

UVOD

“Ukoliko pokazujete ljudima da vam nije stalo do njih, oni će vam vratiti istom mjerom. Ukoliko pokažete da vam je stalo do njih, vratiće vam se dvostruko.”

Lee G. Bolman i Terrence E. Deal Rukovođenje s dušom: Neuobičajen i duhovni putevi

U ekonomiji se mjerila uspješnosti poslovanja firme izražavaju putem produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti. Kao ekonomski principi, produktivnost, ekonomičnost i rentabilnost izvedeni su iz opšteg, univerzalnog principa ekonomije koji odražava ostvarenje maksimalnih rezultata uz minimalno ili optimalno korištenje resursa. Ekonomisti smatraju da firma ostvaruje cilj svog poslovanja ako postoji zadani, ciljni odnos između rezultata i ulaganja resursa nužnih za njegovo ostvarenje. Menadžment ima zadatak da putem analize i planiranja omogući optimalan omjer resursa uključenih u ostvarenje zadanog cilja poslovanja.

Menadžment ljudskih resursa ima i svoje specifične ciljeve, koji trebaju biti usklađeni sa ciljevima firme. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa su ciljevi podijeljeni u tri grupe: poslovni ciljevi, socijalni ciljevi i ciljevi promjena i fleksibilnosti.¹

Poslovnim ciljem osigurava se maksimalan povrat uložene investicije, a ulaganjem u ljude i njihove potencijale, očekuje se njihova efikasnost i uspješnost u radu. Socijalnim ciljevima zadovoljavaju se potrebe zaposlenih, podizanje kvalitete života. Ciljevi promjena su omogućavanje zaposlenim da razumijevaju i prate kvantitativne, kvalitativne i strukturne promjene, te stvaranje i održavanje fleksibilnog potencijala zaposlenih je cilj menadžmenta ljudskih resursa.

Upravljanje ljudskim resursima jedna je od najznačajnijih strateških funkcija menadžmenta, jer upravo ljudski resursi svojim djelovanjem na materijalne, finansijske resurse omogućavaju njihovo optimalno korištenje, te svojim znanjem, vještinama i iskustvom predstavljaju nezamjenjiv faktor uspješnosti firme. Uspješnost firme rezultat je uspješnosti djelovanja ljudskih resursa na ostale resurse firme.

Faktori koji omogućavaju da zaposlenici na izvršnim i rukovodnim mjestima daju efekte koje firma od njih očekuje su izraženi kroz aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, a to su: analiza radnog mjesta, planiranje potrebnih kadrova, proces regrutacije i zapošljavanja, uvođenje u posao, motivacione tehnike, te otkrivanje menadžerskih potencijala. Ukoliko menadžment obezbijedi svojim djelovanjem sve navedene preduslove, kvalitet rada zaposlenika se može procjenjivati putem ocjene uspješnosti i koristiti u svrhu unapređenja rada na postojećem radnom mjestu; napredovanja; promjene radnog mjesta ili otpuštanja.

Top-menadžeri putem upravljanja ljudskim resursima stvaraju cjelovite pretpostavke za visok stepen zadovoljstva angažovanih ljudskih resursa. Kao zasebna menadžerska funkcija, upravljanje ljudskim resursima se osmišljava

¹ Bahtijarević, Š.F., Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1994.

teorijski prije tridesetak godina praveći kvalitativni pomak u tretmanu ljudskih resursa. Moderni koncept ima pristup tzv. „mekog,, (engl. soft), za razliku od još uvijek prisutnog „tvrdog,, (engl. hard) pristupa ljudskim resursima. Meki pristup ljudske resurse stavlja na prvo mjesto i tretira ih kao najdragocjeniji organizacijski resurs, dok tvrdi pristup ljudske resurse tretira u istoj ravni kao ostale materijalne i finansijske resurse.

