делујући као савест човечанства и као рационална концепција, МЉР превазилази цивилизацијске границе и доприноси пословном успеху на глобалној основи. У том контексту МЉР интензивира интеграцију у процесу глобалне интернационализације. Универзални процеси глобализације и интернационализације превазилазе све границе, повезујући националне привреде и различите системе вредности. Савремена пракса цивилизованог света показује да су људски ресурси главни фактор који доприноси расту и развоју, као и оптималној интеграцији на глобалној основи. У томе се нарочито истичу САД и Јапан, постижући значајну стратегијску и конкурентску предност на основу Менаџмента људских ресурса.

Суочавајући се са глобалним променама, цивилизовани свет изграђује одговарајуће стандарде, прихватљиве за различите плуралистичке структуре. На тој основи, уместо традиционалних хијерархијских форми, креирају се флексибилни децентрализовани

демократски системи. Сходно томе, пословодни органи имају улогу лидерског вођства и кординатора, уместо хијерархијских ауторативних (вођа) диктатора.

2. КРИЗА ТРАДИЦИОНАЛНОГ МЕНАЏМЕНТА

Традиционални менаџмент изнедрило је робовласничко друштво. Међутим, његова филозофија имала је доминантно место у свим цивилизацијама све до савременог доба. Од античких држава, преко цркве, до великих светских система, основно начело традиционалног менаџмента почива на хијерархијским структурама и хијерархијским односима.

Тежећи ка савршеној организацији, хијерархијске структуре формирају ригидну поделу на различитим нивоима. Сваки нижи део добија упутства и информације са више нивоа, чије извориште представља врх пирамиде, који слепо верује у своју непогрешивост. Текући организациони концепти остају беспомоћни и неспособни да пружи адекватне одговоре на савремене изазове из глобалног окружења[1]. Покушаји традиционалног менаџмента да изврши промене, тако што ће увести савремене информационе системе или што ће елиминисати читаве слојеве менаџерских структура у хијерархијској лествици, нису дали задовољавајуће резултате, зато што почивају на погрешним премисама. Информациона револуција ствара слободу, јер људи постају свесни алтернатива, али практична корист од информација постиже се само у условима када дође до промене начина размишљања и деловања, у контексту холистичког система вредности. Слично се може рећи и за смањење броја хијерархијских нивоа, као што је „downsizing“, јер филозофија менаџмента остаје у традиционалним оквирима. Упоредо са развојем традиционалних хијерархијских структура, одвијао се и процес развоја менаџмента.

Криза традиционалног менаџмента није само узрок, већ и последица незадовољства запослених и власника капитала. Полазећи од става да су људи важан фактор, али да стварају највеће проблеме, теоретичари и практичари су дуго времена тражили решење како да помире ове две супротности. У том контексту, развијао се персонални менаџмент[2], који посредује између радника и менаџера, односно тржишта радне снаге.

Литература у прошлости релативно је мало пажње поклањала људском фактору. Уместо тога, пажња је била усмерена на квантитативне методе, контролу и психолошке аспекте понашања људи. Тако су настале разне теорије, које су покушавале да објасне

људски феномен. Из тог времена познате су хипотезе које је развио Daglas Mekgregor под називом "Теорија X" и „Теорија Y“. Ове теорије се односе на тезе о људској природи[3].

Према теорији „X“, просечна особа преферира ленчарење и не воли да ради. За свој ангажман, запослени очекују директиве, солидну награду и сигурност. Пракса показује да је теорија „X“ још увек доминантан метод традиционалног менаџмента.

Теорија „Y“ заступа став да је рад за просечну особу природан колико и жеља за игром или одмором. Већина људи следи самоконтролу, показујући самоиницијативу у процесу остварења циљева. Посвећеност раду првенствено вуче корене из страха, а не из награда. Под одређеним условима, просечни људи уче, не само да прихватају, већ и да преузимају одговорност[4].

Ове теорије су изазвале бројне полемике, које су се кретале од тоталног одбацивања, до прихватања[4]. Међутим, привредна експанзија Јапана имала је значајан утицај на расветљавање принципа менаџмента у контексту односа појединаца и организације. У том контексту, настала је **Теорија „З“**, (*W. Michim*), која покушава да унесе стратешке ас-пекте у разматрање културе, стандарда и људских ресурса[5].

Сви напори теорије и праксе традиционалног менаџмента нису уродили плодом, нити су дали задовољавајуће резултате. У том смислу, персонални менаџмент остварује посредничку функцију између радника и менаџмента, односно тржишта радне снаге, при чему менаџери имају сву моћ и власт, док радницима остаје задатак да извршавају наређења. То је чиновничка структура, која обавља рутинске послове, према одговарајућим процедурама, без утицаја на доношење стратегијских одлука.

