NOVA PARADIGMA LJUDSKIH RESURSA

Bećir Kalač, prof. dr.

Univerzitet u Novom Pazaru
Novi Pazar
becir.kalac@uninp.edu.rs

Elma Elfić, doc. dr.

Univerzitet u Novom Pazaru
Novi Pazar
e.elma@uninp.edu.rs

Olivera Martinović, MSc

Univerzitet u Novom Pazaru
Novi Pazar

Apstrakt

Privreda i ljudsko društvo nalaze se u procesu dinamičkih transformacija. Shodno navedenom transformiše se i menadžment ljudskih resursa. U razvojno najuspešnijim, a inovaciono osetljivim firmama u savremenom svetu, glavni zadatak kadrovske funkcije sastoji se u tome da se otkriju, angažuju i upotrebe kreativni ljudi sa kojima će se napraviti kreativni timovi. Radni i finansijski doprinos navedenih „zvezda biznisa“ može biti više hiljada ili desetina hiljada puta veći nego doprinos pojedinačnih običnih radnika.

Ključne reči: Menadžment ljudskih resursa, Nova paradigma razvoja, Talentovani pojedinci, Talentovani timovi, Zvezde biznisa.

NEW PARADIGM OF HUMAN RESOURCES

Abstract

Economy and human society are in a process of dynamic transformations. Thus, management of human resources is also changing. In the most successful companies, from the aspect of development and innovations, the main task of human resources is to discover, employ and use creative individuals with whom will be made creative teams. The working and financial output of the mentioned "business stars" can be thousand or ten thousand times higher than the output of a single worker.

Keywords: Human resource management, new development paradigm, talented individuals, talented teams, business stars

JEL codes: J24

Uvod

Tokom druge polovine 19-tog i prve polovine 20-tog veka u tzv. industrijskom dobu razvoja, za vreme trajanja I, II i III-će industrijske revolucije, poslovanje sa kadrovima smatralo se sporednom upravljačkom funkcijom menadžmenta. Iz istorije privrednog razvoja znamo da je I industrijska revolucija bila vezana za upotrebu uglja kao pogonskog goriva. U periodu II industrijske revolucije, kao bazično pogonsko gorivo koristi se nafta i naftni derivati. III-ću industrijsku revoluciju karakteriše upotreba nuklearne energije, a takođe i sve masovnija upotreba tzv. „pametnih mašina (automatike, kompjutera i robota). Kraj tzv. „industrijskog doba“ vezan je takođe i za upotrebu lasera, novih biotehnoloških postupaka i svakako sve masovnije korišćenje satelitske i informatičke tehnologije.

Sve tri protekle industrijske revolucije, koje su se kao što smo istakli odvijale u tzv. „industrijskom dobu razvoja“ karakterisala je takođe i masovna industrijska proizvodnja koju je pratilo i masovno zapošljavanje tzv. „plavih mantila“. U sociološkom smislu izraz „plavi mantili“ označava industrijske radnike, koji su u opredeljenom proizvodnom nizu (tzv. konvejeru) snagom mišića obavljali svoje postavljene zadatke.

Poslovi kadrovanja u industrijskom dobu razvoja privrede i društva predstavljali su u osnovi sporednu upravljačku funkciju. Organizacioni i operativni zadaci kadrovanja obavljani su pri tom u posebnim kadrovskim službama, odeljenjima ili sektorima - konstituisanim i vođenim prema zamislima planera proizvodnih procesa. Poslovi kadrovanja nisu se u industrijskom dobu smatrali previše važnim i odgovornim. U osnovi sastojali su se: od utvrđivanja kadrovskih potreba u saradnji sa tehničkim i drugim službama, zatim od raspisivanja konkursa, prijema radnika, vođenja evidencija o njima i njihovog otpuštanja ili penzionisanja. Bazični poslovi kadrovskih službi u navedenom periodu sastojali su se od vođenja raznih evidencija o zaposlenim radnicima i izdavanju navedenima odgovarajućih: rešenja o postavljenju na radno mesto (o čemu su se odluke donosile na drugom mestu), rešenja o visini plate, rešenja o godišnjim odmorima, rešenja o premeštajima na druga radna mesta, rešenja o otkazu i/ili penzionisanju.

