

RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA U MENADŽMENTU ORGANIZACIJE

DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN ORGANIZATION'S MANAGEMENT

Dr Predrag Pravdi

Fakultet inženjerskih nauka Kragujevac, Univerzitet Kragujevac,
e-mail: thepera81@gmail.com

Dr Rada Kucinar

Hidroelektrana Trebišnjica, Trebinje, Bosna i Hercegovina,
e-mail: rkucinar@het.ba

Sažetak

Pod pritiskom konkurencije i sve veih zahteva potrošača, tržišno-orijentisano preduzeće je stalno suočeno sa problemom troškova i problemom inovacija. Međutim, zaposleni, a naročito menadžeri, prinuđeni su da uče i savladavaju nova znanja brzinom kojom se odvijaju razvoj i promene u društvu. Za ostvarivanje ciljeva organizacije, vrlo važnu ulogu imaju ljudski resursi, zato što efikasnost i efektivnost realizacije procesa u organizaciji prvenstveno zavisi od osposobljenosti zaposlenih za obavljanje njima poverenih zadataka. Celokupno ljudsko znanje udvostručava se svake dve-tri godine, da bi držalo korak sa promenama. Za organizaciju današnjice jedini na inopstanka predstavlja imperativ: učiti brže od konkurencije. To traži novi kvalifikacioni profil, nova znanja i sposobnosti i nove odnose između organizacije i pojedinca.

Abstract

Under the pressure of competition and increasing customer demands, market-

oriented company is constantly faced with the problem of costs and problems of innovation. However, the employees, especially managers, are forced to learn and master new skills along the progress of the development and changes in society. In order to achieve the objectives of the organization, human resources have an extremely important role, because the efficiency and effectiveness of the implementation process of the organization depends primarily on the training of employees to perform their assigned tasks. The whole human knowledge doubles every two or three years to keep pace with the changes. For organizations nowadays, the only mean of survival is imperative: to learn faster than the competition. This requires a new qualification profiles, new skills and new relationships between the organization and the individual.

Keywords: *ljudski resursi, menadžment, organizacije, tehnologije, inovacije*

Keywords: *human resources, management, organization, technology, innovation*

1. Uvod

Sušтина menadžmenta su ljudski odnosi. Ko može da razume jezik, može da razume i odnose. U našem jeziku nema jedinstvenog pojma koji bi u potpunosti odgovarao značenju engleske reči i „manage”. Mi u tom kontekstu najčešće koristimo termine: rukovođenje, upravljanje, raspolaganje, itd., a sve češće pozajmljujemo englesku reč „management” (menadžment). U našim uslovima, pojam menadžment asocira na vlast, nasilje, proganjanje radnika od strane rukovodstva sa namerom da se ostvare ciljevi koje je rukovodstvo postavilo. Menadžmentom ne može da se bavi neko ko ne razume međuljudske odnose, odnosno ljude sa kojima sarađuje. U menadžmentu, osnovni „materijal” za obradu je čovek. Ljudima je potrebno uvažavanje i poštovanje, bez prisile, vlasti i agresivnosti. Nosioци procesa menadžmenta su menadžeri. To su ljudi odgovorni za usmeravanje napora ka ostvarenju ciljeva organizacije.

2. Ljudski resursi u organizaciji u današnjem svetu

Za ostvarivanje ciljeva organizacije vrlo važnu ulogu imaju ljudski resursi, zato što efikasnost i efektivnost realizacije procesa u organizaciji prvenstveno zavisi od osposobljenosti zaposlenih za obavljanje njima poverenih zadataka.[1] Na ulogu ljudskih resursa se poziva i princip *Quality management system (QMS)*: zaposleni na ovim nivoima su sama suština organizacije, njihova uključenost omogućava organizaciji da iskoristi njihovu osposobljenost.

