STRATEŠKA ULOGA LJUDSKIH RESURSA U PROCESU GLOBALIZACIJE

THE STRATEGIC ROLE OF HUMAN RESOURCES IN THE GLOBALIZATION PROCESS

Milija Bogavac

Poslovni i pravni fakultet, "Union – Nikola Tesla" Univerzitet, Beograd,
Srbija

Milanka Bogavac

Poslovni i pravni fakultet, "Union – Nikola Tesla" Univerzitet, Beograd,
Srbija

Nada Živanović

Poslovni i pravni fakultet, "Union – Nikola Tesla" Univerzitet, Beograd,
Srbija

©MESTE

JEL kategorija rada: **J24, J53, L1, O15**

Apstrakt

Globalizacija je doprinela brzom tehnološkom razvoju, u kome dominira važnost ljudskih resursa kao ključ za razvoj i napredak društva. Moderan pristup strateškog upravljanja ljudskim resursima je najvažniji fenomen današnjice, koji pomaže u usklađivanju veština koje se trenutno koriste sa ciljevima kojima kompanija teži. Nova industrija, se stalno razvija u oblasti upravljanja ljudskim resursima kroz strateško upravljanje ljudskim resursima Human Resource Management (HRM). Podaci govore, da je efikasnost korišćenja ljudskih resursa važan faktor koji omogućava kompaniji dugoročne prednosti, u smislu profita, nadležnosti i drugih ciljeva. U sistemu upravljanja ljudskim resursima to daje značajnu ulogu u planiranju dugoročnih ciljeva i strategija. Veštine koje su neophodne za ispunjavanje organizacionih ciljeva razvijaju se ličnim osećanjem pojedinaca za stavljanje i kreativnost sineregetski vezane sa potrebama i željama zaposlenih. Poslovna funkcija ili sektor ljudskih resursa danas je mnogo više od forme zaposlenosti u budućnosti. Efikasna upotreba ljudskih resursa je potrebna, da kompanijama obezbedi konkurentnu prednost i da postavi ciljeve uspešnog poslovanja u dugoročnom periodu, što su samo neki od prioriteta globalnog poslovanja. Organizacija upravljanja ljudskim resursima (HRM) uključuje odabir, obuku, evaluaciju i nagrađivanje zaposlenih, organizaciono rukovođenje, organizacionu kulturu. HRM se pojavio kao koncept početkom 20. veka, kada su istraživači počeli sa dokumentovanjem načina stvaranja poslovne vrednosti kroz strateško

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Nada Živanović

profesorkanada@yahoo.com

upravljanje radnom snagom. U početku je dominirao transakcioni rad, ali zbog povećane globalizacije, dalja istraživanja HRM-a danas se fokusiraju na strateške inicijative, kao što su upravljanje talentom, industrijski i radni odnosi, inkluzija i dr. Upravljanje ljudskim resursima (Human Resource Management – HRM) se odnosi na kadrovsku i menadžersku praksu i sisteme koji utiču na radnu snagu. Ljudski resursi bilo koje organizacije se sastoje od svih ljudi koji obavljaju neke aktivnosti u okviru preduzeća. Osnovne odgovornosti HRM uključuju dizajn rada i analizu posla, obuku i razvoj, zapošljavanje, izgradnju tima, upravljanje performansama, ocenjivanje radnika, itd. HRM utiče na upravljanje i na produktivnost kompanije. Ona igra važnu ulogu u obuci i kontroli zaposlenih i organizacije. HRM igra vitalnu ulogu u održavanju života, rada i planiranja karijere zaposlenih. Pomaže menadžerima ljudskih resursa da rešavaju sukobe i motivišu radnike u ostvarivanje ličnih i organizacionih ciljeva. Da bi se postigli organizacioni ciljevi u okviru HRM, važno je sprovesti obuku i obrazovanje. Bez mogućnosti dobrog upravljanja HRM i poverenja zaposlenih u rukovodstvo, nastaje haos i sukobi u organizaciji. HRM igra vitalnu ulogu u organizaciji da se postignu organizacioni ciljevi, da se reše problemi, da se upravlja različitosti radne snage i sl.

Ključne reči: Strategija, upravljanje ljudskim resursima, globalno poslovanje, organizacioni ciljevi, veštine.

