

# MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

UDK 005.331.5

Stručni rad

mr. ERMIN KUKA, magistar politologije

14. maja 92, br. 36, Ilidža-Sarajevo, Bosna i Hercegovina

Telefon: 0038761549650 E-mail: ermin-fpn@hotmail.com

**SAŽETAK-** Bitan dio svakog kolektiva su ljudski resursi. Ljudski resursi, njihova znanja, sposobnosti, vještine i kompetencije su ključni faktori uspješnog poslovanja i djelovanja svakog poduzeća, organizacije ili institucije. Cilj ovog rada je prikazati temeljne odrednice i karakteristike ljudskih resursa sa stajališta menadžmenta, odnosno elaborirati menadžment ljudskih resursa kao jednu od najbitnijih funkcija menadžmenta. Na temelju elaboracije navedene tematike dokazat će se da je intelektualni kapital najbitnijih kapital kojim određeni kolektiv raspolaže, a da menadžment ljudskih resursa čini neizostavni dio ukupne egzistencije i daljnjeg djelovanja i funkcioniranja modernih poslovnih i organizacijskih kolektiva.

**Ključne riječi:** menadžment, ljudski resursi, kompetencije, znanje, kapital

**SUMMARY-** An important segment of every collective are human resources. Human resources, their knowledge, abilities, skills and competence are key factors of successful business operations and activities of every company, organization or institution. The aim of this paper is to present the core concepts and features from the standpoint of human resource management, in other words, to elaborate on the management of human resources as one of the most important functions of management. Based on the elaboration of these subject matters, it will be proved that intellectual capital is the most important value a collective can have, and that the management of human resources is an essential part of the overall existence and further action and the functioning of modern business and organizational collective.

**Keywords:** management, human resources, competencies, knowledge, capital

## 1. UVOD

Moderna poduzeća, organizacije i institucije su prepoznale da su njihov najveći kapital njihovi zaposlenici, ljudi, tj. ljudski resursi. Ljudski kapital se definira kao „produktivni potencijal znanja i aktivnosti pojedinca“ (Vodopija, 2006: 23).

Osoba koja posjeduje znanja, vještine, motivaciju i sposobnosti predstavlja ljudski kapital (resurs) s potencijalima koji organizaciji ili instituciji osiguravaju konkurentsku prednost na tržištu. S tim u vezi, nastala je i koncepcija menadžmenta ljudskih resursa. Cilj je uspostaviti primjereno upravljanje ljudskim resursima unutar određene organizacijske ili institucionalne strukture.

## 2. TEMELJNE ODREDNICE

U današnje vrijeme pojam menadžmenta ljudskih resursa ima četiri značenja, a to su (Bahtijarević-Šiber, 1999: 3):

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

Menadžment ljudskih resursa je postao bitan faktor unutarnje dinamike i organiziranja svake organizacije i institucije. Mnoge od njih imaju oformljene posebne odjele menadžmenta ljudskih resursa. Postoji mnogo definicija ove sintagme. Jedna od najsveobuhvatnijih definicija je ona od profesorice Fikrete Bahtijarević-Šiber, koja pod pojmom

menadžmenta ljudskih resursa podrazumijeva „niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktuelnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 16).

Dakle, naglasak je na kadrovskoj politici, odnosno na osiguranju stručnog i znanjem osposobljenog kadra kako bi se na najbolji način implementirali postavljeni organizacijski ili institucionalni ciljevi. Navest ćemo i definiciju prof. dr. Aziza Šunje, koji pod pojmom menadžmenta ljudskih resursa podrazumijeva „implementacijsku menadžersku funkciju čiji je cilj odabrati ljudske resurse koji su po svim osnovama identificirani kroz menadžersku funkciju organiziranja, te kroz široku lepezu najrazličitijih aktivnosti koje na bilo koji način reguliraju odnose između organizacije i njenih ljudskih resursa, stvoriti preduvjete da angažirani ljudski resursi budu zadovoljni i visokomotivirani“ (Šunje, 2002: 73).

Tek u novije vrijeme organizacije i institucije su koncept ljudskih resursa prepoznali kao glavno sredstvo postizanja uspješnosti, kvalitete, profitabilnosti, učinkovitosti, efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti implementiranja postavljenih planova. Stoga, odjeli ljudskih resursa imaju širok spektar aktivnosti, a te aktivnosti su sljedeće (Rajmond i dr., 2006: 5):

1. Zapošljavanje i pribavljanje (intervjuiranje, pribavljanje, testiranje, koordinacija privremene radne snage),
2. Obuka i razvoj (obuka menadžerskih vještina orijentirana na uspješnost, povećanje produktivnosti),
3. Kompenzacija (upravljanje satnicom i plaćom, opisi posla, menadžerska kompenzacija, poticaji, procjena posla),
4. Beneficije (osiguranje, upravljanje dopustom, mirovinski planovi, raspodjela profita, planovi dionica),
5. Usluge zaposlenicima (programi pomoći zaposlenicima, usluge premještaja, usluge izmještaja - *outsourcing*),
6. Odnosi sa zaposlenicima i zajednicom (ispitivanje stavova, radni odnosi, publikacije, usklađivanje s radnim zakonima, disciplina),
7. Dosjei osoblja (informacijski sustavi, bilješke),

8. Zdravlje i zaštita na radu (kontrola sigurnosti, testiranje na drogu, zdravlje, wellness), i
9. Strategijsko planiranje (međunarodni ljudski potencijali, predviđanje, planiranje, spajanje i stjecanje).