U tom kontekstu posmatrano, organizacije koje osmišljeno pristupaju menadžmentu ljudskih resursa svoje konkurentske prednosti baziraju na sposobnostima i potencijalima svojih zaposlenih. Jedan od prvih metodoloških pristupa ljudskim resursima razvila je grupa profesora sa Harvarda početkom 80-tih godina prošlog vijeka (Beer M., Spector B., Lawrence R.P., Mills D.Q., Walton E.R.).

Aktuelnost Harvardskog pristupa proizlazi iz činjenice da je riječ o situacionom i konfiguracijskom pristupu fenomenu ljudskih resursa. Polazna postavka ovog koncepta je da su ljudski resursi rezultanta (zavisna varijabla) utjecaja većeg broja nezavisnih ograničavajućih varijabli, odnosno da su konkretne menadžerske odluke koje utječu na prirodu odnosa između firme i zaposlenih dimenzionirane konkretnom organizacionom situacijom.

Sadržinu pojedinih aspekata ljudskih resursa opredjeljuje veći broj faktora koji imaju karakter nezavisnih varijabli koje moraju biti i prepoznate i shvaćene od strane organizacijskog top menadžmenta prije nego što se pristupi oblikovanju funkcije ljudskih resursa u preduzeću.

Sve nezavisne varijable koje opredjeluju sadržinu ljudskih resursa svrstavaju se u dvije skupine :

- Očekivanja moćnijih interesnih grupa

Interesne grupe koje imaju utjecaj, sa različitom količinom moći na rad organizacije su: vlasnici, top-menadžment, zaposleni, vlada, društvena zajednica. Očekivanja interesnih grupa imaju karakter tvrdih varijabli koje organizacijski top menadžment identifikuje u postupku oblikovanja organizacijske vizije i misije, kao prvom koraku postupka strategijskog menadžmenta.

- Situacioni faktori – pod direktnim menadžerskom utjecajem se nalaze slijedeći situacioni faktori :
 - Menadžerska filozofija – bazični sistem vrijednosti na kojem se zasniva organizacijska vizija je, sasvim sigurno, jedan od utjecajnijih faktora koji direktno oblikuje organizacijsku kulturu, sa namjerom da promovisani sistem vrijednosti uvede u sve dijelove koncepta ljudskih resursa.
 - Poslovna strategija – utjecaj poslovne strategije na sadržinu ljudskih resursa trebao bi se ogledati upravo u prenošenju bazične poslovno-strategijske filozofije na pojedine aspekte ljudskih resursa.

- Tehnički sistem – pristup je različit ako se radi o primjeni tehničkog sistema baziranog na tekućoj traci, u odnosu na primjenu u organizacijama koje svoj tehnički sistem baziraju na mikroprocesoru i robotima.
- Radna snaga – sagledava se u najmanje četiri kategorije: radnici sa plavim okovratnicima (radnici operacionog jezgra sa plavim mantilom i mašinskim ključem), radnici sa bijelim okovratnicima (obavljaju poslove ekspertnog tipa izvan operacionog jezgra), profesionalci i menadžeri.

Sve menadžerske odluke koje utječu na prirodu odnosa između zaposlenih i firme mogu se svrstati u četiri srodne skupine aktivnosti, u kojima se vodi računa zadovoljenju potreba i zaposlenih i firme :

- Utjecaj zaposlenih
- Tok ljudskih resursa
- Sistem plaća i nagrađivanja
- Sistemi rada

Sadržaj i način oblikovanja pojedinih aspekata funkcije ljudskih resursa predodređen je stanjem nezavisnih varijabli, odnosno logikom bazičnog tipa organizacije, očekivanjima moćnijih interesnih grupa i socijalno-kulturalnim vrijednostima sredine u okviru koje organizacija djeluje.