Abstract

Globalization has contributed to rapid technological development, dominated by the importance of human resources as a key to society's development and progress. A modern approach to strategic HRM is the most important phenomenon of today, helping to align the skills currently used with the goals the company pursues. A new industry is constantly evolving in the field of human resource management through strategic human resource management (HRM). The data shows that human resource efficiency is an important factor that enables a company to have long-term benefits in terms of profits, competencies and other goals. In the HRM system, this plays a significant role in planning long-term goals and strategies. The skills necessary to fulfill organizational goals are developed by individuals' personal sense of attitude and creativity synergistically related to the needs and desires of employees. The business function or human resources sector today is much more than a form of employment in the future. The efficient use of human resources is needed to provide companies with a competitive advantage and set long-term goals for a successful business, which are just some of the priorities of global business. Human resource management organization (HRM) includes selection, training, evaluation and rewarding of employees, organizational leadership, organizational culture. HRM emerged as a concept in the early 20th century, when researchers began documenting ways to create business value through strategic workforce management. Initially, transactional work dominated, but due to increased globalization, further HRM research today focuses on strategic initiatives such as talent management, industrial and employment relations, inclusion, and more. Human Resource Management (HRM) refers to HR and management practices and systems that affect the workforce. The human resources of any organization are made up of all the people who carry out some activities within the enterprise. HRM's core responsibilities include job design and job analysis, training and development, recruitment, team building, performance management, employee appraisal, etc. HRM affects the management and productivity of the company. It plays an important role in the training and control of employees and the organization. HRM plays a vital role in sustaining the lives, work and career planning of employees. IT helps HR managers resolve conflicts and motivate employees to pursue personal and organizational goals. To achieve organizational goals within HRM, it is important to conduct training and education. Without the ability of good HRM management and employee confidence in leadership, chaos and conflicts arise in the organization. HRM plays a vital role in the organization to achieve organizational goals, solve problems, manage workforce diversity, and the like.

Keywords: strategy, human resource management, global business, organizational goals, skills.

1 UVOD

Širom sveta se lokalne ekonomije suočavaju sa liberalizacijom koja razvija sve više konkurentne strategije. Zato je razvoj HRM centralna tačka uspeha modernih organizacija koji naglašava značaj upravljanja ljudima kod ekonomskih, političkih i socijalnih pitanja.

Postoje mnogo načina da se objasni centralna uloga kod obezbeđivanja radne snage sposobne da odgovori na konkurentne izazove globalnog okvira u kojem funkcionišu moderne organizacije. To znači i da se menja pristup razvoju upravljanja ljudskim resursima na međunarodnoj sceni pod uticajem globalizacije. Ljudski kapital je važan konstruktivni element u različitim oblastima koji se protežu u ekonomiji od mikro preduzeća do makro preduzeća. Sadašnji i budući cilj kompanija je, povećanje znanja o ljudskom kapitalu unutar organizacija integrišući dva toka istraživanja koja se direktno fokusiraju na ljudski kapital, i to:

1. strateški ljudski kapital (SHC) i
2. strateški menadžment ljudskih resursa - HRM.

Ovaj integrativni pristup su opisali Delery i Roumpi (2017, str. 17) kroz:

- strateški menadžment ljudskih resursa,
- ljudski kapital i
- konkurentna prednost što predstavlja *tri najvažnije perspektive ljudskog kapitala*.

U osnovi dominiraju organizacioni izazovi u savremenim organizacijama, a odnose se na dobru praksu privlačenja i zadržavanja "tzv. dragocenih zaposlenih u svakodnevnoj praksi" (Bourne, Neely, Mills, & Platts, 2003).

Danas su se strategije HRM, zbog sve veće globalizacije usredsredile na strateške inicijative razvoja kompanija kao što je: upravljanje talentima, upravljanje industrijskim i radnim odnosima, inkluziji (objedinjavanja i uključivanja u proces) i dr.

Nova strateška komponenta dovela je do razvoja upravljanja ljudskim resursima koja se naziva „strateško upravljanje ljudskim resursima“, i može se definisati kao: Razvoj i implementacija ljudskih strategija koje su integrisane sa strategijom kompanije i koje obezbeđuju da kultura, vrednosti, struktura kompanije, kvalitet, motivacija i posvećenost zaposlenih, doprinose u potpunosti ispunjavanju ciljeva kompanije”.