Хијерархијске структуре и хијерархијски односи нису својствени само организацијама, већ и читавим друштвеним заједницама, у којима се они често прикривају плаштом демократије и демократских институција. Због тога се ова криза може разрешити само у дужем временском интервалу, по принципу „корак по корак“ у процесу изградње холистичких структура, на основама равноправности и једнаких шанси, у глобалним оквирима.

2. АФИРМАЦИЈА САВРЕМЕНОГ МЕНАЏМЕНТА

Супротно традиционалној организацији, која тежи да обезбеди стабилност система, односно континуелан раст, развој и запосленост, савремена организација улаже напоре да оствари флексибилност и профит на глобалној основи. Сходно томе,

коституише се организациона структура, у контексту савременог менаџмента.

Сходно холистичком приступу, савремена организација се не посматра као машина, која делује на детерминистичким принципима, већ као динамички систем, који се усмерава са одређеним степеном вероватноће[6]. То је „*Ред кроз одступање*“, односно неравнотежа је извор реда у универзуму, а ред настаје из хаоса. Систем је у релативној неравнотежи, јер на отворене системе делују фактори из окружења, преко непредвидивих флукуација. Делујући на холистичким основама, савремена организација, као пословни систем, остварује синергетске ефекте, тако што њене поједине функције и пословне јединице, радећи заједно у кооперацији, постижу већу продуктивност него када би радиле одвојено.

У интеракцији са турбулентним пословним окружењем, савремена организација функционише као отворени систем, који остварује динамичан развој и континуално повећање пословног успеха на глобалним основама. На тој основи, могу се идентификовати базичне тачке савремених пословних система, у контексту глобалног менаџмента:

- Не постоји детерминисаност односа у савременим динамичким системима;
- Хијерархијске структуре уступају место флексибилним структурама, које се формирају у равни, на холистичким основама;
- Људски ресурси, као носиоци знања и активности, постају кључни фактор пословног успеха;
- Уравнотежен однос организације и пословног окружења обезбеђује динамичан развој и континуално повећање ефикасности у пословању;
- Савремени пословни системи формирају холистички менаџмент, у којем су менаџери првенствено ментори и координатори активности, а не хијерархијски ауторитети и контролори;
- Холистички менаџмент показује супериорност и знатно виши степен ефикасности и ефективности у односу на традиционални менаџмент.

Холистички модел почива на сложеној структури, у којој су сви делови слободни, а одговорност и моћ хоризонтално распоређени. У овом моделу (организација у равни), нема хијерархијских односа, који су основна карактеристика тра-

диционалних система. Пословне организације функционишу као целина, а целокупност је функција сталне, ефикасне комуникације, попут крвотока и централног нервног система [7].

Динамичке промене у пословном окружењу, у контексту глобализације, разграђују традиционалне структуре засноване на хијерархијским односима. Турбулентно окружење захтева амбивалентно спретну структуру, која је истовремено ефикасна, иновативна и флексибилна.

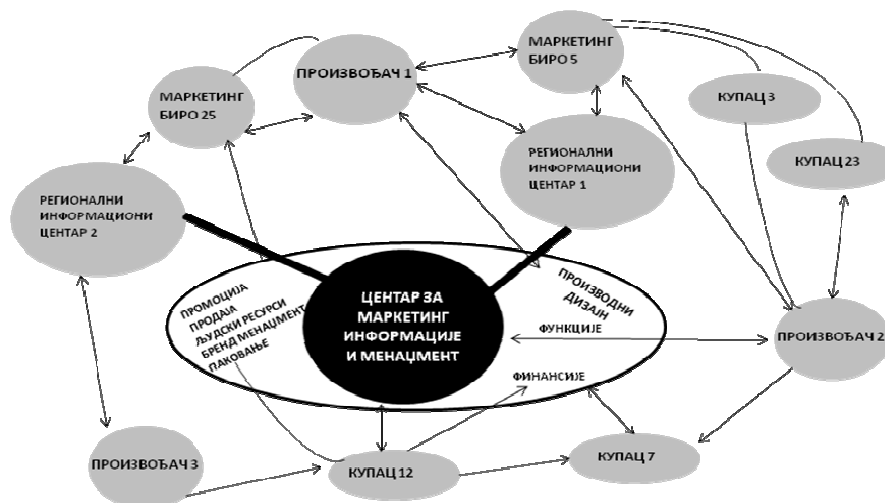
Савремена организација тежи вертикалној дезагрегацији, док се њене пословне функције окружују различитим ентитетима, који наступају као независни ентитети. У зависности од тржишног механизма, функције дизајна, развоја, производње и дистрибуције се привремено удружују са другим организацијама и њиховим пословним јединицама, формирајући заједничке пројекте и послове на глобалним релацијама. Основу ове интеграције чине пословни интереси коалиционих партнера.