- Utjecaj zaposlenih

Kao aspekt ljudskih resursa utjecaj zaposlenih obuhvata sve oblike participacije zaposlenih u procesu poslovnog odlučivanja, odnosno u procesu donošenja menadžerskih odluka. Dimenzioniran je logikom bazičnog tipa organizacije, odnosno načinom na koji izabrani bazični tip organizacije podešava parametre dizajna vertikalne i horizontalne (de)centralizacije u procesu oblikovanja sistema poslovnog odlučivanja kao elementa organizacione strukture. Sagledano u tom kontekstu profesionalna i inovativna organizacija su demokratski tipovi organizacije u okviru kojih je utjecaj zaposlenih puno izraženiji zbog visokog stepena horizontalne i vertikalne decentralizacije u procesu donošenja odluka. Ovaj tip organizacije djeluje motivirajuće na osoblje, te činjenica da su dio odlučivanja, pojačava njihov osjećaj odgovornosti i potiče na bolju uspješnost u obavljanju radnih zadataka.

Preduzetničku organizaciju karakteriše niži stepen utjecaja zaposlenih kao i mašinsku organizaciju, posebno u domenu donošenja poslovnih odluka. Za ove organizacije je tipičan autokratski ili rjeđe konsultantski stil vođenja.

- Tok ljudskih resursa

On obuhvata različite aktivnosti koje prate ljudske resurse u njihovom protoku u i kroz organizaciju i obuhvata tri skupine:

- ulazni tok – set aktivnosti vezanih za ulazak u organizaciju
- interni tok – set aktivnosti koji se odnosi na ljudske resurse za vrijeme njihovog boravka u organizaciji
- izlazni tok – napuštanje resursa iz organizacije

Formatted: Spanish (Spain, International Sort)

Formatted: Spanish (Spain, International Sort)

Formatted: Spanish (Spain, International Sort)

Formatted: Spanish (Spain, International Sort)

Formatted: Spanish (Spain, International Sort)

Formatted: Spanish (Spain, International Sort)

Formatted: Spanish (Spain, International Sort)

- Sistem plaća i nagrađivanja je centralna tačka preko koje menadžment motiviše zaposlene i stvara odgovarajuće preduslove za visok stepen zadovoljstva zaposlenika i njihove motivacije.
- Sistemi rada predstavljaju apsekt ljudskih resursa koji se odnosi na :
 - oblikovanje posla – na nivou radnog mjesta se organizaciono dizajnira u postupku organizacionog struktuiranja na način da se parametri dizajna radnog mjesta, poput specijalizacije, formalizacije i obuke, podešavaju shodno logici izabranog bazičnog tipa organizacije. U mašinskim organizacijama npr. nema mnogo prostora za zadovoljstvo, ali se monotonija u usko specijalizovanim ili standardizovanim poslovima može u određenoj mjeri revitalizovati rotacijom na poslu, obogaćivanjem posla i uvođenjem timskog rada
 - oblik radnog vremena – uglavnom je zakonski regulisan dužinom radnog vremena, brojem radnih sati u sedmici, ali se često pribjegava i alternativnim rješenjima poput kliznog radnog vremena, dužim radnim danom tokom četiri dana u sedmici (produženi vikend)
 - kvalitet radne sredine – u užem smislu riječi odnosi se na sistemski pristup redizajniranju i obogaćivanju posla, promovisanju timskog rada i participativnog stila vođenja. U širem smislu odnosi se na uslove rada. U taj domen spada organizovanje ishrane, ljekarska zaštita unutar same organizacije, osiguranje obdaništa, zimovališta.

Sva nastojanja menadžmenta u pomacima u upravljanju ljudskim resursima usmjerena su i na konačni cilj, a to je ostvarenje profita i povećanje produktivnosti radne snage. Koliko vremena i novca firma treba uložiti da bi se dobio maksimalan radni učinak od svojih zaposlenika, a da time ne ugrozi vrijeme i sredstva kao i zdravlje i dobrobit svojih zaposlenika, odlučuje menadžer.