Radnici u industrijskom dobu i na Istoku i na Zapadu nisu se razvrstavali po kreativnim potencijalima i inventivnim inovacionim rešenjima koje su nudili i primenjivali u svom poslu. Posao u industrijskom dobu - zasnovan na masovnoj proizvodnji materijalnih dobara, bio je uglavnom strogo isplaniran i tehnološki opredeljen, tako da su mogućnosti inventivnog ponašanja i rada ogromnih kontingenata uposlenih „plavih mantila“ praktično bile dosta ograničene. Zaposleni radnici i ostali nameštenici razvrstavani su uglavnom po profilu obrazovanja i stručnoj spremi i svakako po statusu koji su imali u rukovodećoj strukturi (hijerarhiji) firme. Posmatrano sa kadrovskog aspekta radnici navedenog doba tretirani su kao amorfnu masu klonova skoro istovrsnih profesionalnih i ljudskih potencijala, gde se pojedinci u okviru iste struke i istog stepena obrazovanja međusobno ne razlikuju previše. Pred svakim radnikom tog doba bili su postavljeni precizno definisani radni zadaci, koje je izvršilac trebalo savesno da obavlja. Oni koji te zadatke nisu mogli ili hteli savesno da obavljaju bili su premeštani na niže plaćena radna mesta ili otpušteni.

Informatičko razvojno doba, koje je nastupilo početkom 80-tih godina 20-tog veka, iz osnova je promenilo dosta toga u privredi i društvu pa je promenilo i model kadrovskog menadžmenta. U ovom dobu identifikovana su i dva nova razvojna pojma, koja se superiorno nameću i koja već oblikuju civilizaciju sutrašnjice. Reč je o pojmu „kreativna industrija“ i pojmu „intelektualni kapital“. Ova dva pojma su funkcionalno i suštinski neposredno povezana. Intelektualni kapital je stvaralac i razvojni nosilac kreativne industrije. Izraz „intelektualni kapital“ je inače oznaka za kreativne i inventivne kadrove koji se po svojim intelektualnim sposobnostima i inventivnim idejama i rešenjima razlikuju od amorfne mase izvršilaca radnih zadataka koji rade sa kliširanom znanju i veštinama i po unapred datim precizno opredeljenim zadacima.

U društvu Novog informatičkog doba kadrovi se više ne razvrstavaju po fizičkoj snazi i formalno stečenoj stručnoj naobrazbi. Razvrstavaju se po aplikativnom znanju i kreativnim idejama, čija praktična aplikacija može da podstakne i implementira nužno potrebne inovacije i da po toj osnovi poboljša poslovanje i ubrza razvoj firme.

Teoretičari razvoja i hroničari vremena u kome živimo govore o novoj paradigmi razvoja zasnovanoj na znanju. Nova ekonomska paradigma svakako menja i koncept kadra i koncept kadrovanja. Još pre par decenija izraz „kadrovi“ zamenjen je novim izrazom „ljudski resursi“. Kao i ostali resursi koji se upotrebljavaju u privredi i društvu i ljudski resursi se stratifikuju po izraženim vitalnim a bitnim određenjima. Ta određenja su primarno usmerena ka unapređenju inovacionog - tehnološkog, marketinškog i drugog razvoja firme.

Ekonomska paradigma razvoja trećeg milenijuma

U prethodnom uvodnom izlaganju smo ukazali na činjenicu da se početak III milenijuma odvija u znaku nove ekonomske paradigme razvoja. Nova ekonomska paradigma razvoja u eri znanja zahteva sofisticirane metode upravljanja ljudskim resursima umesto upravljanja radnom snagom, karakterističnih za industrijsku paradigmu. Osnovna preokupacija postaje kako doći do talenata, čije sposobnosti su izvor novog i konkurentnog znanja, kako obezbediti učenje i razvoj zaposlenih, kako očuvati ključne kompetencije i stvoriti ambijent (kulturu) u kojem se uči i deli znanje, što pretpostavlja poverenje, saradnju, timski rad, zajedništvo, posvećenost ciljevima. Od sposobnosti menadžmenta ljudskih resursa da odgovori na ova pitanja i u praksi uspešno implementira rešenja za njih, zavisi opstanak i afirmacija u savremenom organizacionom okruženju.