Zaposleni kojima je dodeljena određena odgovornost su osposobljeni na osnovu:

- svog obrazovanja ste dobili u školama,
- svog dopunskog znanja ste dobili obukama za inoviranje znanja i sticanje novih znanja,
- iskustva i umeća raspolaganja sredstvima i veštinama.

Međutim, zaposleni, a naročito menadžeri, primaju da u sebi savladavaju nova znanja brzinom kojom se odvijaju razvoj i promene u društvu. Brze promene u tehnici i tehnologiji (kao i u drugim oblastima), esto dovode do toga da znanja postojeće radne snage nisu više upotrebljiva. Zaposleni se mogu naći pod uticajem niza internih i eksternih faktora uključujući i promene na tržištu, tehnologije, inovacije i zahteve kupaca i drugih zainteresovanih strana. Ovakve promene navode organizaciju da napravi analizu potreba vezanih za osposobljenost svojih zaposlenih.

Celokupno ljudsko znanje udvostručava se svake dve-tri godine da bi držalo korak sa promenama. Za organizaciju današnjice, jedini način opstanka predstavlja imperativ: ući brže od konkurencije. To traži novi kvalifikacioni profil, nova znanja i sposobnosti i nove odnose između organizacije i pojedinca. Sve više intelekti i sve manje materijali. Jedina imovina fabrike jeste ljudska mašta. Da bi ostala u eri znanja, organizacija je primorana da nalazi sisteme i instrumente za korišćenje ljudskih resursa, a posebno ljudske kreativnosti. Istovremeno, danas svaki čovek mora da razmišlja kako da svojim sposobnostima dodaje nova znanja i veštine i kako da, ne samo zadrži, nego i osmisli i kreira svoj posao bolje od drugih.[2] Obuka na poslu ne obuhvata više samo sticanje radnih veština, nego i veština komuniciranja, kao i promenu sistema vrednosti, rešavanje problema međuljudskih odnosa, timski rad i sl.

Iz navedenog proizilazi da učenje u današnjim organizacijama predstavlja ključnu aktivnost u razvoju ljudskih resursa i sistem osposobljavanja kroz ceo život je od značaja za svakog pojedinca. Više se ne uči i „za sva vremena“, što je uslovljeno stalnim promenama u okruženju i relativno brzim zastarevanjem postojećih znanja i veština.

Tabela 1. Procenat ljudi koji se obrazuju u evropskim zemljama (podaci iz 2012.godine)[3]

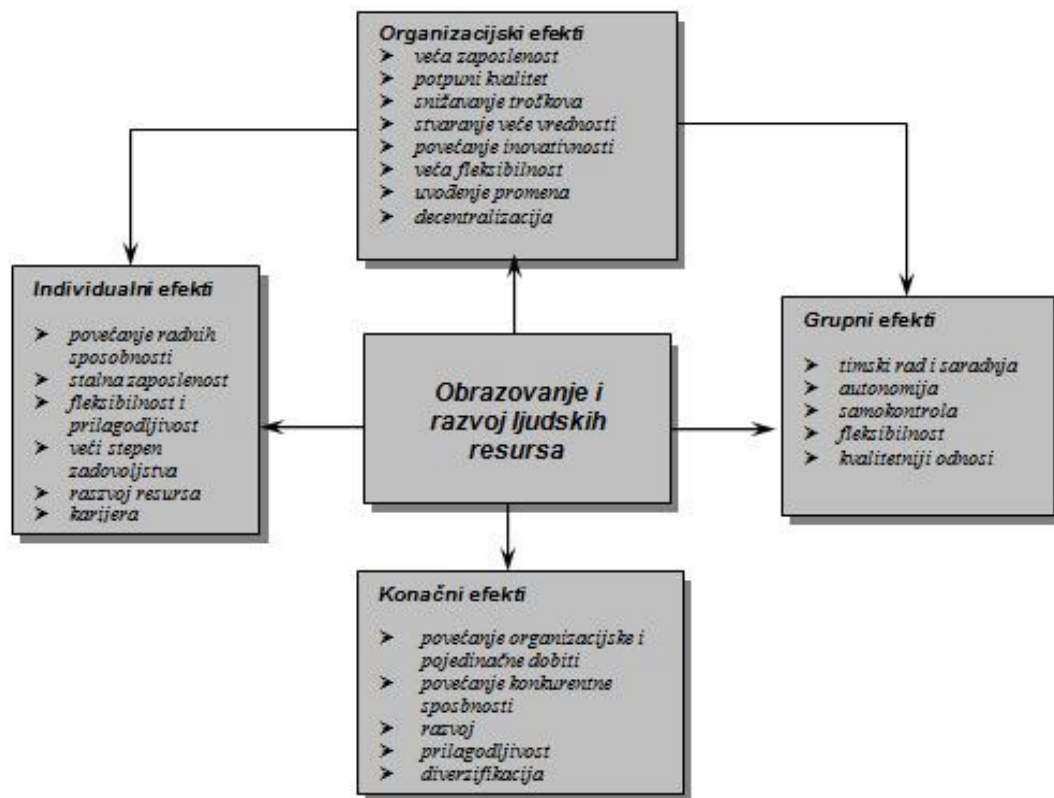
| | 15-19 godina | 20-24 godina |
|------------------|--------------|--------------|
| Francuska | 93.2 | 42.5 |
| Nemačka | 93.0 | 39.1 |
| Irska | 83.7 | 30.1 |
| Grčka | 80.0 | 29.2 |
| Španija | 79.1 | 41.8 |
| Velika Britanija | 71.2 | 23.6 |
| Luksemburg | 38.8 | 36.5 |