Cilj menadžmenta ljudskih resursa je najveći mogući povrat uloženi sredstava u osiguravanje kvalitetnog ljudskog kapitala, te minimiziranje financijskih rizika i troškova. Postoji niz pokazatelja važnosti ljudskih resursa za svaku organizaciju i instituciju, a neki od njih su sljedeći:

- visok položaj i ugled menadžera ljudskih resursa,
- ljudski resursi su jedna od temeljnih i ključnih centraliziranih aktivnosti,
- programi ljudskih resursa se drže strogo poslovnom tajnom,
- široka obuhvatnost - od upravljanja procesom proizvodnje do upravljanja marketingom,
- evidentan porast razine zapošljavanja u ovoj djelatnosti i oblasti,
- materijalne kompenzacije i nagrađivanje,
- temeljite i radikalne promjene organizacijske strukture, itd.

Moderni menadžment ljudskih resursa brine, ne samo o potrebama, interesima i zahtjevima organizacija i institucija, već i o potrebama, interesima i zahtjevima samih zaposlenika koji su angažirani unutar širokog spektra različitih djelatnosti. Menadžment ljudskih resursa brine o zaposlenicima, unapređuje ih, obrazuje, razvija, motivira raznim vrstama nagrada i beneficija, vodi, upravlja i plaća. Stoga se izdvaja nekoliko osnovnih zadataka menadžmenta ljudskih resursa, a oni su sljedeći (Vođenje i upravljanje ljudskim resursima, 2005: 7):

1. Planiranje kadrovske potrebe,
2. Angažman radnika,
3. Zapošljavanje radnika,
4. Napredovanje radnika,
5. Otpuštanje radnika,
6. Upravljanje radnicima,
7. Plaćanje radnika,
8. Ocjenjivanje radnika, i
9. Administracija radne snage.

Što je organizacija ili institucija veća, samim time veća je i potreba za pribavljanjem ljudi koji se angažiraju za upravljanje ljudskim resursima. Ti ljudi

su, ustvari, menadžeri ljudskih resursa. Oni vrše regrutiranje, selekciju, brinu o zdravlju zaposlenika, njihovoj sigurnosti na radu i uvjetima rada, plaćama, beneficijama, itd.

Ljudski resursi su važan resurs, a upravljanje njima je jedan od ključnih zadataka organizacija i institucija. Pošto su ljudski resursi, po samoj svojoj prirodi, specifičan resurs (za razliku od materijalnih, finansijskih i drugih resursa), samim time i menadžment ljudskih resursa je specifična djelatnost. Stoga, postoji čitav niz specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa u odnosu prema drugim organizacijskim djelatnostima i funkcijama (Bahtijarević-Šiber, 1999: 24-28):

1. Ljudi, njihove vještine, znanja, kreativne i druge sposobnosti, specifični odnosi, klima, te općenito praksa upravljanja ljudskim resursima jedino su svojstvo i „stvar“ koja je jedinstvena za svako poduzeće i ne može se umnožavati;
2. Visoka ovisnost kvalitete obavljanja svih ostalih funkcija i ukupne organizacijske uspješnosti o kvaliteti ljudi i menadžmenta ljudskih resursa, također čini specifičnost te funkcije,
3. Djelatnost menadžmenta ljudskih resursa specifična je i po svojim dugoročnim (pozitivnim ili negativnim) efektima za razvoj i uspješnost organizacije,
4. Neograničena unutarnja sposobnost razvoja i sposobnost samoreprodukcije,
5. Specifičnost ulaganja u razvoj i korištenje ljudskih resursa;
6. Golem nerazmjer ulaganja i efekata;
7. Management ljudskih resursa primarna je, a ne infrastrukturna menadžerska i poslovna funkcija;
8. Djelatnost menadžmenta ljudskih resursa ne može se, za razliku od drugih poslovnih funkcija, ograničiti na jednu funkciju i organizacijsku jedinicu koja bi ju vodila i realizirala;
9. Najteže je i najsloženije rješavati „ljudske probleme“;
10. Presudni utjecaj vrhovnog menadžmenta, njegovih uvjerenja i stavova na opći pristup i kvalitetu ukupne djelatnosti.

### 3. ZAKLJUČAK

Sve ove specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa ukazuju na važnost adekvatnog i kvalitetnog vođenja politike pribavljanja kadrova, te tarjnog ulaganja u njihov razvoj, a sve s ciljem njihove kvalifikacije i obuke za uspješno obavljanje svih aktualnih i budućih radnih zaduženja. Selekcija kadrova se vrši na osnovu razrađenih specifičnih metoda i tehnika koje omogućavaju pribavljanje profesionalaca sposobnih i kompetentnih da na adekvatan i tražen način odgovore zahtjevima modernog djelovanja i *businessa*. S takvim profesionalnim kadrom, organizacija ili institucija će sasvim sigurno ostvariti uspješnost i konkurentsku prednost kojoj teži od samog početka svoje egzistencije i djelovanja. Širok spektar djelatnosti kojima se bavi menadžment ljudskih resursa govori o velikoj važnosti ove funkcije menadžmenta i neophodnosti njene implementacije za sve one organizacije i institucije koje žele da se održe i postanu konkurentne na polju djelatnosti kojom se bave (profitna ili neprofitna djelatnost).

#### LITERATURA:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing
2. Rajmond, N., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, R. (2006): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, MATE
3. Šunje, A. (2002): Menadžment u obrazovanju, Obrazovanje odraslih, Vol 1/2002.
4. Vodopija, Š. (2006): Stručni savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje, Rijeka, Naklada Žagar
5. Vođenje i upravljanje ljudskim resursima (2005), Sarajevo, ECOS - Institut za edukaciju Vanjskotrgovinske komore Bosne i Hercegovine.
6. Zubović, J. (2010): Razvoj privrede zasnovan na ulaganjima u ljudske resurse i stranim investicijama, Beograd, Institut ekonomskih nauka