Adekvatno kontrolisanje procesima strateškog upravljanja ljudskim resursima, sastoji se od niza postupaka sa ciljem maksimiziranja organizacione integracije, posvećenosti zaposlenih, fleksibilnosti i kvaliteta rada. Umesto da se prilagođava, upravljanje ljudskim resursima učestvuje u kreiranju strategije. Naglasak je na međusobnom odnosu između ljudi, strategije, strukture kompanije i spoljnog okruženju. Smatra se, da je za uspeh kompanije potrebno shvatanje osnovnih faktora zaposlenih, kao što su: Važnost koju imaju ljudi zaposleni u kompaniji i Njihov doprinos u ispunjavanju ciljeva kompanije. Strateško upravljanje ljudskim resursima sprovodi se u svim kompanijama i odnosi se na sistem kao celinu. Ovoj tematici je potrebno posvetiti veliku pažnju. Konceptcija mora da bude jasna i da se primenjuje na nivou preduzeća, jer je potrebno konkretno implementirati i razvijati različite sisteme, kao na primer: sisteme kvaliteta, sisteme detekcije i prevencije koji su predviđeni za rešavanje problema na nivou pojedinačnih procesa. Poslednja generacija sistema kvaliteta, kao i procesno orijentisane metode su sveobuhvatne metode strateškog planiranja čijom se primenom uređuje organizacija i upravljanje preduzećem u celini. U okviru procesno orijentisanih metoda sistemi prevencije i sistemi detekcije imaju svoje značajno naučno i pragmatično mesto. Obim njihove primene zavisi od potreba konkretnog poslovnog sistema preduzeća i njegovog okruženja.

U okviru preduzeća potrebno je uspostaviti sistem koji će obuhvatiti sve faze u razvoju procesa kvaliteta proizvoda i usluga, ali treba voditi računa o redosledu koraka. Razvijanje sistema prevencije, odnosno obezbeđenje kvaliteta preko ISO standarda, kao i sistema detekcije (kontrola kvaliteta), pre nego što se uspostavi procesno orijentisana organizacija preduzeća, izvodi se kroz izvestan rizik da se kasnije mora ponovo uraditi isti posao na novoformiranom poslovnom sistemu preduzeća. Stoga se upravljanje ljudskim resursima fokusira na nekoliko glavnih oblasti, uključujući:

- Rekrutovanje i osoblje,
- Naknade i beneficije,
- Trening i učenje,
- Odnose između rada i zaposlenih,
- Razvoj organizacije i dr.

Ovaj sadržaj daje obrnut redosled koraka koji se može opravdati jedino ako je pritisak okruženja na preduzeće veliki, ili ako se proceni da u dugoročnom periodu ne postoje mogućnosti za sprovođenje sveobuhvatnog procesno-orijentisanog strateškog planiranja ljudskih resursa. Najčešće se polazi, logičnim sledom stvari, i to: prvo treba krenuti od izbora metode strateškog planiranja, uređivanje procesa u preduzeću i izabrati pogodan trenutak za izvršenje formalizacije i registracije sistema kvaliteta. U jednom poslovnom primeru, prikazuje se jedna od mogućih varijanti algoritma za strateško planiranje i za razvoj ljudskih resursa u preduzeću. Obuhvaćeno je niz aktivnosti koje su grupisane u tri osnovna koraka. Predloženi algoritam je formiran na osnovu metode za uređenje procesa koji je razvijen na CIM College-u. Prikazani Algoritam može da se primeni na sve vrste kompanija bez obzira na njihovu veličinu.

Algoritamski koraci:

1. **Formulisano mesto i uloge preduzeća** u poslovnom i socijalno-političkom okruženju – kroz misiju, viziju i strategiju preduzeća u funkciji ljudskih resursa.
2. **Formulisano misije.** Misija predstavlja ulogu koje preduzeće treba da ostvari u postojećem socijalno-političkom okruženju. Misiju preduzeća formuliše njegov vlasnik u obliku kratke izjave u pogledu svrhe postojanja preduzeća i ciljeva koje preduzeće treba da ostvari. Misija predstavlja razlog zbog čega preduzeće uopšte postoji.
3. **Formulisano vizije.** Vizija predstavlja ulogu koju preduzeće treba da odigra u postojećem poslovnom okruženju u dugoročnom periodu od 5, 10, 20 ili više godina. Viziju preduzeća formuliše najuže rukovodstvo firme. Iz vizije se vidi kako preduzeće vidi samo sebe u učešću.

Na osnovu vizije formira se strateški plan za period od 5-10 godina. Strateški plan u formi ljudskih resursa se projektuje sa zadatkom, da prilagodi viziju preduzeća za ostvarivanje ciljeva u konkretnom okruženju u kome preduzeće funkcioniše. Strateški plan izrađuje šire rukovodstvo preduzeća, gde treba da odredi proizvode i usluge koji će biti osnova poslovanja u dugoročnom periodu. Izrada strateškog plana prethodi određena vrsta "SWOT" analize kojom se određuju snaga, prilike, slabosti i opasnosti koje

preduzeće treba da sprovede. Primer "SWOT" analize u jednostavnom obliku dat je u Tabeli 1.