Tabela 1. prikazuje variranje u broju mladih ljudi koji se obrazuju u evropskim zemljama. U sistemu obaveznog školovanja je prisutan znatan broj mladih ljudi koji se obrazuju. Nakon obaveznog školovanja dolazi do pada procenta onih koji se obrazuju između 20-te i 24-te godine života. Međutim, nastavak obrazovanja prelaskom na fakultetsko obrazovanje je u velikoj mjeri ograničen potrebama tržišta rada sa visokom stručnom spremom koje zahteva savremeno društvo. [4]

Evidentno je da su individualno i organizovano učenje od stratejskog značaja za razvoj organizacije. Ovo nije samo stvar obimnog učenja, već potpuno novog načina razmišljanja o poslu i ulozi pojedinca. [4]

3. Potencijalni efekti obrazovanja

Pod pritiskom konkurencije i sve većih zahteva potrošača, tržišno orijentisano preduzeće je stalno suoeno sa problemom troškova i problemom inovacija. U rešavanju tih problema, znanje postaje ključni faktor. Znanja stečena u školskom sistemu nisu dovoljna, a i zastarevaju s obzirom na rešavanje ključnih problema poslovanja. Zato sve veći značaj dobija inoviranje i proširenje znanja zaposlenih putem fleksibilnih formi obrazovanja uz rad. Na slici 1, prikazani su organizacijski i individualni potencijalni efekti obrazovanja.



Slika 1. Potencijalni efekti obrazovanja [5]

Obrazovanje i razvoj zaposlenih ima brojne efekte za celu organizaciju i sve njene nivoe. Efektima se može slede e posti i [5]:

- pove ati znanje zaposlenih o stranim konkurentima i kulturama, što je važno za uspeh na stranom tržištu,
- osigurati zaposlenima temeljna znanja i veštine potrebne za rad sa novim tehnologijama kao što su ra unarima potpomognuti proizvodni procesi, dizajniranje, kontrola i sl.,
- pomo i da zaposleni razumeju kako da uspešno rade u timovima, ako i na koji na in mogu doprineti kvalitetu proizvoda i usluga,
- obezbediti takvu organizacionu kulturu koja naglašava inovacije, kreativnost i u enje,
- stvarati sigurnost zaposlenih osiguravaju i nova znanja i na ine doprinosa kompaniji u uslovima u kojima se njihovi poslovi i interesi menjaju ili zastarevaju njihova znanja i veštine,
- pripremiti zaposlene na bolju me u sobnu saradnju.