Дезинтеграција фирме по вертикали показује способност ефикасног извођења пословних акција преко њених функционалних јединица, док истовремено одражава максималну флексибилност система као целине. Индивидуалне пословне јединице се организују тако да обезбеђују максимирање профита, у контексту турбулентног окружења, које врши притисак успостављајући захтеве за стицањем знања и ангажовањем компетентних људских ресурса. Савремене организације су професионални ентитети, у којима људски ресурси мултипликују своју улогу, континуелно формирајући тимове и учествујући у новим и различитим организационим групама, које решавају различите проблеме. Као пример такве организације може да послужи јапански компанија *Casio*, која послује у глобалним оквирима. Док су се његови конкуренти организовали око пословних функција (инжињеринг, производња, маркетинг) на основама јаке вертикалне интеграције, *Casio* је врло мало улагао у производне капацитете. Његова снага је у флексибилности, а функционална стратегија је ослоњена на интегрисани дизајн, развој и маркетинг који истражује захтеве и потребе потрошача, претварајући их у одговарајуће производе који доносе профит. У том контексту, главну улогу имају људски ресурси који функционишу у процесу савременог менаџмента.

Афирмација савременог менаџмента се остварује у процесу развоја савремених организација као пословних ентитета. Сходно променама у пословном окружењу, савремена организација преферира глобалном усмерењу, са различитим варијацијама, у зависности од врсте делатности и карактеристика тржишта на којем

делује. У том контексту, овде ће се интерпретирати модел, заснован на тржишној оријентацији слика 1. Односи на прототип организације усмерене на размену, односно „ *The Marketing Exchange Company* “ [8].

Слика 1: Маркетинг компанија размене



Маркетинг компанија размене је организована око потрошача и тржишта. То је глобална организација, формирана као велики маркетиншки систем за размену производа и услуга. Компанија у своје структурне оквире не смешта неке значајније функције истраживања развоја и производње, тако да мало места има за међуфункционалну субоптимизацију, инерцију или миопију. Њено скенирање окружења и усклађивање са потребама корисника и тржишта, одвија се у процесу савременог менаџмента. Квалитет њене маркетиншке мреже, који представља њену примарну снагу, зависи првенствено од структуре и квалитета људских ресурса.

Актуелни и потенцијални односи између потреба купаца и снабдевачке понуде сортирају се у системском софтверу, док се пословни преговори и трансакције одвијају преко маркетиншких канцеларија, уз одговарајућу координацију Центра за менаџмент фирме. У савременој пракси постоје компаније које преферирају филозофију МКР. Међу њима се истичу тзв. „*Hollow Corporation*“ и јапански тип трговинске организације. МКР је на неки начин хибрид између ове две врсте организација.

Међународна конкуренција и индустријско реструктурирање осамдесетих година довели су многе корпорације САД у ситуацију да користе спољне изворе, затворе радно-интензивне и неефикасне фабрике, и отворе погоне у иностранству. Тако је дошло до појаве *Hollow* корпорација, односно компанија са мало или нимало домаће производње, које су постале, углавном, маркетиншке организације, које „производе“ разне врсте робе, често не производећи ништа осим пакета и налепница (*Business Well* 1986). Примери таквих Холлов корпорација су: *Nike*, *Liz Claiborne*, *Emerson radio*, *Schwinn Bicycles* и друге.

Трговинске компаније *Sogo Shosha*, које играју авангардну улогу у економској револуцији на Далеком истоку, имају искуства у ширењу глобалних операција. Ове организације се разликују од МКР по томе што су концентрисане на недиференциране производе, са оријентацијом на снабдеваче, пре него на купце, на националној основи. Стога су многи од ових система интегрисани у производњи уназад, са усмерењем на дистрибуцију, пре него на маркетинг.

Организационе и координационе функције у системима МКР, са обимом и комплексношћу, међузависношћу и потребом за прерадом информација, утичу на глобалну маркетиншку мрежу и тако стварају квази тржиште, које служи као веза систему. Срце тог система је огромно информационо место за размену информација, директно повезаним са светском мрежом информативних маркетинг канцеларија. Маркетиншке канцеларије послују слично полуаутоматском пословању посредничких фирми са компјутеризованом брзошћу, у контексту савременог менаџмента. МКР није национална услужна организација већ глобална међународна тржишна институција купаца и снабдевача. Она није примарно усмерена на дистрибуцију, већ на маркетинг у процесу усклађивања понуде и тражње.

Супротно трговинским компанијама, МКР се активно ангажује у трансакционо-креативним напорима и маркетиншким услугама, формирајући пословни систем на глобалној основи. Сходно томе, њен производни микс није тако хетероген као код трговинских компанија, али развија максималну синергију купаца, људских ресурса и дистрибуције, у интеракцији глобалног окружења и пословног система. МКР нема првенствени задатак да максимизира трансакције доњег тока и обезбеди флексибилност, него да утиче на промене у технологији код произвођача.