Transformacija iz personalne ili kadrovske funkcije u menadžment ljudskih resursa nije ni slučajna, niti samo semantička. Ona se događa početkom 80-tih godina upravo pod uticajem novih zahteva koji se postavljaju pred organizacije u uslovima spoznaje ograničenja prirodnih resursa, naglog razvoja informacionih tehnologija, globalizacije, porasta konkurencije i potreba da se bolje koriste ljudski potencijali. Semantičko značenje ukazuje na resursni pristup. Čovek je izvor nove vrednosti, ali istovremeno i samo mogućnost koja može, ali ne mora biti ostvarena. Od menadžera i organizacije se traži sposobnost da se potencijali otkriju, razviju i iskoriste.

Umesto administrativnog pristupa čoveku u organizaciji, u skladu sa ulogom i značajem koje znanje ima u ekonomiji, razvija se stratejski i razvojni pristup.

Postaje neophodno sagledavanje potencijala i pravaca razvoja iz perspektive potreba budućnosti. Pred profesionalce iz ove oblasti postavljaju se novi zahtevi u smislu strategijskog razmišljanja, predviđanja, preduzetništva, vođenja promena i kreiranja kulture organizacije koja podržava promene.

Pojam i značaj menadžmenta ljudskih resursa

Menadžment ljudskih resursa nije više pomoćna služba ili funkcija, nego integralna menadžment funkcija koja ima prvorazredni strategijski značaj i zahteva viziju. Još je odavno primećeno da umeće kompanija da tacitno (skriveno) znanje pretvori u eksplicitno predstavlja samu srž strategije ljudskih resursa.

Međutim, procesi u okviru menadžmenta ljudskih resursa nisu sami sebi cilj, nego put za ostvarivanje cilja koji trasira lider - vizionar, čiji način razmišljanja (mentalni sklop) postaje presudan za uspešno kanalisiranje procesa. Bez toga regrutovanje postaje rutinska aktivnost, razvoj se dešava kao slučajno otkrivanje čudesa, prosečni menadžeri se tolerišu, u ključnim tačkama javlja se istrošenost, a učinak trpi.

Nova uloga menadžmenta ljudskih resursa u osnovi je razvojna, dinamička i strateška. Ona podrazumeva stalno učenje i razvoj, kako pojedinaca, tako i organizacije kao socijalne celine, zatim prilagođavanje promenama i strateško promišljanje i usklađivanje aktivnosti i zahteva iz perspektive budućih potreba.

Menadžment ljudskih resursa, kao proces obezbeđivanja, oblikovanja, razvijanja i usmeravanja ljudskih znanja, sposobnosti i volje prema zahtevima koji proizlaze iz ciljeva organizacije, danas ima izuzetan značaj i ulogu u upravljanju znanjem. Njegova uloga je višestruka i podjednako važna za organizaciju, menadžment i zaposlene.

Ako pojam „Knowledge Management“ ponudimo pretraživaču Google, daće nam skoro stotinu miliona rezultata za dve sekunde. Ako dodamo „Human Resource Management“ dobićemo skoro četiri miliona rezultata. Nema skoro ni jedne ozbiljnije knjige o menadžmentu ljudskih resursa koja ne obrađuje ulogu menadžmenta znanja. To potvrđuje nespornu vezu između ova dva koncepta.

Već sama činjenica da je znanje, kao ključni ekonomski resurs u savremenom poslovanju, proizvod čoveka i da se do njega može doći i koristiti za stvaranje dodatne vrednosti pomoću ljudi, sama po sebi govori o vezama koje nisu sporne i ne treba ih dokazivati. Ovde nas više interesuje na koji način se ti uticaji ostvaruju i kako treba da budu postavljeni procesi u menadžmentu ljudskih resursa da bi generisali znanje kao resurs koji ostvaruje dodatnu vrednost.