Kona ni efekti se jednako odnose i na organizacije i na pojedince, jer pove avaju dobitak i sposobnost i jednih i drugih.

4. fektivnost i efikasnost organizacije kroz etiri uloge menadžmenta

Da bi preduze e bilo uspešno, mora da izvršava etiri uloge menadžmenta. Organizacijom upravljaju menadžeri i oni moraju biti osposobljeni da izvršavaju sve etiri uloge, da bi se menadžerski proces nesmetano odvijao.

Životno iskustvo pokazuje da ne postoji ovek koji ima razvijene sve etiri uloge u isto vreme i u svakoj situaciji. Ljudi su naj eš e jaki u jednoj ulozi, re e u dve, pokazuje iskustvo [6]. U ostalim ulogama, u kojima se ne isti u, moraju imati bar srednju razvijenost da bi mogli da budu lanovi tima. Preduze em ne može da rukovodi jedan ovek. Potreban je komplementaran tim. Menadžeri se mogu isticati u ulozi, mogu imati srednju razvijenost i potpuno nerazvijen ose aj za ulogu [7]. Ako

rukovodilac ima potpuno nerazvijen ose aj za neku ulogu, to je loš rukovodilac. Postoji mogu nost da obukom nadomesti nedostaju e osobine, ako pre toga ne dobije otkaz.

Dobar komplementaran tim se sastoji od etiri tipa menadžera: proizvo a a, administratora, preduzetnika i integratora.

Bitno je ista i da sve etiri uloge moraju biti zastupljene i da se ne mogu nalaziti u jednoj osobi, nego ih mora izvršavati nekoliko ljudi.

P – proizvo enje (producing)

Obavljaju i ovu ulogu, obezbe ujemo efektivnost i to na kra i rok. Efektivno raditi zna i raditi pravu stvar. Prava stvar je nešto što nekome treba. Proizvodimo nešto što se traži i zara ujemo novac kojim možemo da zadovoljimo trenutne potrebe i jedan deo nam ostaje da uložimo i nastavimo posao. Ako se kupci vra aju da kupe naš konkurentni proizvod, dobro obavljamo ulogu i ostvarujemo kratkoro nu efektivnost. Postoje ljudi koji su željni akcije, stru ni u obavljanju posla, proizvo a i rezultata ili golgeteri u fudbalskom žargonu. Oni su neophodni za dobar tim i nazivamo ih proizvo a i rezultata.

A – administriranje (administering)

Kada smo pogodili pravi put, tako što znamo šta kupcima treba, važno je da tu uslugu koju im pružamo, obavljamo na pravi na in. Ovom ulogom se obezbe uje kratkoro na efikasnost. To zna i da radimo sa što manje troškova, po sistemu koji je uspostavljen, pravilima i procedurama. Važno je uspostaviti rutinu , tako da uspesi mogu lako i sa minimum energije da se ponove. Tako ostvarujemo još ve i prihod zato što smanjujemo troškove i onda više novca ostaje za nas, pa možemo i da pove amo ulaganja. Postoje ljudi koji imaju dar za organizatorske sposobnosti. Oni se angažuju za najmanje mogu e trošenje utrošaka. Pedantni su, ta ni, organizovani, rade po propisima. Nazivamo ih administratori.

P – preduzetništvo (entrepreneurship)

Preduze e bi bilo uspešno izvršavaju i prve dve uloge kada se ne bi menjalo, kao i želje i

potrebe klijenata. Me utim, pošto su promene neminovne, da bi preduze e bilo uspešno i u budu nosti, ono mora da predvidi šta e kupcima biti važno i koji proizvodi i usluge bi mogle da ih zadovolje. Uloga preduzetništva je važna da bi preduze e moglo da krene u susret doga ajima, što zna i preduzimanje akcija danas da bi spremno do ekali budu nost. Ovom ulogom se obezbe uje dugoro na efektivnost. Ima ljudi koji mogu da predvide kako e se menjati potrebe klijenata i da prilago avaju organizaciju novim okolnostima koje e nastupiti. Ljude preduzetnike karakteriše kreativnost i spremnost da preuzmu rizik. Svi rukovodioci se suo avaju sa rizikom i neizvesnoš u, ali je to posebno karakteristi na pojava za preduzetnike.