Да би била успешна, МКР мора да одржава изворе, знање и структуру трошкова текућих и потенцијалних снабдевача из области производње. Стога, Маркетинг компаније размене понекад уговарају

специјализовано истраживање и развој производа и остварују координацију са специјализованим фирмама у одговарајућој производној области. Међутим, оне морају да избегавају искушења интеграције уназад. У том контексту, ове компаније остварују конкурентску предност и ефикасност, у процесу хоризонталне интеграције у глобалним размерама.

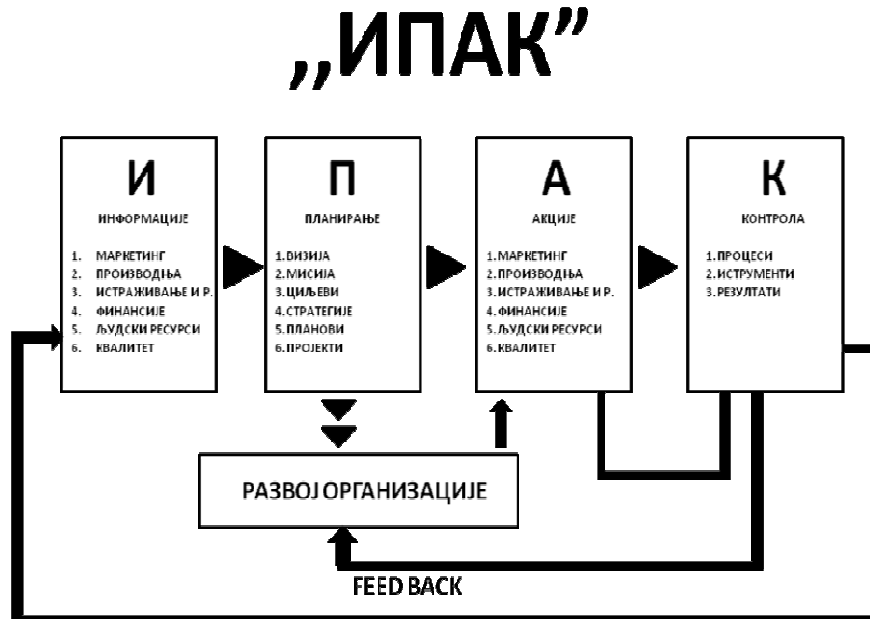
Концепцијска суштина Маркетинг компаније размене почива на њеној мрежи у свету маркетиншких канцеларија и информативних центара, повезаних са сателитом и компјутеризованим информационим системом. На једној страни система МКР су потребе купаца, економски трендови и маркетиншке информације. На другој страни, систем МКР је прикључен на светски водич снабдевача производа, са релевантним информацијама о производним спецификацијама, дизајнерским потребама, ценама, текућим залихама, локацијама и осталим условима за успешан бизнис.

Драматичне промене у пословном окружењу и формирање савремених холистичких система померају филозофију менаџмента и мењају улогу менаџера у пословним процесима. У том контексту, глобални менаџмент се може дефинисати као сврсисходно усмеравање активности организације као универзалног пословног система у процесу остварења индивидуалних и организационих циљева[9].

Сврсисходно усмеравање имплицира стратегијски приступ, са нагласком на организацију као универзални пословни систем. Филозофија менаџмента се примењује на све организације, без обзира на врсту делатности. Процес остварења индивидуалних и организационих циљева подразумева процесни приступ, који се одвија у континуитету са повратном спрегом (слика 2).

У практичном смислу, у контексту пословног система, менаџмент функционише као континуелни процес истраживања, планирања, извођења и контроле пословних акција, уз одговарајућу организацију, са повратном спрегом. Резултат тог процеса је оптимално задовољавање потреба купаца и циљева свих учесника, који су директно или индиректно укључени у пословне процесе (купци, добављачи, банке, разни партнери, власници капитала, запослени и држава, у најширем значењу). Тиме се менаџмент филозофија трансформише из теорије у праксу, а пословни резултати нам показују колико се у томе успело.

Слика 2: Систем и процес глобалног менаџмента



Менаџмент укључује стратегијску и оперативну димензију. Стратегијски менаџмент одређује правце, методе и темпо развоја организационог деловања у турбулентном окружењу, у процесу остварења циљева. Оперативни менаџмент произлази из стратегијског, са којим чини комплексну целину. Основни смисао оперативног менаџмента јесте да обезбеђује услове за флексибилно балансирање организације у текућем пословању.

У процесу стратегијског менаџмента, организација успоставља структуралне и инпут-оутпут односе са пословним окружењем, формирајући своју стратегијску позицију и стратегију, у контексту снага и слабости, шанси и ризика. Опстанак и развој организације захтева ефикасну употребу расположивих ресурса и флексибилно деловање у динамичком окружењу.