Tabela 1. SWOT analiza

S (Strength) Snaga	W (Weaknesses) Slabosti
-Dobar inženjerski i drugi ljudski kadar -Iskustvo, veštine	-Politička situacija -Nedovoljno moderna mehanizacija
O (Opportunities) Mogućnosti	T (Threats) Opasnosti
-Niža cena od konkurencije -Nova tržišta	-Globalizacija, oštro konkurentsko tržište, -Nepouzdana investitori

Odluke koje se donose kod ljudskih resursa strateškim planom obuhvataju:

- Izbor procesno orijentisane metode strateškog planiranja primenjive u strateškom poslovanju kompanije.
- Definisanje efikasne strukture poslovnog sistema preduzeća do koje će preduzeće postepeno doći realizacijom pojedinačnih projekata srednjoročnog plana.

Poslovni i menadžerski sistem za upravljanje ljudskim resursima u izvršavanju poslovnih procesa treba da omogućiti nesmetano odvijanje nekoliko važnih aktivnosti:

1. Kvalitetno identifikovanje lanaca "isporučilac-korisnik", kao i
2. Upravljanje sistemom snabdevanja u širem smislu, koji služe kao osnova za analizu procesa i planiranja daljeg poboljšanja.

2 ISTORIJSKI PODACI O UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA

Upravljanje kadrovima je poslovna filozofija koja se formalno pojavljuje krajem 19. veka. Ranije je zapošljavanje i plaćanje radnika zavisilo od lične odluke vlasnika preduzeća. U organizacionom smislu, kadrovsku funkciju osmislio je Frederik W. Taylor, 1885. godine, identifikujući načine koji bi učinak radnika prikazali efikasnijim, a sam rad zaposlenih manje naporan. Cilj je, povećavanja efikasnosti rada, a ne brige o zaposlenom. Kako se organizacija i podela rada razvijala, tako je rasla i specijalizacija mnogih menadžerskih funkcija, pre svega prodajne, proizvodne i kadrovske.

Elton Mayo je otkrio sredinom dvadesetih godina XX veka, uticaj radnih grupa na rad pojedinaca. Tridesetih godina prošlog veka, usvojeno je više *deklaracija i zakona o radu* koji su podstakli sindikalno organizovanje. Važnost kolektivnog pregovaranja i odnosi **sindikat – menadžment**, unapređuju se u periodu od 1940. do 1950. godine. U tom periodu sindikat postaje respektabilna organizacija koja sve više nameće određena pravila i standarde rada, kao i odnosa između menadžera i radnika.

Uporedni porast legalnih zahteva i prinuda sve većeg broja socijalnih zakona šezdesetih i sedamdesetih godina XX veka, prouzrokovali su strukturne promene u mnogim organizacijama.

Menadžment ljudskih resursa - kadrovski menadžment je posvećivao veću pažnju tim zahtevima i prilagođavao se zaposlenima i potrebama organizacije. Od tih nastupajućih promena, organizacije počinju sve više da ulažu u razvoj, edukaciju i obuku zaposlenih i shodno tome u kvalitet rada.

Osamdesetih godina XX veka strateška uloga kadrovskog menadžmenta postaje sve dominantnija, jer organizacije počinju da selektuju radnike, kao i da zatvaraju neke pogone ili da se restrukturiraju. Od 1990. godine do danas, sve ubrzanije se poboljšava organizovanost menadžmenta ljudskih resursa, kao nova koncepcija upravljanja radom i razvojem zaposlenih u organizaciji.

Tih godina razvija se veće učešće menadžmenta ljudskim resursa u strateškom planiranju organizacije. Činjenice potvrđuju, da se menadžment ljudskih resursa nalazi u neprestanom menjanju i prilagođavanju prema različitim uslovima poslovanja kompanija.

Promene koje se tiču prirode rada i uloge ljudskih resursa danas su sve veće.

Nova tehnologija poslovanja kategorizuje ljudske resurse, kao ključ poslovne efikasnosti svakog poslovnog i proizvodnog sistema. To čini izvor ideja, znanja i veština koje omogućavaju kompaniji da ostvari konkurentsku prednost na globalnom tržištu.

Ljudi su najveće bogatstvo u svetu, pa menadžment ljudskih resursa u osnovi predstavlja novu poslovnu filozofiju i novu koncepciju odnosa prema zaposlenima i načinu upravljanja njihovim

radom i razvojem. Taj proces se determiniše kao početak etape efikasnog razvoja kadrovskog menadžmenta i kao odgovor na promene koje su nastale u sferi ekonomije kao što su:

1. Tržišni koncept privređivanja i globalizacija tržišta.
2. Organizacija nove organizacione forme i
3. Menadžmenta promene u strukturi, sadržaju i metodama rada.