Politika upravljanja ljudskim resursima zavisi najviše od balansa koji menadžer treba uspostaviti između ulaganja u ljude i operativnog djelovanja. Ostvarivanje tog balansa danas ne samo da je teže već je i mnogo važnije nego što je bilo. Prije svega, tržište i potražnja za intelektualno konkurentnim kadrovima jači su nego ikada prije i stoga snaga svake kompanije da privuče najjače kadrove između ostalog zavisi i od politike upravljanja ljudskim potencijalima na dnevnoj osnovi. Budući da klijenti u svim industrijama zahtijevaju sve bolje i efikasnije usluge, prilagođavanje potrebama klijenata zahtijeva od svake firme da maksimalno iskoristi ljudski potencijal bez dodatnih troškova za dodatne zaposlenike ili opterećivanja postojećih kadrova zadacima koji ne odgovaraju njihovom profilu.

Drugim riječima, nijedan ozbiljan menadžer ne zapošljava nove ljude ako sve zadatke mogu ispuniti postojeći. Naravno da neće raditi na svoju štetu i neće zaposlenicima povjeravati zadatke za koje nisu stručni. Najzad, nijedan ozbiljan menadžer neće preoptereti radnu snagu, jer zna da ljudi imaju porodice kao i potrebu za slobodnim vremenom, zabavom i odmorom.

Izazov savremene ekonomije je u tome da se sačuva ljudsko lice i dostojanstvo rada, a istovremeno pobijedi konkurencija i zadrži mjesto na tržištu. Razvoj tehnologije i informacionih sistema znatno je olakšao poslovanje firmi. Ali "što se

Formatted: Swedish (Sweden)

dobije na mostu, izgubi se na ćupriji”. Zahvaljujući modernoj tehnologiji, na primjer, danas su zaposlenici dostupni 24 sata sedam dana u sedmici, i to ih čini stalno napetim jer su na raspolaganju i onaj dio dana koji je tradicionalno rezervisan za privatni život.

Dobar menadžer osigurava procedure i pravila koji regulišu dostupnost podređenih nadređenima, i obrnuto. On štiti slobodno vrijeme svojih zaposlenika, jer zna da će to umanjiti stres, učiniti ih opuštenijim, zadovoljnijim, zaštićenim, a takvo njihovo opšte stanje i raspoloženje odražava se pozitivno i na njihovu efikasnost na radnom mjestu.

Razvoj radnih mjesta i promjene u zahtjevima prema zaposlenicima primjetan je u pojedinim zanimanjima koja razvojem savremene tehnologije izumiru kao zanimanja u svome nekadašnjem obliku. Glavni zadatak daktilografa bio je da osam sati prekucavaju dokumenta. Danas mali broj firmi ima potrebu za takvim radnicima, jer su opšta informatička pismenost i lakoća prenosa podataka i tekstova učinila da klasične sekretarice mogu da rade razne druge poslove. Današnja radna mjesta su multifunkcionalna. Otuda postoji potreba za stalnim učenjem, jer se uvijek u nekom segmentu posla dešavaju promjene koje treba razumjeti i prihvatiti.

Savremeni menadžer čini sve da osigura efikasnost radnika tako što ulaže u njih kao u potencijal svoje firme. Današnje tržište karakteriše velika fluktuacija zaposlenih, te je za svaku firmu izazov ne samo da zaposli resurse na odgovarajućim radnim mjestima, nego i da ih kao kvalitetan kadar zadrži u svojoj firmi.

Upravljanje i razvoj ljudskih resursa postaje sve značajnije i zbog novog mjesta i uloge čovjeka u svim društvenim procesima kao i u njihovom upravljanju. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika postaju temeljem zanimanja savremenog menadžmenta ljudskih potencijala jer jedino se izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sistema može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost.