Турбулентне промене и визионарство активирају значајне потенцијале свих профила запослених у организацији, стварајући климу у којој се они укључују као активан фактор у све фазе процеса стратегијског и оперативног менаџмента. У том контексту, савремена организација у своје стратегијско понашање уграђује концепцију менаџмента људских ресурса, као значајан фактор који доприноси динамизирању развоја и континуалном повећању ефикасности у пословању.

Уважавајући иновације, засноване на континуираном учењу и повећању степена знања запослених, организација изражава спремност за промене, што јој обезбеђује супериорност на тржишту, на основу компетентности и могућности диференцираног понашања у односу на конкуренцију. На тој основи иновативна компанија ствара услове за континуално повећање конкурентности, не само на бази сопствених потенцијала, већ и путем формирања стратегијских алијанси са другим компанијама и институцијама, заснованим на партнерској сарадњи и интеграцији на глобалној основи.

У процесу иновација, организација појачава укупан ланац вредности, заснован на знању, и развија интерне снаге, чиме обезбеђује конкурентску предност и могућност утицаја на промену „правила игре“ на тржишту. Стога се, с правом, сматра да ће у текућем миленијуму интелектуални фондови имати већу вредност од материјалних вредности организација.

Промене у пословном окружењу изазивају значајна померања у организацијама. То захтева да менаџмент пажљиво сагледава екстерне процесе и, сходно томе, пројектује интерне промене. Нарочиту пажњу треба посветити трансформационим променама, које мењају, како организациону структуру, тако и пословно понашање и тржишну позицију организација. Сходно томе, неопходно је да менаџмент има дефинисану стратегијску намеру, која одређује правац акција ка жељеном циљу и омогућује оцену и мерење перформанси предузетих акција.

На основу стратегијске намере, као суштине визије будућности, организација пројектује одговарајуће промене и предузима пословне акције усмерене на побољшање тржишне позиције и остварење дефинисаних циљева. У том контексту, потребна је процена моћи и способности различитих снага у организацији да би се остварио избалансиран однос, како интерно, тако и са стејкхолдерима из окружења, који имају значајан утицај на остварење циљева. Пракса показује да многе организације нису успеле да остваре задовољавајуће промене зато што нису имале јасну визију и циљеве. Истовремено, флексибилне организације са јасном визијом и уравнотеженим односима, у којима су сви актери у пословним процесима оптимално мотивисани, остварују изванредне резултате, постижући значајне ефекте.

Стратешке промене су ефективније ако су у стратегијској визији дефинисана подручја промена и уколико је предвиђено време које је потребно да се оне спроведу. У том случају, стратегија организације формализује визију и обезбеђује оквире за извођење пословних акција, које доводе до промене пословне позиције.

Међутим, уколико се стратегијске промене спроведу флексибилно, у ограниченom временском периоду, постиже се већа синергија у току извођења и су-жава простор за испољавање отпора променама, али у том случају постоји опасност од погрешних потеза услед ограниченог времена. У том контексту, холистички приступ пружа значајне предности у односу на традиционално понашање.

Турбулентне промене у пословном окружењу интензивирају трансформацију традиционалних организација у савремене холистичке системе. Истовремено, традиционални хијерархијски менаџмент одлази у историју, уступајући место савременом менаџменту на холистичким основама. У том контексту, менаџмент људских ресурса (МЉР као фокусно подручје глобалног менаџмента организације) мотивише све запослене да се активно укључују у процесе одлучивања и оперативног деловања, сnoseћи и одговорност за остварене резултате.

Афирмација МЉР у организацији претпоставља да менаџери за људске ресурсе преузму значајну одговорност, не само за МЉР већ и за глобални успех фирме. Повећана одговорност настаје из бриге за продуктивност и ефикасност, због смањења обима и редизајнирања организације, као и потребе за рационалним ангажовањем МЉР, како би постао што компетентнији у сложенom свету конкуренције и глобализације.

Да би доказао своју сврсисходност, МЉР мора да успостави ефикасну сарадњу са менаџментом маркетинга, истраживања и развоја, производње, финансија и квалитета, како би се остварила одговарајућа интеграција у контексту глобалног менаџмента. На тој основи се остварује међусобно прожимање пословних функција и организационих јединица у свим аспектима пословног деловања организације као глобалног система. У противном, уколико не постоји одговарајућа међуфункционална и интердисциплинарна сарадња и разумевање, могу да настану озбиљне последице, како за запослене тако и за њихову организацију.

Покушаји да се менаџмент људских ресурса конституише у традиционалним организацијама, са хијерархијским односима, нису дали задовољавајуће резултате. Томе није много помогла ни промена назива „персоналног менаџмента“, тако што је преименован у „менаџмент људских ресурса“, јер је суштина остала непромењена. Тако је настала општа збрка у теорији и пракси, са несагледивим последицама. Нажалост, слична судбина прати и друге иновације, које се одвијају у маркетингу, систему квалитета и информатици. Историја нам показује да су се иновације тешко пробијале и у ближој и у даљој прошлости.