Veliki doprinos nastajanju te koncepcije dala je nauka (teorija organizacije, sociologija, psihologija, komunikologija, informatika, itd), i to prvenstveno kroz primenu u praksi naučnih saznanja o promeni sistema rada i organizovanosti. Istovremeno, razvijao se proces novih naučnih saznanja na osnovu proučavanja, analize, istraživanja i poboljšanja prakse iz oblasti organizovanja i menadžmenta.

Razvijanje sopstvenih ljudskih potencijala u kompaniji, je nesumnjivo jedan od bitnih preduslova razvoja svih vrsta industrijskih i drugih preduzeća bez obzira na njihovu veličinu. Danas smo svedoci velikih promena na tržištu rada.

Grupni i individualni ciljevi za postizanje sigurnosti na radnom mestu, vodi do situacije u kojoj **najkvalitetniji kadar** postiže najveće uspehe u karijeri, uprkos čestim promenama preduzeća i usponu na hijerarhijskoj lestvici kod različitih preduzeća. Njihov značaj na poslovanje jednog preduzeća može biti veliki, ali ne treba pri tome zanemariti i zaboraviti na sve ostale pozicije ljudi u preduzeću, koji su takođe potrebni za poslovanje i odvijanje poslovnih procesa (Stojiljković, Veljković, Stojiljković, & Jevremović, 1988).

Praksa pokazuje da se srednja i velika preduzeća najčešće susreću sa problematikom razvoja ljudskih resursa. Prema situaciji i potrebama poslovanja često se ulažu znatna finansijska sredstva u pronalazak i razvoj onih ljudskih resursa koji doprinose poslovnom uspehu nekog preduzeća.

U praksi često dolazi do nesuglasica o pojmovima “*upravljanje ljudskim resursima*” (eng. Human Resource Management - HRM) i “*razvoj ljudskih resursa*” (eng. Human Resource Development – HRD). U tabeli 2. prikazane su osnovne definicije, procesi i aktivnosti HRM i HRD. Menadžment ljudskih resursa proizilazi iz pojma menadžment,

a on uopšteno označava tri grupe aktivnosti i odnosa:

1. **Prva grupa** se odnosi na aktivnost usmerenu na postizanje određenih i unapred utvrđenih ciljeva, ali uz pomoć drugih ljudi.
2. **Druga grupa** se odnosi na proces usmeravanja, prilagođavanje i ponašanja ljudi (behavior) prema određenom poslu, zadatku (ili zadacima).
3. **Treća grupa** obuhvata procese, odnose i kombinacije proizvodnih resursa i drugih činilaca procesa delovanja, radi postizanja poslovne efikasnosti.

Tabela 2. Upoređivanje HRM i HRD

HRM	HRD
Definicija: HRM je proces upravljanja ljudskim mogućnostima da bi se postigli ciljevi koje postavlja organizacija.	Definicija: HRD je skup organizovanih aktivnosti u funkciji vremena i sposobnosti, čija je namena da utiče na izmene ponašanja zaposlenih.
Procesi: 1. Selekcija i zapošljavanje 2. Prednosti i poboljšanja 3. Radni odnosi 4. Upravljanje sigurnošću i zdravljem na radu	Aktivnosti: 1. Obuka i razvoj 2. Upravljanje performansama učinka 3. Planiranje i razvoj karijere 4. Upravljanje izmenama

Osnovni zadaci menadžmenta (upravljanja) ljudskim resursima su: 1. Planiranje, 2. Organizovanje, 3. Upravljanje znanjem, 4. Poboljšanje procesa i kvaliteta rada i 5. Kontrola i vrednovanje dostignuća.

1. **Planiranje** obuhvata utvrđivanje ciljeva koji se žele postići u određenom vremenskom periodu. Sistem ne može da ostvari poslovni uspeh, ako svi koji su uključeni u radni proces ne znaju ili ne razumeju šta se od njih očekuje. (Živanović & Živanović, 2014)

Planovi određuju organizacionu postavku radnih mesta i strukturu zaposlenih, kao i način njihovog vođenja i vrednovanja.

Planiranje je deo procesa upravljanja usmeren ka ostvarivanju ciljeva. Zasniva se na postavljanju ciljeva za svaki deo organizacije, počev od radnog mesta,

odnosno pojedinca, preko organizacionih jedinica nižeg i višeg reda, pa sve do organizacije kao celine. Uključuje postavljanje ciljeva, razvoj tih ciljeva, konkretno na primeru u praksi i kontrolu njihove realizacije.