Izvesni upućeni teoretičari razvoja nude radnu definiciju menadžmenta znanja, koja implicira ulogu menadžmenta ljudskih resursa. Oni smatraju da je menadžment znanja usvajanje i korišćenje saznanjnih resursa u svrhu kreiranja okruženja u kojem su informacije dostupne pojedincima, koji ih usvajaju, dele i koriste kako bi razvili svoje sopstveno znanje. U takvom okruženju pojedinci se podstiču da primene svoje znanje u korist organizacije u kojoj rade. Ako ovaj stav analiziramo, dolazimo do zaključka da prvo moramo obezbediti odgovarajuće ljudske resurse kao izvor znanja (planiranje, regrutovanje, selekcija, zadržavanje zaposlenih), zatim stvoriti sistem vrednosti i kulture u organizacionom okruženju povoljne za generisanje, korišćenje i podelu znanja (kroz zahteve posla kao osnove za kriterijume zapošljavanja, napredovanja, vrednovanja i nagrađivanja), pa obezbediti dostupnost informacija

(uspostavljanje odgovarajućeg odnosa između ljudi i tehnologija, komunikacija, timski rad) i konačno stvoriti podsticaj za primenu znanja za korist organizacije u kojoj ljudi rade (motivisanje identifikacija sa ciljevima, vrednovanje rezultata, nagrađivanje).

Ističe se i shvatanje po kojem se menadžment znanja u organizaciji izgrađuje na međusobnom odnosu tacitnog (implicitnog) i eksplicitnog (artikulisano) znanja na nivou individue, grupe, organizacije i između organizacija. Oni predlažu da organizacije kao svoj osnovni cilj postave iznalaženje načina upravljanja tacitnim znanjem kroz odgovarajuće prakse menadžmenta ljudskih resursa, da lociraju zaposlene koji poseduju tacitno znanje relevantno za posao, te da to znanje pretvore u eksplicitno u kodifikovanim formama i nađu načine da zadrže te zaposlene.

Veza menadžmenta ljudskih resursa i menadžmenta znanja

Navodi se pet specifičnih načina kako menadžment ljudskih resursa doprinosi menadžmentu znanja. To je:

1. Primena najboljih praksi koje će pomoći uticaju na ponašanja neophodna za menadžment znanja,
2. Obezbeđivanje, zadržavanje i motivisanje radnika znanja za čiji rad treba stvarati odgovarajući ambijent i kulturu,
3. Usklađenost praksi menadžmenta ljudskih resursa i menadžmenta znanja sa poslovnim strategijama,
4. Razvoj ljudskog i socijalnog kapitala neophodnog za menadžment znanja,
5. Učenje na svim organizacionim nivoima (individualno i organizaciono) i upravljanje procesima učenja.

Sagledavajući veze i uticaje ova dva pojma, možemo identifikovati nekoliko polja uticaja menadžmenta ljudskih resursa na menadžment znanja. To je: (1) Prvo stvaranje sistema vrednosti u kojem je znanje nešto što se ceni i vrednuje kroz kriterijume upravljanja ljudskim resursima. To mora da se potvrđuje kroz sve upravljačke procese i na taj način kreira organizaciona kultura u kojoj se znanje stalno kreira, razvija i deli; (2) Isto tako važno polje delovanja je stvaranje menadžment kapaciteta za upravljanje znanjem, i konačno, (3) potraga za talentima, koji su u stanju da stvore nove ideje, proizvode i kombinacije.

Sve navedeno nam potvrđuje da se pred menadžment ljudskih resursa u ekonomiji opredeljenog znanja postavljaju specifični zahtevi u pogledu strategije, politike i prakse i da procese poslovanja i sisteme treba prilagoditi tim zahtevima.