Firma ima potrebu za ljudima i ljudi imaju potrebu za firmom i tek zajedničkim djelovanjem ostvaruju ciljeve. Ljudski potencijali su osnovica na kojoj se gradi strategija poduzeća, a svi resursi kao mašine, sirovine i kapital, te ciljevi kao proizvodnost i zadovoljavanje potrošača, dolaze od ljudi i na temelju njihovog djelovanja.

Izbor strategije nije dovoljan ukoliko se ona ne transformiše u strategijski plan koji se potom implementuje u praksi, te provede kontrola ostvarivanja izabrane strategije. Ukoliko kontrola pokaže odstupanja u primjeni, strategija se može korigovati, mijenjati neki elementi strategije ili izabrati nova. Bitan je stalan aktivan odnos prema strategiji i njenoj primjeni u praksi.

Menadžer mora voditi brigu o optimalnoj upotrebi resursa i o radu delegiranjem zadaća. Njegova važna zadaća je briga o outputu koji postiže njegov odjel, o ulozi svakog pojedinca i o njegovom zadovoljstvu. Dokumentovanjem vrijednosti rada, proizvodnosti i uspješnosti svakog čovjeka, odjela, on zapravo kontroliše ostvarivanje ciljeva i u slučaju potrebe poduzima korektivne akcije kako u planovima, tako i u taktikama i strategiji poduzeća.

- Formatted: Swedish (Sweden)
- Formatted: Swedish (Sweden)
- Formatted: Swedish (Sweden)
- Formatted: Swedish (Sweden)
- Formatted: Swedish (Sweden)
- Formatted: Swedish (Sweden)
- Formatted: Swedish (Sweden)
- Formatted: Swedish (Sweden)
- Formatted: Swedish (Sweden)
- Formatted: Swedish (Sweden)
- Formatted: Swedish (Sweden)
- Formatted: Swedish (Sweden)
- Formatted: Swedish (Sweden)
- Formatted: Swedish (Sweden)
- Formatted: Swedish (Sweden)
- Formatted: Swedish (Sweden)
- Formatted: Swedish (Sweden)
- Formatted: Swedish (Sweden)
- Formatted: Swedish (Sweden)
- Formatted: Swedish (Sweden)
- Formatted: Swedish (Sweden)
- Formatted: Swedish (Sweden)
- Formatted: Swedish (Sweden)

Uz rukovođenje se obično veže i moć, a koja predstavlja socijalni proces utjecaja rukovodilaca na ponašanje i akcije zaposlenih. Postoje pet osnovnih izvora moći (moć nagrađivanja, prinude, legitimiteta, referentna i znanja), a koje će tipove moći menadžer izražavati zavisi o situaciji, okolini i vremenu. Moć prinude je svakako negativna s obzirom da se oslanja na strah. Savremeni koncepti upravljanja baziraju se na upravljanje znanjem.

Stil rukovođenja je, takođe, veoma značajan za motivaciju zaposlenih jer direktno utječe na njihovu slobodu u radu, mogućnost odlučivanja, a time zapravo i na njihovu mogućnost isticanja i samozadovoljenja. Tako se kod autokratskog stila rukovođenja sve usredotočuje na moć menadžera i on upravlja uz pomoć nagrade i kazne, kod demokratskog se naglašava uloga zaposlenih u firmi i omogućena im je participacija u odlučivanju, dok je kod laissez-faire stila (slobodnog) zaposlenima data maksimalna samostalnost.

Menadžeri su sve svjesniji važnosti umijeća rada sa ljudima te od presudne važnosti postaju njihove slijedeće sposobnosti:

- da izaberu, treniraju i osposobljavaju zaposlene
- da oblikuju i vode sastanke grupa svih vrsta
- da upravljaju svim vrstama konflikata između jakih pojedinaca i grupa
- da utječu i pregovaraju na ravnopravnoj osnovi
- da integrišu napor osoba različitih stručnih specijalnosti

Prema savremenim tendencijama ponašanje usmjereno na ljudske potencijale (nagrađivanje, stalna komunikacija) postaje iznimno važno, dok samo znanje i vještine upravljanja ljudskim potencijalima po mišljenju vrhovnih menadžera dolaze po važnosti na drugo mjesto, odmah iza oblikovanja strategija.