Na osnovu ciljeva utvrđuje se odgovarajuća strategija koja ima ulogu uspešne realizacije tih ciljeva i poslovne politike.

2. **Organizovanje** je skup povezanih aktivnost kojima se plan pretvara u sredstvo kojim se postiže planirani cilj. Proces organizovanja rada odvija se u šest faza, i to:

- I. Analiza ciljeva koje poslovni sistem treba da ostvari.
- II. Utvrđivanje poslova i razvrstavanje aktivnosti potrebnih za ostvarivanje ciljeva.
- III. Grupisanje aktivnosti prema raspoloživim materijalnim i ljudskim resursima,
- IV. Delegiranje radnih zadataka i ovlašćenja.
- V. Usklađivanje razvojnih i inovativnih poslova i
- VI. Dvosmerna komunikacija prenosa informacija.

Kad je u pitanju proizvodnja u industrijskim kompanijama, priprema potrebnih resursa u organizaciji rada za proizvodnju obuhvata: *ljudsko znanje* i sposobnost, koji se koriste kao sredstva za zadovoljenje potreba, neposredno u potrošnji ili posredno u proizvodnji.

U tom slučaju organizovanje kao menadžerska funkcija, odnosi se na sva sredstva i resurse koji se koriste u poslovnoj efikasnosti.

3. **Upravljanje znanjem** je naučni i praktični proces, koji se konkretno odnosi na ljudske resurse. Označava primenu svih aspekata menadžmenta koji se odnose na uspešan rad, zapošljavanje, međuljudske odnose, ponašanje ljudi, kreativnost i dr. u njihovoj radnoj i stvaralačkoj aktivnosti. Proces upravljanja znanjem obuhvata sledeće aktivnosti:
 - Strategiju usmerenu na postizanje određenih ciljeva angažovanjem

celokupnog znanja kod raspoloživih ljudskih resursa

- Organizovanje i vođenje procesa
- Usklađivanje i unapređivanje odnosa i veza kod zaposlenih i poslovnog sistema i dr.

Dakle, savremeni menadžment ljudskih resursa kultiviše i unapređuje odnose, odnosno usklađuje zahteve rada i osobine zaposlenih u cilju postizanja optimalnog učinka i zadovoljstva zaposlenih.

4. **Poboljšanje procesa i kvaliteta rada,** smatra se najpotrebnijom i najsloženijom funkcijom savremenog menadžmenta. Razlog je, sve veća konkurencija na tržištu proizvoda i usluga što dobija sve veći i veći značaj. Upravljanje procesima i kvalitetom rada, odnosi se na kvalitet proizvoda i usluga, kao i na celokupnu organizaciju u funkciji upravljanja tim procesima. Stoga se, u novije vreme sve više govori o potrebnoj primeni razvoja potpunog ili totalnog upravljanja kvalitetom koji integriše ljudske resurse kao najvažniju komponentu kvaliteta poslovanja kompanije. Upravljanje kvalitetom je u tesnoj vezi sa zadovoljstvom kupaca, ali i sa zadovoljstvom zaposlenih. Pravilo je, da samo ona organizacija koja sistematski i sistemski neguje i razvija dobru radnu klimu i odnose prema zaposlenim i saradnicima, može očekivati visoki kvalitet svojih proizvoda i usluga, čime se obezbeđuje zadovoljstvo kupaca i trajna stabilnost poslovnog sistema u dugoročnom periodu (Haslinda, 2009, str. 29).
5. **Kontrola izvršenja procesa i vrednovanje rezultata tokom odvijanja procesa** podrazumeva, primenu odgovarajućih instrumenata za merenje zadovoljstva korisnika, zaposlenih i okruženja. U okviru merenja i vrednovanja rezultata preduzimaju se određene i potrebne aktivnosti i metode za otklanjanje grešaka. Greške negativno deluju na samovrednovanje i poslovni uspeh. Kontrola je način upravljanja koji je usredsređen na uspeh organizacije, meren na rezultatima, izraženi u profitu. To čini agregatne pokazatelje uspeha, što zahteva posedovanje mogućnosti upoređivanja ciljeva i rezultata. Vrednovanje učinka (rezultata) je realan put koji stvara osnovu za nagrađivanje prema ličnim dostignućima i ukupnim

rezultatima rada. Zajednička dimenzija upravljanja ciljevima jeste: utvrđivanje ciljeva, učestvovanje zaposlenih u tome, vrednovanje i kontrola ostvarenja i nagrađivanje prema ostvarenom učinku. Pored naznačenih šest osnovnih karakteristika menadžerskih funkcija, potrebno je istaći da menadžment uvek menja prirodu poslovanja prema zahtevima sa tržišta. To je reflektovano kroz menadžerske revolucije kojima su se dosta promenili i usavršili načini poslovanja.