Proces menadžmenta ljudskih resursa

Poznato je da su svi procesi u menadžmentu ljudskih resursa međusobno povezani i samo kao strategijski usklađena celina obezbeđuju odgovarajuće rezultate. Neki autori ukazuju da su četiri procesa (selekcija, razvoj, vrednovanje - ocenjivanje i nagrađivanje) generička i determinišu organizacione performanse. Respektovanje ovog mišljenja ne treba da nas odvraća od sagledavanja svih razvojnih procesa sa aspekta uloge u upravljanju znanjem i razvoju organizacije i društva znanja, jer svaki zahteva specifičan način razmišljanja, vrednosni sistem, kriterijume i postupke

koji generišu znanje. Dakle, faze u procesu menadžmenta ljudskih resursa, a s obzirom na okruženje ekonomije znanja, su sledeće:

1. **Planiranje** ljudskih resursa u organizacijama znanja nije igra brojeva, nego procena i predviđanje budućeg globalnog i organizacionog razvoja i njegovih implikacija za sadržaj budućeg znanja i sposobnosti zaposlenih. Suština je u identifikovanju praznina koje organizacija ima u znanju potrebnom za budućnost i pretakanja istih u sposobnosti, veštine i znanja koje bi trebali da imaju budući zaposleni. Pri tome je neophodno moguće izvore regrutovanja sagledavati u internom i eksternom okruženju i u skladu sa procenjenim stanjem i strategijom planirati aktivnosti organizacije na regrutovanju, razvoju, zadržavanju ili otpuštanju.
2. **Dizajniranje** posla u ekonomiji znanja zahteva šire promišljanje od uskog opisa radnog mesta i profilisanja zahteva. Poslovi treba da se dizajniraju tako da radnicima znanja omoguće slobodu (autonomiju), raznolikost i uklapanje u timski i organizacioni kontekst. Svako upražnjeno radno mesto treba da se sagleda kroz mogućnost redizajniranja i prilagođavanja radnim i proizvodnim procesima u novim uslovima, kao i kroz vrednosti koje organizacija ima od tog posla. To zahteva preispitivanje koje sposobnosti i znanja će nedostajati i kako popuniti prazninu, a ne kakav je bio prethodni zaposleni kapacitet.
3. **Regrutovanje** u ekonomiji znanja podrazumeva privlačenje talenata stvaranjem brenda dobrog poslodavca (dobro mesto za rad) i marketinški dobro osmišljenim kreiranjem linkova sa ciljnim grupama. Pri tome se sposobnosti i znanja kandidata posmatraju šire od opisa radnog mesta i uzimaju u obzir sposobnosti učenja i razvoja.
4. Od procesa selekcije zavisi da li će i koliko znanja ući u organizaciju. Takvim ciljevima treba da budu prilagođeni i kriterijumi i postupci **selekcije**. Osnovni kriterijumi treba da budu postojeći potencijal i motivacija za učenje, možda i više nego eksplicitno znanje. Postupak selekcije treba da bude takav da obezbedi što više kvalitetnih informacija, kako bi se donela dobra odluka. On treba da uzme u obzir i vrednosni sistem pojedinca, posebno sa aspekta saradnje i deljenja znanja u procesu rada grupa i timova. Pri tom se može identifikovati lista posebnih kompetencija za organizaciju znanja:
 - Specijalizovane veštine u određenoj oblasti,
 - Posvećenost učenju i razvoju,
 - Kooperativnost i volja za deljenjem informacija i ideja sa drugim ljudima,
 - Kreativnost (mogućnost povezivanja različitih elemenata i stvaranja novih rešenja i ideja),
 - Kulturna prilagodljivost.
5. Primljenim kandidatima treba dobro osmisлити **proces integracije i socijalizacije** u organizaciju, koji treba da prezentuje poželjne vrednosti, radno ponašanje i kulturu.