Динамичке промене у профилу и карактеристикама савремених организација, које све мање стављају нагласак на традиционални модел структуре, а све више се оријентишу на пословне процесе и пројекте, имају битан утицај на природу МЛР, у контексту глобалног менаџмента. Исто тако, процес који се одвија у радним односима, од „уговора о запослењу“, ка „уговору о раду“, има значајне импликације које се одражавају на менаџмент људских ресурса и његове одговорности у оквиру сложених пословних процеса на глобалној основи.

Теоретска и практична афирмација менаџмента људских ресурса није чин, већ процес који се одвија у континуитету, под утицајем бројних фактора:

- Цивилизацијски токови развоја мењају улогу људског фактора у пословним процесима, који постаје активан субјект у холистичким структурама, уместо објекта за манипулацију у традиционалним хијерархијским односима;
- Притисак конкуренције на глобалној основи приморава организације да пруже адекватне одговоре на изазове, при чему људски ресурси имају примарну улогу;
- У интернационалним пословним трансакцијама, менаџмент људских ресурса успоставља равнотежу између глобалног и локалног деловања, јер постоје битне разлике и специфичности у појединим срединама;
- Нове технологије уносе значајне промене, не само у области пословних процеса, већ и у профилирању структуре и улоге људских ресурса у различитим аспектима;
- Демографске промене на глобалној основи повећавају одговорност МЛР, како у домену континуално запослених, тако и за диференцирано ангажовање људских ресурса, са скраћеним радним временом, на одређено време или на пројектима;
- Законска регулатива у појединим срединама различито дефинише радне односе, што има значајне импликације на менаџмент људских ресурса, нарочито оних организација које обављају пословне трансакције на интернационалној основи;
- Различити системи вредности, односно култура и етичка питања, представљају озбиљна подручја, која опредељују улогу МЛР и његову одговорност;
- Савремени менаџмент људских ресурса настоји да амортизује класичне притиске синдиката, интеграцијом индустријских и радних односа у своје системе. Међутим, за глобалне

организације, ово подручје може да представља озбиљан проблем у домену усклађивања са синдикатима;

- Јапанска парадигма, по којој је менаџер ментор, консултант и координатор својих сарадника, извршила је значајан утицај на развој менаџмента људских ресурса, у контексту савременог глобалног менаџмента и холистичких пословних система.

4. ПРИРОДА МЕНАЏМЕНТА ЉУДСКИХ РЕСУРСА

Глобалне промене у пословном окружењу интензивирају трансформацију традиционалних организација у савремене холистичке системе. Истовремено, традиционални хијерархијски менаџмент одлази у историју, уступајући место савременом менаџменту на холистичким основама. У том контексту, менаџмент људских ресурса, као фокусно подручје глобалног менаџмента, мотивише све чланове организације да се активно укључују у процесе одлучивања и оперативног деловања, сnoseћи и одговорност за остварене резултате.

У актуелној литератури постоје различите дефиниције менаџмента људских ресурса, које одражавају теоретске погледе њихових аутора, на организацију као носиоца пословних активности, односно менаџмент као пословну филозофију.

У контексту холистичког приступа, менаџмент људских ресурса може се дефинисати као сврсисходно усмеравање људских потенцијала у процесу остварења индивидуалних и организационих циљева.

Мотивишући све чланове организације да се активно укључују у пословне процесе и сnose одговорност за остварене резултате, менаџмент људских ресурса делује као катализатор у односу на остале функције, доприносећи синергетским ефектима на нивоу глобалног система.

Полазећи од принципа равноправности и једнаких шанси, МЉР подржава двосмерно комуницирање, постављање правих људи на одговарајућа места, развој индивидуалних и организационих перформанси и награђивање према уложеним напорима и оствареним ефектима. На тој основи, МЉР подстиче динамизирање развоја и континуелно повећање ефикасности у пословању [10].

5. ПРОЦЕС МЕНАЏМЕНТА ЉУДСКИХ РЕСУРСА

Посматран у контексту глобалног менаџмента организације, менаџмент људских ресурса функционише као континуелни процес

истраживања, планирања, извођења пословних акција и контроле, уз одговарајућу организацију са повратном спрегом. На тој основи, теорија МЉР се трансформише у праксу, делујући на глобалној основи пословног система. Системски модел процеса МЉР приказан је на слици 3.

Процес менаџмента људских ресурса има своју стратегијску и оперативну димензију, које чине интегралну целину. На основама стратегијског приступа, процес МЉР се одвија у континуитету, где се преплићу стратегијске и оперативне активности и отварају индивидуални и организациони циљеви.