Koncept modernog menadžmenta sve više razvija liderstvo prema modernim standardima kao njegova važna odlika koja se odvija u funkciji rasta i značaja menadžera i preduzetnika. U uslovima preduzetničke ekonomije, stvara se i razvija preduzetnički menadžment. U praksi postoji razlika između tradicionalnog menadžera i savremenog lidera. Menadžer se bavi savladavanjem organizacionih i stratejskih poslova unutar preduzeća - interno, a lider - vođa se bavi savladavanjem promena interno i eksterno.

Sušтина liderstva je, pridobijanje ljudi koji vođu poznaju i koji hoće da ga slede. Lider se uglavnom oslanja na predviđanje onoga što bi moglo i što bi trebalo da se desi, a manje se oslanja na analizu onog što jeste. Menadžer nastoji da optimalno iskoristi sve raspoložive resurse radi postizanja što većeg učinka. Savremeni lider uočava prilike da stvari unapređuje i menja, da teži novom i drugačijem od postojećeg.

3 STRATEŠKA ULOGA MENADŽMENTA

Strateška uloga menadžmenta ljudskih resursa danas u organizacijama na globalnom nivou čini najvredniji resurs. U tom smislu, zahteva se rad i napor svih menadžera, a ne samo menadžera za ljudske resurse i zaposlene u organizacionoj jedinici za ljudske resurse. Njegova strateška uloga se formira na saznanjima, da za svaku posebnu strategiju organizacije treba projektovati odgovarajuću strategiju ljudskih resursa.

Zaposleni u organizaciji treba da budu izvor njene konkurentske snage, samo ako se u njihov razvoj ulaže i njima uspešno rukovodi. Umesto obavljanja obe uloge, mnogi preduzetnici i menadžeri, danas, nastavljaju da obavljaju samo

operativnu ulogu. Uzrok tome najčešće leži u neshvatanju globalnih preduzetničkih, naučnih i tehnoloških promena. Danas je vidljivi aspekt kod pružanja otpora širenju uloge menadžmenta ljudskih resursa, kako kod preduzetnika, tako i kod uprave kompanije.

Globalno okruženje u kome deluje menadžment ljudskih resursa je u stanju stalnih promena koje se uočavaju pre svega: u karakteru rada i zapošljavanju, obrazovanju i inovaciji znanja, privrednom restrukturiranju, demografskoj raznolikosti i stilu života. Globalnim strukturnim promenama i zahtevima treba vremena da se prilagode sve funkcije organizacije kao i sama organizacija u celini.

Ako se ove promene zanemare u odnosu na promene u okruženju, poslovni sistem može da zadese teške posledice, ne samo u odnosu na uspešnost organizacije u određenom vremenskom periodu, već i po njen opstanak na tržištu. Iz takvih odnosa, ističu se četiri cilja menadžmenta ljudskih resursa, to su: društveni cilj, preduzetnički cilj, funkcionalni cilj i lični cilj.

Osnova uspešnog razvoja poslovanja kompanija je razmatranje faktora društvenog cilja. Strategija je, ostvarivanje robe i usluga za potrebe društva, odnosno zadovoljenje njihovih životnih potreba,

kako materijalne, tako i duhovne prirode. Suština je, smanjenje negativnih uticaja u okruženju, u okviru ekološke i sociološke prirode, do zadovoljenja potrebnog nivoa dostignutog uspeha.

Ostvarivanje razmene materije sa prirodom i sveukupnim odnosom prema tom sistemu, poslovni sistemi moraju da obezbede poštovanje koncepta i načela održivog razvoja, kroz koristi tih odnosa prema ljudima. Načelo saradnje i participacije u upravljanju organizacijom u tom pogledu, treba da dominira kritična javnost, da prati sve što se događa unutar kompanija, a posebno na ovom području menadžmenta ljudskih resursa.

Konceptualno to se reflektuje prema građanima, odnosno njihovim lokalnim upravama i samoupravama koja indirektno prate i ocenjuju šta se u organizaciji događa, i na osnovu toga podstiču se ili koče razvoji nekog poslovnog sistema.

Sve te aktivnosti mogu biti delegirane i realizovane od strane eksperata koji rade u organizacionoj jedinici za ljudske resurse. U razvoju upravljanja ljudskim resursima globalno se posmatraju tri faze upravljanja (Slika 1).