S obzirom na rezultate brojnih istraživanja i iskustvene činjenice, dolazi se do odgovora da zapravo nema univerzalnog rješenja izgradnje motivacijskog sistema firme, već on zavisi od politike pojedinačne organizacije i specifičnih rješenja.

Jedan od glavnih zadataka svake firme je definisanje ciljeva politike i sistema nagrađivanja, a uslov je bolje poznavanje i razumijevanje ljudske motivacije. Sistem nagrađivanja i motivacije ne može zavisi od pojedinačnog ponašanja i stava rukovodilaca već je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definisanih pravila i normi koje iz nje proizlaze.

Motivacijski sistem firme mora osigurati tri tipa ponašanja bitna za funkcionisanje firme i njen razvitak:

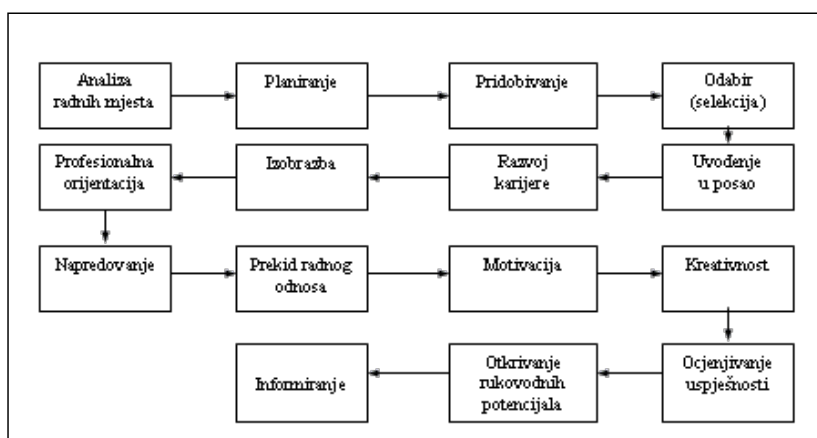
- privlačenje ljudi u sistem u kojem će ostati
- izvršavanje preuzetih zadataka i obaveza na zadovoljavajući način
- razvoj inovativnih i kreativnih aktivnosti radi ostvarivanja ciljeva razvitka organizacije.

Dosadašnji koncepti motivacijskih sistema, motivacijskih tehnika i strategija postaju nedostatni i nedovoljno fleksibilni, pa je potrebno razvijati i uvoditi nove, koji će svojom razrađenošću i svestranošću dovesti do visoke motivisanosti i zadovoljstva zaposlenika, a time istodobno i ostvariti uspješno poslovanje. Pri

tome je za uspješno poslovanje neophodno stvoriti bazične uslove koji će omogućiti da zaposlenik bude motivisan za optimalno izvršenje zadataka. Ti preduslovi su planiranje potreba za ljudskim resursima firme, analiza radnog mjesta, metode prikupljanja podataka, selekcija kandidata, uvođenje u posao, razvoj karijere, motivacione tehnike.

Ukoliko ovi prvi koraci nisu urađeni, zaposlenici neće dugoročno moći zadovoljiti zahtjeve svoga radnoga mjesta, jer upravo pravilno planiranje kadrova, analiza radnog mjesta i proces zapošljavanja, omogućavaju da se na predviđenom radnom mjestu zaposli osoba koja ima sve potrebne iskustvene, edukativne i interesne podloge da bude uspješna i motivisana za rad. Motivacione tehnike mogu privremeno zadovoljiti potrebe zaposlenika i omogućiti ostvarenje zadanih ciljeva radnog mjesta i firme, ali ako on nije prava osoba za to radno mjesto, njegova uspješnost će biti ograničena znanjem koje je stekao od drugih na probnom radu, i neće dugoročno imati potencijala za vlastiti doprinos i nadogradnju na mjestu na kojem radi i doprinosi rezultatima firme.