I – integrisanje (integrating)

Po pravilu su integratori generalni direktori. Drže organizaciju na okupu. U našoj kulturi, integrisanje uopšte nije na ceni. Svest o me uzavisnosti je veoma niska. Japanska kultura je primer prave integrisanosti. Uloga integrisanja mora da obezbedi dugoro nu efikasnost. Za dobru integrisanost je važna svest da su svi u preduze u jedni drugima potrebni. Dobro preduze e je ono koje funkcioniše kao telo. ovek je organska veza. Integrisanost je zdravlje. Mora da postoji stav da su svi važni. Svi delovi se posmatraju kao deo celine. Menadžeri integratori rade na dugoro noj efikasnosti preduze a tako što uspostavljaju organizacionu klimu u kojoj e vladati me usobno poštovanje i poverenje izme u ljudi. To treba da drži organizaciju na okupu na duže staze. Poštovanje je prihvatanje razlika izme u ljudi, u razmišljanju i ponašanju i u enje iz tih razlika. Poverenje je uskla ivanje li nih interesa i ugra ivanje u zajedni ki interes iz koga treba da iza e motivacija svih lanova organizacije i zajedni ka okrenutost ispunjavanju ciljeva preduze a. Poverenje je obe anje. Ono može biti dato pogledom, utanjem, re ima. Poverenje se može definisati kao vera u nekoga da e se ponašati kako nama odgovara u odre enoj situaciji.

5. Znanje, u enje i uspeh kod menadžera

Znanje koje nam je potrebno da bismo bili dobar rukovodilac samo se delimi no sti e u školama za menadžment. Znanje možemo definisati kao sposobnost da rešavamo probleme, a u školama se studenti veoma malo bave rešavanjem konkretnih problema [8].

U iti zna i menjati se. Ako nema promene u mislima, ponašanju, telu, nema u enja. Najviše se u i me u ravnopravnima. Za u enje je potreban talenat, nije dovoljno samo imati priliku. Uslov pravog uspeha u životu je smirenost, koja podrazumeva život i rad sa srodnim dušama. Što je ovek opušteniji i motivisaniji, on je kreativniji i sposobniji da ponudi nešto novo. Uspeh je relativan i prolazan. Ono što donosi uspeh danas ne zna i da e i sutra. Biti uspešan zna i biti u pravom trenutku na pravom mjestu i raditi pravu stvar na pravi na in. Dobar menadžer je zrela i uravnotežena osoba. On prihvata bolest, neuspeh, razvod, prolaznost, zaborav. Navikao je da živi sa neprijatnostima. Uvek polazi od istine kada donosi odluke, što zna i da prihvata realnost kada želi da promeni nešto. Zrelost je realnost. Pametan nije nepogrešiv, ve onaj koji u i na greškama, ili na svojim ili tu im iskustvima.

Za uspešno rukovo enje je važno ista i da kada nekog volimo i poštujemo, to radimo samo u onoj meri u kojoj nam je taj drugi potreban. Ljudi glume ili iz interesa ili iz straha. Za svaki posao je važna posve enost. Menadžer se mora potpuno posvetiti ljudima kojima rukovodi. Uslov uspešnosti je velika pažnja – koncentracija. Sve što vredi izme u ljudi je direktno, jedan na jedan. Svakom radniku se treba posebno posvetiti i sa njim izgraditi odnos. Potrebno je provoditi vreme u punoj koncentraciji, a preduslov je uspostaviti prioritete. [9]