Slika 1. Povezanost strateškog planiranja razvoja i upravljanja ljudskim resursima

4 ZAKLJUČAK

Nagli razvoj industrijalizacije na globalnom nivou determiniše ubranu i široku primenu kako tehnološkog unapređenja, tako i ljudskih resursa, koji predstavljaju ključ za razvoj i napredak društva. Strateško upravljanje ljudskim resursima (Human Resource Management – HRM) je savremeni pristup koji pomaže usklađivanju

veština zaposlenih sa ciljevima kojima kompanija teži.

Najnovija dostignuća na tom polju pokazuju, da upravljanje ljudskim resursima predstavlja efikasan način koji poslovnoj organizaciji omogućava dugoročne koristi, u smislu profita, kompetentnosti i drugih ciljeva.

U konceptu istraživanja značajno mesto se posvećuje razvoju dugoročne strategije kvalitetnog implementiranja i razvoja ljudskih potencijala. To se ogleda kroz stalni razvoj i obuku, zatim kroz stalni razvoj veština zaposlenih koje su neophodne da se dostignu postavljeni ciljevi organizacije.

Sektor upravljanja ljudskim resursima danas predstavlja mnogo složeniju strukturu pravog pristupa toj problematiki, nego samo puku regrutaciju budućih zaposlenih u kompaniji.

Strateški globalni cilj je, obezbediti potreban kapacitet ljudskih resursa koji će svojim učešćem mogu doprineti kompaniji konkurentsku prednost i uspešnu realizaciju postavljenih ciljeva u projektu najvažnijih prioriteta.

Upravljanje ljudskim resursima podrazumeva: obezbeđivanje i usklađenosti zapošljavanja i zakona o radu kroz inkorporiranu kvalitetnu selekciju, odabir, obuku, procenu, motivaciju i nagrađivanje zaposlenih. To znači, razvijanje liderstva i izgradnja pogodne organizacione kulture.

Tradicionalne vrednosti upravljanja ljudskim resursima koriste istraživačima najpre, da fokusiraju načine i mogućnosti stvaranja *poslovne vrednosti*, koje će moći da odgovore svim promenama strateškog upravljanja radnom snagom na svetskom tržištu. Zato treba navesti, da su u početku strategije HRM bile uglavnom usredsređene na transakcijske poslove koje i danas dominiraju, naročito u lancima vrednosti transakcija.

CITIRANA DELA

- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review. *International Journal of Business Performance Management*, 5(5), 1-24.
- Delery, E., & Roumpi, D. (2017). *Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles*. Pennsylvania, US: Pennsylvania State University.
- Haslinda, A. (2009). Evolving terms of human resource management and development. *The Journal of International Social Research*, 2(9), 180-186.
- Stojiljković, V., Veljković, B., Stojiljković, P., & Jevremović, D. (1988). *Promenama do svetske klase - Poboljšanje i reinženjering procesa*. Niš: CIM College Maš. Fak. .
- Živanović, N., & Živanović, V. (2014). *Strategijski menadžment*. Beograd: Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Univerzitet "Union".

Datum prve prijave: 20.02.2020.
Datum prijema korigovanog članka: 30.03.2020.
Datum prihvatanja članka: 07.04.2020.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – APA Sixth Edition:

Bogavac, M., Bogavac, M., & Živanović, N. (2020, 04 15). Strateška uloga ljudskih resursa u procesu globalizacije. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 8(1), 27-36.
doi:10.12709/fbim.08.08.01.04

Style – Chicago Sixteenth Edition:

Bogavac, Milija, Milanka Bogavac, i Nada Živanović. 2020. „Strateška uloga ljudskih resursa u procesu globalizacije.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 8 (1): 27-36.
doi:10.12709/fbim.08.08.01.04.

Style – **GOST Name Sort**:

Bogavac Milija, Bogavac Milanka i Živanović Nada Strateška uloga ljudskih resursa u procesu globalizacije [Časopis] // FBIM Transactions / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 04 2020. - 1 : T. 8. - str. 27-36.

Style – **Harvard Anglia**:

Bogavac, M., Bogavac, M. & Živanović, N., 2020. Strateška uloga ljudskih resursa u procesu globalizacije. *FBIM Transactions*, 15 04, 8(1), pp. 27-36.

Style – **ISO 690 Numerical Reference**:

Strateška uloga ljudskih resursa u procesu globalizacije. Bogavac, Milija, Bogavac, Milanka i Živanović, Nada. [ur.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, 15 04 2020, FBIM Transactions, T. 8, str. 27-36.