

Miroslav Milutinović, *Menadžment ljudskih resursa*

Niš: USEE, 2008, 198 str.

Velike i ubrzane promene u savremenom svetu odražavaju se na sve segmente čovekovog života i rada. Zahvaljujući njima, svedoci smo i velikih promena u pristupu i filozofiji poslovanja i menadžmenta, poimanju kapitala i vrednosti shvaćene u širem smislu. Donedavno, pojam kapitala i stvaranja vrednosti poistovećen je s novcem i materijalnim sredstvima i dovođen u vezu s računovodstvom, finansijama i stručnjacima iz tih oblasti. U međuvremenu stvari su se izmenile. Naime, u aktuelnoj menadžerskoj i poslovnoj filozofiji, reči kapital i vrednost sve više se vezuju za ljude, njihova znanja, veštine, kreativne sposobnosti i razvojne potencijale. Ljudi, njihov razvoj, njihove mogućnosti, njihova motivacija i njihovo radno zadovoljstvo postaju glavni faktor konkurentske sposobnosti i prednosti na tržištu. Borba za iskusne stručnjake, dokazane lidere i mlade talente postaje najoštrij i najbezobzirniji oblik konkurencije, tako jak i očigledan da se već sada može smatrati jednom od ključnih odrednica XXI veka.

Menadžment ljudskih resursa, kao sažeti izraz nove filozofije i prakse menadžmenta, rezultat je navedenih promena i zaokreta u poimanju kapitala i novih vrednosti. Način na koji se upravlja ljudskim potencijalima postaje odlučujući faktor konkurentske sposobnosti, razvoja i opstanka preduzeća. Konačno je svima postalo jasno da su ljudski resursi najznačajniji resursi organizacije i da se prema njima mora iskazivati najveći stepen pažnje i interesovanja. Novi pristup planiranju, regrutovanju, selekciji, razvoju, nagrađivanju, motivisanju, napredovanju i zaštiti zaposlenih sve je vidljiviji i u našim preduzećima.

Kao rezultat svih ovih promena postavlja se pitanje: kako optimalno voditi ljudske resurse?

Odgovor treba tražiti u dva pravca.

Prvo, šta to uspešan poslovni čovek zna, a neuspešan ne zna. Ljudi koji su uspeli u biznisu nisu uspeli samo zbog onog što znaju, već zbog svoje neutoljive želje da saznaju više. Problem onih koji propadaju je u tome što listom svi misle da znaju dovoljno.

Drugo, još češće, biznismeni zahtevaju da zaposleni rade upravo ono što sami biznismeni žele. To je nemoguće. Da bi se tako nešto postiglo treba stvoriti takvo okruženje u kome će dobro obavljanje posla postati način života zaposlenih.

Vrednost efektivnog menadžmenta ljudskih resursa ne nalazi se samo u poboljšanju rezultata poslovanja, već i u mnogim drugim domenima: smanjenju fluktuacije zaposlenih, sticanju reputacije preduzeća kao dobrog poslodavca, ličnom zadovoljstvu menadžera, proizašlog iz altruizma i iz njegovog doprinosa blagostanju preduzeća. Zato se od savremenih menadžera očekuje da znatno više pažnje posvete ljudskim resursima. Menadžment ljudskih resursa prestaje da bude isključivo u nadležnosti jednog menadžera, koji je zadužen za ljudske resurse, već tim poslovima u određenoj meri treba da se bave svi menadžeri. Da bi mogli valjano da obave ovu novu ulogu

njima su, pored ovlašćenja za odlučivanje, odnosno obavljanje određenih aktivnosti u vezi sa ljudskim resursima, potrebna i odgovarajuća znanja iz različitih naučnih oblasti (menadžmenta, psihologije, sociologije, prava, ekonomije, organizacije, ekologije, kulturologije, medicine i drugih srodnih naučnih oblasti).

Pri tome ne treba gubiti iz vida činjenicu da je upravljanje radom i razvojem ljudskih resursa često znatno složenije nego upravljanje drugim resursima preduzeća. Stoga uspešnost u obavljanju tih delatnosti u velikoj meri zavisi i od sposobnosti menadžera.

Knjiga dr Miroslava Milutinovića, koja govori o upravljanju ljudskim resursima, upravo se bavi ovom nadasve kompleksnom materijom, koja je raspoređena u devet poglavlja na 198 strana, koje je autor na vrlo koherentan način uklopio u celinu sadržanu u naslovu. Na taj način je pokazao da suvereno vlada složenom i multidisciplinarnom problematikom ljudskih resursa.