Савремени МЉР се препознаје по томе што има развијен систем информација, за стратегијско и оперативно деловање. Ефикасно функционисање процеса МЉР, захтева одговарајуће информације, како у домену одлучивања и извођења пословних активности, тако и контроле процеса и остварених ефеката. Улога и значај система информација произлази из чињенице да пословни процеси почињу и да се завршавају са одговарајућим информацијама. У том контексту, информације постају критични фактори и мерило успешности сваке појединачне фазе и укупног процеса МЉР. У зависности од организационе делатности, као и карактеристика културе, структуре и глобалног окружења, систем информација МЉР су веома диференцирани. Сходно томе, компјутеризовани системи информација формирају мрежу информационих токова за сваки тип одлучивања, односно пословних процеса и остварених резултата.

Савремени систем информација функционише као континуелни процес прикупљања, обраде, чувања и презентације информација за сврсисходно усмеравање пословних процеса. Систем информација МЉР не функционише као независна институција, већ као интегрални сегменат глобалног информационог система организације. У зависности од потреба корисника, систем информација МЉР може да се структурира на више различитих начина. У експлицираном моделу на слици 3, систем информација укључује четири под-система, и то:

1. Подсистем истраживања,
2. Подсистем интерних извештаја,
3. Подсистем обавештавања, и
4. Аналитички подсистем (модел).

Сви подсистеми укључују банку података и аналитичке моделе, који се креирају путем различитих техника. Ови модели имају значајну улогу у пословним процесима.

Слика 3: Системски модел процеса МЉР



6. ИНСТРУМЕНТИ МЕНАЏМЕНТА ЉУДСКИХ РЕСУРСА

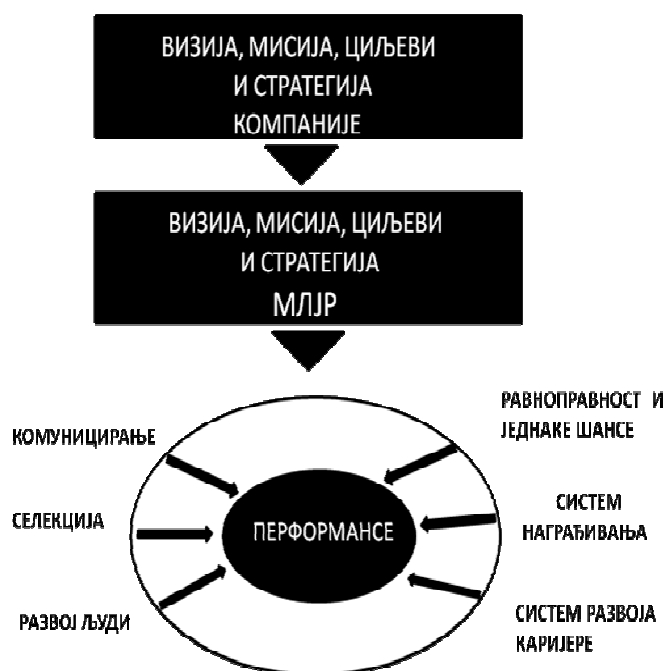
Делујући као савест човечанства и као рационална пословна филозофија, менаџмент људских ресурса помера цивилизацијске границе на глобалној основи. Формирајући холистичке системе, са каталитичким дејством у њиховим структурама, менаџмент људских ресурса има значајан утицај на синергетске ефекте савремених организација. Полазећи од принципа равноправности и једнаких шанси, МЉР подржава двосмерно комуницирање, постављање правих људи на одговарајућа места, развој индивидуалних и организационих перформанси и награђивање према уложеним напорима и оствареним ефектима. На тој основи, МЉР подстиче динамизирање развоја и континуално повећање ефи-касности у пословању, а циклус функција МЉР.

Концепцијска основа инструмената МЉР произлази из филозофије и концепције МЉР, у контексту глобалног менаџмента. Сходно томе, инструменти МЉР представљају комплексну структуру, која омогућава стратегијско и оперативно деловање у процесу остварења индивидуалних и организационих циљева.

МЛБР може да представља моћно средство у рукама вештих менаџера. Због тога је веома значајно да се правилно уочавају корелационе везе како интерних инструмената, тако и фактора окружења.

У процесу операционализације, инструменти МЛБР делују као циклус функција МЛБР, приказан на слици 4.

Слика 4: Циклус функција МЛБР



Процес трансформације традиционалних фирми у САД траје више деценија. Током већег дела двадесетог века, термини који су се употребљавали да означе односе између људи на радном месту били су предрадник-радник, директор-службеник, компанија-синдикат или ми-они. Очекивало се да власници и директори воде компанију, а да радници следе директиве. Многи људи се питају да ли је овакав начин размишљања још увек исправан због динамичних промена на тр-жишту последњих двадесетак година. Део ове приче може се сагледати у недавној историји пропалих америчких предузећа и оних која се још увек грчевито боре.