6. **Obuka i razvoj** su neizostavne funkcije u organizacijama znanja. Organizacija koja uči (učeća organizacija) postala je normalan način funkcionisanja uspešnih organizacija. O učenju kao korisnoj investiciji u ekonomiji znanja rečeno je i napisano mnogo. Međutim, da bi to stvarno bila investicija, a ne trošak organizacije, neophodno je učenje kanalisati prema strateškim i razvojnim pravcima organizacije, obezbediti transfer naučenog, evaluirati procese i rezultate i slati odgovarajuće signale iz vrha menadžmenta. Znanje zaposlenih je temelj organizacionih kompetencija kao konkurentске prednosti. Za održivi razvoj zaposlenih potrebno je da aktivnosti učenja budu u skladu sa poslovnim rezultatima i unapređenjem performansi.
7. **Vrednovanje performansi** (ocenjivanje radne uspešnosti) predstavlja važan proces evaluacije i razvojnog usmeravanja zaposlenih. Ovim procesom se obezbeđuje povratna informacija o rezultatima i poželjnim zalaganjima, ponašanjima i znanjima. Kroz njega se stvara dragoceni sistem vrednosti u kojem se rezultati prate i vrednuju, a zaposleni dobija orijentaciju za svoj dalji razvoj.
8. **Nagrađivanje** u ekonomiji znanja podrazumeva mnogo više od utvrđivanja koeficijent zarade i zahteva pravičan, transparentan i fleksibilan sistem koji uzima u obzir sve što je važno za organizaciju znanja (znanje, rezultati, učenje, saradnja). Sistemom nagrađivanja se šalju direktne poruke zaposlenim o tome šta se vrednuje i do čega organizacija drži. On ima motivaciono dejstvo, ali još važnije od toga, može da deluje izuzetno demotivaciono i da blokira eksplicitna i tacitna znanja. Dok je u industrijskoj ekonomiji zaposleni nagrađivan za vreme provedeno na radu i pretpostavljene kvalifikacije (kompenzacija), u ekonomiji znanja akcenat je na rezultatu, na onom što je postignuto korišćenjem znanja (nagrada). Krajnje je vreme da se oni koji upravljaju organizacijama i stručnjaci za ljudske resurse više pozabave sistemima nagrađivanja ne samo zbog toga što je to veliki trošak za organizaciju, nego prvenstveno zato što ima veliki uticaj na ponašanje, rezultate i kulturu. Tradicionalni sistemi zarada bazirani na radnom mestu i vremenu provedenom na radu, kao i grubo normiranje rada, u savremenim organizacijama se dopunjavaju nagrađivanjem na bazi kompetencija, pri čemu se prepoznaju i nagrađuju vrednosti koje pojedinac donosi organizaciji. Priznanja za postignute rezultate i dostignuća moguće je kreirati na različite načine, vodeći računa o njihovom motivacionom efektu. Danas se sve češće uvodi takozvani „caffeteria“ sistem koji ima za cilj da nagrade budu prilagođene potrebama i preferencijama pojedinih zaposlenih.
9. I konačno, **stvaranje fer i korektnog odnosa sa zaposlenim** mora biti deo paketa upravljanja ljudskim resursima koji vodi ka društvu znanja. Uvažavanje međusobnih interesa između zaposlenog i poslodavca bazirano na korektnim pravilima igre koje propisuje država kao socijalni partner (radno zakonodavstvo) i stvaranje ravnoteže umesto izrabljivačkog odnosa obezbeđuje okvir u kojem može da se razvija poštovanje i posvećenost

ciljevima poslovanja koji istovremeno omogućavaju ostvarivanje individualnih ciljeva. Bez fer odnosa, međusobnog poštovanja, samoodgovornosti, participacije i neophodnog nivoa slobode u obavljanju posla ne može biti govora o korišćenju eksplicitnog, a još manje tacitnog znanja. Društvo znanja ne može da se gradi na izrabljivanju, kontroli, prisili, potcenjivanju. Toga moraju biti posebno svesni menadžeri u tranzicionim društvima.