Imajući u vidu navedeno, može se reći da faktori uspješnosti na radu ne započinju motivacionim tehnikama finansijskog ili nefinansijskog tipa, a nakon zaposlenja osobe na određenom radnom mjestu, nego pravilnim planiranjem potreba za ljudskim resursima, njihovim pravilnim odabirom i uvođenjem u posao. Motivacionim tehnikama se održava zainteresovanost i efikasnost ljudskih resursa, ali one imaju smisla tek ako su pravilno urađene prethodne aktivnosti u planiranju njihovog angažmana i izboru.



Slika 1: Procesi i funkcije službe ljudskih resursa ²

Menadžeri ljudskih resursa predstavljaju sponu između ljudi i firme, te obavljaju svoje funkcije u sklopu odjela upravljanja ljudskim ljudskim resursima kako bi se ostvarila cjelovitost sistema i postiglo zadovoljstvo ljudi i ciljeva firme. Teorijske osnove stečene kroz formalno obrazovanje i usavršavanje daju temelj u pravilnom definisanju i djelovanju funkciji ljudskih resursa. Iako se na našim područjima ova služba kao zasebna funkcija u praksi pojavljuje tek posljednjih godina, pa su i

² Izvor: www.poslovniforum.hr, 28.06.2009

teorijske osnove u fazi usvajanja, ono što je značajan uslov njene efikasnosti je i učenje kroz iskustvo.

U upravljanju ljudskim resursima od značaja je primjena stečenog znanja i vještina, tako da se u proces uključuju menadžeri svih funkcija jedne firme i slijede komercijalni ciljevi firme. Važno je strukturisano i planski učiti iz iskustva, razmišljajući o tome kako će to iskustvo u kombinaciji sa znanjem biti iskorišteno u budućnosti.

Jedna od osnovnih uloga gdje je važno iskustvo u kombinaciji sa znanjem je uloga lidera, koji djeluju na ljude, pri čemu postoji svijest da korištenje utjecaja prisilom na promjenu donosi i određen rizik. Efikasniji način je identifikacija šta zaposlenik treba učiniti za svoj razvoj, a onda učiniti da to i sam prihvati i počne usavršavati svoje vještine i doprinosti rezultatima.

Postavljanje prioriteta je osobina koja se potencira u današnjem poslovnom okruženju. Uspješni menadžeri posjeduju sposobnost da se probijaju kroz brojne zadatke i probleme u svakom trenutku i znaju čemu treba dati prioritet. U sredini izrazito brzog tempa i upravljanja ad-hoc zahtjevima postavljanje prioriteta je jedan najvećih izazova. To je posebno došlo do izražaja u trenutnoj ekonomskoj situaciji kada se od menadžera očekuje da upravljaju većim radnim opterećenjima. Biti u stanju odrediti prioritete jeste osnovna stvar koju treba uraditi da bi se odgovorilo trenutnim potrebama posla.

Kao menadžeri ljudskih resursa, zaposlenici u današnjem turbulentnom vremenu konstantno su primorani preraspoređivati i određivati hitnost i vrijeme odrađivanja zadataka da bi se osigurali uslovi da se ispoštuju rokovi i da bi se ispunile potrebe posla. To je postao ključni element uspješnosti timova.

Da bi u u funkciji službe ljudskih resursa aktivnosti pratile ciljeve firme, današnji menadžeri ljudskih resursa su uspješniji ukoliko imaju iskustva sa prve linije aktivnosti i iskustvo direktne odgovornosti za sticanje profita u diviziji ili timu. Prethodno iskustvo linijskog menadžera uveliko pomaže menadžerima ljudskih resursa u razvoju službe ljudskih resursa, jer konkretno iskustvo daje najbolji uvid u posao. Razumijevanje biznis modela, te finansijske i marketinške strane posla, daje mnogo veći kredibilitet i u upravljanju ljudskim resursima.