U prvoj glavi se razmatraju pojmovno-kategorijalna pitanja vezana za definisanje ljudskih resursa, sadržaj menadžmenta ljudskih resursa, pojam upravljanja i predmet upravljanja ljudskim resursima. Posle identifikacije vrsta kadrovskih poslova pažnju čitalaca će zacementirati metodologija odlučivanja o kadrovskim poslovima, kao i proces planiranja ljudskih potencijala sa naglaskom na selektivne aktivnosti. Naravno da ni u ovom delu ne izostaje sučeljavanje globalizacije koja je iznedrila novi tip preduzeća i planiranja ljudskih resursa na bitno različitim performansama. Teorija i praksa menadžmenta ljudskih resursa u Srbiji u poslednje vreme pokazuje izrazito visoko interesovanje za ocenjivanje uspešnosti i promociju ljudskih resursa. Vrlo studiozno je obrađena tehnologija ocenjivanja sposobnosti i uspešnosti, i to kako mentalnih i organizacionih sposobnosti tako i karakternih crta ličnosti. Jednako dobro je obrađena i strategija promocije ljudskih resursa kroz suštinu promocije, kao i posledice nedostatka promocije.

Više od jedne petine rukopisa zauzela je glava pod naslovom „Menadžer – postati i opstati“. Autor konstatuje da je nastupila nova era – era menadžera, u kojoj je menadžer vođa ili posrednik sa neophodnim karakteristikama kako ne bi pravio fatalne greške. Nije izostao ni način profilisanja menadžera (Adižes i Makobi), edukacija i motivacija menadžera kako bi se uspešno razvijala menadžerska karijera. Vrlo impresivno i nadahnuto autor piše o ženi menadžeru, posebno u Srbiji, ukazavši na to da i žena može imati uspešnu karijeru – kao i muškarac menadžer.

Ako se rukopisu i autoru može uputiti bilo kakva zamerka onda je to hipotetičko pitanje o neophodnosti treće glave koja se odnosi na liderstvo. I to ne zato što problem nije dobro obrađen, već stoga što se kod nas liderstvo još dugo neće primenjivati u praksi. Posebno treba istaći polemičan stav autora o tome da globalizacija znači propast ili promene, i da se, s pravom, može govoriti o globofobiji i globofiliji, što posebno komplikuje upravljanje ljudskim resursima. Upravo stoga naslov ovog poglavlja ostavlja čitaocima da biraju – globalizacija *pro et contra*.

U četvrtoj glavi autor govori o globalnim pitanjima menadžmenta ljudskih resursa kao što su status, moć, komuniciranje i konflikti. Svakako da komuniciranje pripada

najveći značaj, pri čemu je na vrlo specifičan i interesantan način obrađen odnos između komuniciranja i produktivnosti, što je novina u našoj teoriji i praksi.

Dr Miroslav Milutinović obrađuje u okviru ostalih poglavlja aspekte poslovne kulture u funkciji menadžmenta ljudskih resursa. Može se slobodno reći da ovaj deo daje poseban kvalitet rukopisu budući da se o poslovnoj kulturi u Srbiji tako malo piše. S druge strane, ona predstavlja nezaobilazan faktor uspešnosti poslovanja u savremenim uslovima. U tom smislu govori se o elementima i karakteristikama poslovne (preduzetničke) kulture, ali i o principima i normama poslovnog ponašanja (standardi dobrog ponašanja, poslovno ophođenje, telefonsko komuniciranje, odnos prema kupcu, kultura poslovnih sastanaka, kultura poslovnog pregovaranja, kultura poslovnog odevanja i dr.).

Moto ovog rukopisa bi mogla biti poznata latinska izreka – *Mens agitat molem* (duh pokreće energiju). Poruka se može sažeti u tvrdnji da se jedino kadrovska energija ne može uskladištiti jer se nepovratno gubi ako se ne koristi. I zato sledi zaveštanje da kadrovska energija, usmerena kao laser, rešava sve, a kao upaljena sijalica se raspršava. Suština rukopisa je, kako je davno izrekao Demokrit, u tome da je čovek mali uređeni svet, kao i da je temelj svega znanje.

Dr Momčilo ŽIVKOVIĆ
Dr Vidoje STEFANOVIĆ