Paradigma ekonomije znanja

Oslobađanje znanja traži posvećenost zaposlenih organizacionim ciljevima, a nju je moguće postići samo ako zaposleni u tome vide i ostvarivanje sopstvenih potreba, a ne nuždu koju treba preživeti. Paradigma ekonomije znanja podrazumeva konkurentsku prednost baziranu na upravljanju znanjem i investiranju u ljude. Ona je zamenila paradigmu informatičke ekonomije koja je svoju konkurentsku prednost zasnivala na informaciji i investiranju u informacione tehnologije, kao i paradigmu industrijske ekonomije čija se konkurentska prednost zasnivala na proizvodnim procesima i investiranju u sirovine.

Iz navedenog što smo izložili može da se zaključi da svaka paradigma pretpostavlja drugačiji način upravljanja i funkcionisanja organizacije. Promena paradigme, dakle, menja ulogu i stil menadžemnta, a izvore konkurentske prednosti pomera prema ljudima i njihovim potencijalima. Taj izvor u stvari determiniše način upravljanja organizacijom, a time i znanje i veštine menadžera. Da bi menadžeri u okruženju znanja obezbedili uslove za stvaranje dodatne vrednosti, moraju biti sposobni da:

- Podržavaju usvajanje i deljenje informacija i stručnosti
- Podstiču pojedince da koriste svoje znanje i stručnost
- Omogućuju inovaciju i kreativnost i ohrabruju nove ideje
- Predstavljaju interese tima-pojedinaca.

Menadžeri u ekonomiji znanja gube ulogu „filtriranja“ informacija i kontrole procesa, koja prelazi u domen samokontrole visoko profesionalnih i odgovornih zaposlenih. Savremene informacione i komunikacione tehnologije nužno vode decentralizaciji organizacija. Zasnovano na navedenom je: razvoj virtuelnih formi, ad hoc funkcionisanje koordinacionih struktura i povećano oslanjanje na mreže grupa i timova svakako i pod uticajem širenja informatičke tehnologije.

Slika 1. Promena paradigmi u ekonomiji

U ekonomiji znanja fokus se, znači, usmerava na obezbeđenje i korišćenje kvalitetnih ljudskih resursa. Potraga za talentima postaje jedan od najznačajnijih zadataka uz razvoj novih metoda upravljanja ljudskim resursima koje omogućavaju efikasnije korišćenje i razvoj ljudskih potencijala. Istovremeno se razvijaju metode merenja ljudskog kapitala koji se priznaje kao nematerijalna imovina preduzeća.

Kada govorimo o menadžmentu ljudskih resursa, mislimo prvenstveno na menadžment funkciju u okviru koje se donose odluke o zaposlenima. Kreiranje procedura, kriterijuma i sistema upravljanja ljudskim resursima najčešće je zadatak profesionalaca iz ove oblasti, ali odgovornost o tome kako će to izgledati i kako će se u praksi realizovati spada primarno u domen menadžmenta. Zato se ovde radi o međusobnom uticaju i saradnji profesionalaca koji imaju savetodavnu, koordinacionu i servisnu ulogu i menadžera svih nivoa koji donose odluke o zaposlenima. Odgovornost za rezultate je, znači, zajednička.

Zaključak

U prethodnom kratkom izlaganju vezanom za kreaciju i implementaciju optimalnog menadžmenta ljudskih resursa, akcenat je stavljen na poentu da se - posmatrano sa aspekta iskoristivosti ljudskih potencijala, može zaključiti da se svi ljudi tj. izvršioci radnih zadataka ne smatraju istim. Postulati modernog menadžmenta ljudskih

resursa zasnivaju se na stavu da se ljudi međusobno veoma razlikuju, ne samo po obrazovnom profilu i stepenu stečenog stručnog obrazovanja, već takođe i po odnosu prema poslu, radnim navikama i drugim relevantnim određenjima vezanim za konkretne poslove i zadatke. Ljudi se posebno razlikuju po sadržaju i stepenu kreativnih sposobnosti i inventivnim potencijalima koje mogu da stave na raspolaganje organizaciji u kojoj su zaposleni.

Navedeno, što smo prethodno istakli ukazuje na činjenicu da se prilikom izbora (regrutovanja) kadrova na inovaciono osetljivim radnim mestima posebna pažnja mora posvetiti sadržaju i sistemu regrutovanja novih radnika. Ukoliko se regrutovanje pronicljivo i pažljivo izvede mogu se u masi radnih ponuđača otkriti i potencijalne „zvezde biznisa“, čiji kreativan doprinos radu i razvoju firme može biti nemerljiv.