У међувремену, приличан број продорних менаџера у малим и великим компанијама игнорише старе идеје. Уместо тога, они

стварају сасвим нови став о пословању и другачији менаџмент, у којем је „ми против њих” ствар прошлости. Какве год да су разлике, а њих је много, кључ лежи у „компанији пословних људи“, а не у компанији директора и службеника.

Кључна компонента је нова концепција о заједничком раду у компанији. Концепт компанија следеће генерације руши традиционалну корпоративну пирамиду за коју више нема места. Свако је слободан да мисли као да је власник и овај став постаје део свакодневног живота. У Wal-Martu, сарадници, који су сви и акционари, добијају недељне и месечне податке о учинку њихових радњи, у који су укључени и сви детаљи, као што су профит за сваки производ и време испоруке. У Chaparralu, компанији челика, награђивање је везано за индивидуални учинак и профит компаније, а запослени се охрабрују да сами креирају свој посао. У Southwest Airlinesu свим запосленима се достављају финансијски подаци и прегледи о учинку, као што је приход од пређене путничке километраже и употреба горива, уз редовне податке о профиту и губицима. Свака од ових компанија је више пута добила признања за квалитет и успех.

Уколико желе да буду конкурентне на све променљивијем тржишту, многе савремене организације би требало да се позабаве овом новом пословном филозофијом, како би се припремиле за Еру глобализације.

Делујући у холистичким условима, циклус функција МЉР успоставља равнотежу екстерних и интерних фактора и поспешује синергетске ефекте на нивоу система као ентитета и његових децентрализованих пословних јединица и пројеката. На тој основи, филозофија МЉР се трансформише из теорије у праксу, а пословни резултати нам показују колико се у томе успело у конкретним условима.

Као рационални оквир за операционализацију, модел репрезентује интерактивност између функција МЉР у односу на перформансе, као и интегрисаност визије, мисије, циљева и стратегије МЉР, у контексту визије, мисије, циљева и стратегија глобалне организације [10].

Висок степен корелације функција МЉР произлази из њихове стратегијске и оперативне повезаности у пословним процесима. Стога се логично очекује да оптимална решења захтевају оптимизацију, не само на нивоу појединачне функције, већ и свих заједно, интегрисаних у оквиру системске концепције. Исто тако, уколико било која функција не задовољава принцип оптимизације,

доводи се у питање цео систем, који може да буде успешан у оној мери колико је успешна свака појединачна функција.

7. ЗАКЉУЧАК

Трећи миленијум интензивира процесе трансформације и промена у глобалним оквирима. Носиоци тих процеса су организације, односно људски ресурси, који преузимају кључну одговорност за уранотежен развој човечанства на рационалним основама. У процесу интеграције и промена, постепено, у континуитету, нестају хијерархиске структуре и хијерархијски односи, уступајући место холистичким системима и холистичким односима.

У том контексту, менаџмент људских ресурса, као фокусно подручје глобалног менаџмента, делује као савест човечанства и као рационална концепција која мотивише све чланове организације да се активно укључују у процесе одлучивања и сnose одговорност за остварене резултате.

У холистичким условима, слободан човек са одговарајућим знањем, удружен са другим људима на равноправној основи, ефикасно обављајући сврсисходне активности, уз праведну надокнаду за уложене напоре и остварене резултате, доприноси оплемењивању не само сопствене личности и уже средине, већ истовремено врши активан утицај на окружење, у концентричним круговима, поспешујући развој холистичких структура и остварење синергетских ефеката на нивоу глобалног система. У тим оквирима, менаџмент људских ресурса остварује своју мисију сврсисходног усмеравања људских потенцијала у процесу остварења индивидуалних и организационих циљева.

8. ЛИТЕРАТУРА

1. Armstrong, M., (1989), *The personal manager as enterpreneur*, Institute of Personal Management,
2. Chandler, A.D., (1999), *Strategy and Structure*, Cambridge,
3. Hamilton, W., (1999), *Organization of transactions in the transorganizational firm*, HBR,
4. Harrisson, R., (1995), *Human resource management*, Issues and Strategies, Addison-Wesley,
5. James, A. F., Stoner, R., Friman, E., Gilbert, R. D. Jr., (1997), *Менаџмент*, Желинд,

6. Маслов А., (2004), *Психологија у менаџменту*, Адигес, Нови Сад,
7. McGregor, (2002), *Human Problems of Management*,
8. Priogene and I. Steugers, (1986), *Нови цавез, Нови Свијет*, Загреб,
9. Torirington, D., and Hall I.S. Taylor, (2004), *Менаџмент људских ресурса*, Дата статус,
10. Икач, Н., (2005), *Менаџмент људских ресурса*, ФТН Нови Сад, Нови Сад,

Рукопис приспео: 10.07.2011.
Одобрен за штампање: 11.07.2011.