Ključna osobina u upravljanju ljudima danas je i emocionalna inteligencija i emocionalno ponašanje menadžera ljudskih resursa kao i upoznavanje linijskih menadžera sa važnostima istih. Mnogi menadžeri su tehnički sasvim kompetentni ali to ih automatski ne čini dobrim menadžerima za upravljanje ljudskim resursima. Najveći izazov sa kojim sam se sreću menadžeri u svojoj karijeri je pridobijanje povjerenja i pažnje ljudi. Za upravljanje ljudskim resursima važna je spona između menadžera ljudskih resursa i menadžera ostalih funkcija, kako bi se usaglasile sve aktivnosti.

Hipoteze u istraživanju

Iz navedene problematike omogućavanja uspješnosti u radu zaposlenika putem upravljanja ljudskim resursima definišu se dvije hipoteze rada:

- Postojeći sistem planiranja ljudskih resursa, načina upošljavanja i poticanja uspješnosti ljudskih resursa može, ako nije postavljen i sagledan sa aspekta dugoročnog utjecaja na rezultate, dovesti do raskoraka između trenutnih rezultata i budućih poslovnih efekata, kao i nivoa zadovoljstva zaposlenika.
- Ocjenom uspješnosti i analizom radnih mjesta, te primjenom rezultata, firme mogu doći do korisnih saznanja o potrebama za novim radnim mjestima ili promjenama na postojećim pozicijama, a u cilju poboljšanja radnih efekata zaposlenika

Hipoteza jedan će se razrađivati putem ekperimenta, na primjeru jedne mikrokreditne fondacije i sistema upošljavanja i poticanja uspješnosti u toj firmi (skr. - MKF).

Hipoteza dva će se razraditi u dvije kompanije različitih djelatnosti, uz korištenje obrazaca za procjenu uspješnosti na radnome mjestu, preuzetih iz priručnika za upravljanje ljudskim resursima „Tim za uspjeh”, proMENTE 2008, Sarajevo.

Jedna od firmi iz eksperimenta je iz oblasti podrške razvoju privrede - lokalna razvojna agencija, a druga je firma koja se bavi proizvodnjom i prodajom higijenskih proizvoda na prirodnoj bazi. Izbor firmi je učinjen na taj način, kako bi se mogla uraditi analiza upotrebljivosti obrazaca ocjene uspješnosti u praksi, sa različitim radnim mjestima i brojem zaposlenika

U pristupu naučnom istraživanju i u teoriji, metodičari su utvrdili tri bitna izvora za hipotezu:

- znanje o predmetu istraživanja
- uviđanje problema
- zamisao ili ideja o rješenju problema

U radu su korištena sva tri izvora, kako bi se putem teorijskih osnova na kojima se zasniva istraživanje na konkretnom primjeru rada mikrofinansijske firme došlo do spoznaje o problemu i ponudila rješenja koja mogu biti primjenjiva u praksi .

Metode istraživanja

U svrhu prihvatanja ili opovrgavanja hipoteza u ovom radu korištene su metode :

- indukcije - proces logičkog zaključivanja sa ciljem opšte spoznaje, a na osnovu pojedinačnog
- dedukcije - spoznaja pojedinačnog, a na osnovu opšteg
- analitičko-sintetička metoda - sa zadatkom ulaska u suštinu problema na način raščlanjivanja pojava i procesa na sastavne dijelove, te spajanje dijelova u cjelinu
- komparativna metoda - sa zadatkom poređenja teorijskih činjenica s ciljem komparativne analize i formiranja sopstvenih zaključaka i stavova

U analizi faktora uspješnosti je korištena i metoda posmatranja, proučavanje dostupne literature i dokumenata, te posjeta nizu sajtova na Internetu, relevantnih za temu rada.