Izvršena istraživanja i izvedene analize u praksi pokazuju da proces optimalnog regrutovanja najboljih nije lako izvesti na jednostavan način. Specifičnim zahtevima pojedinih poslova i zadataka odnosno zahtevima radnih mesta najčešće može odgovoriti samo ograničen broj prijavljenih kandidata. Praksa takođe pokazuje da od ukupnog broja prijavljenih kandidata samo 1/6 ulazi u uži izbor. Iz toga proističe da organizacija mora da obezbedi veliki broj kandidata. Vrlo često se za procenjivanje potrebnog broja kandidata koristi piramida prinosa pribavljanja koja se formira na bazi prošlih iskustava. Piramida prinosa pribavljanja zapravo je grafički prikaz prethodnog iskustva koji organizaciji pokazuje koliko kandidata određene kategorije treba osigurati u procesu pribavljanja da bi zadovoljila svoje kadrovske potrebe.

Slika 2. Piramida prinosa regrutovanja

Procesu pribavljanja i selekcije treba da prethodi definisanje i utvrđivanje opšte politike i strategije zapošljavanja. Ona se temelji na misiji i strategiji organizacije i proističe iz opšte poslovne i menadžerske filozofije. Ona usmerava ceo proces pribavljanja i selekcije jer određuje.

- kakvi su ljudi potrebni organizaciji
- da li će ih tražiti unutar ili van nje
- koje izvore koristi, interne ili eksterne
- da li će organizaciju prilagođavati ljudima ili ljude organizaciji
- da li će preferirati individualiste ili „timske“ igrače
- da li su joj potrebni „specijalisti“ ili „generalisti“
- koliko je spremna da ulaže u osiguranje potrebnih ljudi
- kojim će se kriterijumima i instrumentima koristiti pri selekciji.

Strategija pokazuje da li organizacija želi ljude sa određenim tehničkim veštinama, stručnim znanjima i iskustvom koji će vrlo savesno i tačno izvršavati određene zadatke, ili traži opšte sposobnosti, talentovane ljude pune samopouzdanja, ambicije, inicijative, jakih interpersonalnih i komunikacionih veština koji su sposobni da uspešno „prodaju“ i sebe i preduzeće u kom rade. U novije vreme se pokazuje da sve više preduzeća traži ljude koji imaju opšte razvojne potencijale - inovativne, komunikativne, fleksibilne, dok su konkretna znanja obavljanja određenog posla često u drugom planu. Preduzeća preferiraju talentovane i sposobne ljude u čija su stručna usavršavanja spremna da ulažu. Tako naprimer, u materijalu američke kompanije Procter & Gamble piše: „Kada zapošljavamo nove ljude, njihova ličnost je važnija od njihovih stručnih znanja i veština.. Profesionalno iskustvo nije uslov“. Osnova ovog pristupa je da se stručna znanja mogu steći, dok su individualni potencijali vezani uz sposobnosti i druge individualne osobine temeljna pretpostavka profesionalnog razvoja i uspešnosti u različitim područjima

Brojna istraživanja pokazuju da ključne osobine koje savremene a uspešne kompanije traže od kandidata su:

- komunikacione veštine
- kreativnost
- inicijativa
- analitičke veštine
- fleksibilnost
- sposobnost timskog rada.

Svakako sa navedenim što smo istakli, ne negira se sadržaj i kvalitet profesionalne opredeljenosti i stručnosti pojedinaca i radnih timova koji su takođe važni parametri uspešnosti na svim odgovornim poslovima i na svim nivoima organizacione hijerarhije.

Literatura

1. Caves, R. (2000) *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
2. Rifkin, J. (2007) *The Age of Access: How the Shift from Ownership to Access is Transforming Modern Life*, London: Penguin.
3. Castells, M. (2005) *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business and Society*, Oxford: Oxford University Press.