U zavisnosti od ugla iz kog posmatramo menadžment, da emo druga iju definiciju. Normalno stanje je kaos, a ne red. Menadžment je biti uspešan u haosu. Radnici u kvalitetnom rukovo enju kažu slede e: „Ja ho u u tvoj tim. Ho u da mi ti budeš rukovodilac”. [10]

Trajnijih rezultata nema bez me usobnog uvažavanja. Treba težiti uspostavljanju participativnog menadžmenta, odnosno sau esništva izme u radnika i rukovodilaca. Odnos može da bude dugove an samo me u ravnopravnima. Po etna stvar za dobar menadžment je razumevanje. Postoji problem nerazumevanja i razli itog vrednovanja. Što se ljudi bolje razumeju, manje je re i potrebno. Treba težiti saradnji sa takvim ljudima. Efikasnije e funkcionisati menadžerski proces. Funkcija jezika je izuzetno važna, zato što re ima imenujemo suštinu. Re i služe da bi se ljudi razumeli. Menadžeri bi trebalo da izbegavaju koriš enje doma ih i stranih re i koje nisu u funkciji razumevanja. [11]

Sinonimi za re menadžment su: odlu ivati, organizovati, komandovati, kontrolisati, motivisati, nadzirati, trpeti, manipulirati, itd. Zajedni ko svemu ovome je jednosmerna komunikacija. Nadre eni odlu uje šta treba da se radi, a podre eni je taj koji sluša i sprovodi nare enja. Ovaj proces je jednosmeran sa vrha na dole i karakteristi an je za klasi nu teoriju menadžmenta, koja se predaje u školama za menadžment a i naj eš e sprovodi u praksi. Uobi ajeno shvatanje rukovo enja je da ima neko ko misli i ko izvršava. To nije dobro i dugoro no. Svuda se daju bolji rezultati ako se sara uje.[12]

Menadžment se najbolje može shvatiti kao roditeljstvo. Dobar rukovodilac je dobar roditelj. Roditeljstvo je svest da nam je saradnik potreban i da od njega zavisimo. Rukovodimo decom kada su mala na jedan na in, a kada odrastu na drugi na in. Stil rukovo enja se menja. Menadžer je prvi me u jednakima, a uspešan je onaj koji se bavi stvarima na koje ima uticaja, a prilago ava se na neprijatnu injenicu. Važna osobina za menadžere, a tako e i za saradnike koje bira u svoj tim je - poštenje. To zna i da ne treba da prisiljava saradnike na neka rešenja i odluke. Poštenje je važno u funkciji istine i veoma teško je ostvarljivo. Može se još definisati i kao pouzdanost i me uzavisnost. [13]

Nema uspešnog posla gde postoji strah. Najve i ovekov neprijatelj je strah. Plašimo se da emo izgubiti ono što imamo ili da ne emo ostvariti ono što želimo. Svaki ovek treba da se trudi da bude slobodan i da ne traži krivce u drugima, nego u samom sebi. Samo treba biti realan i bi e manje strahova i moramo se truditi da što manje zavisimo od drugih. Menadžer mora da teži da smanji strah kod sebe i ljudi kojima rukovodi, jer se time pove ava radni u inak i oslobaaju kreativni potencijali. Važan zadatak menadžmenta je motivisati radnike da uspešno obavljaju poslove. Motivisanje je pružanje prilike radnicima da stvarno zadovolje svoje interese. Za razliku od motivacije, menadžeri se služe i manipulacijom. To je prevara. Proizvodne trake su poboljšane da bi radnici više radili, a menadžment imao koristi.

Na po etku i na kraju svega je promena. Sve što nastane mora da nestane. Sve se menja, o evidentno ili prikriveno. Postoje zakoni, dužnosti, principi, sile, koje moramo da poštujemo. Uspešni ljudi se bave prilago avanjem promenama. Kada ne bi bilo promene, ne bi bilo potrebe za upravljanjem. Ima promena na bolje i na gore. Uslov da bi se razumela promena je prihvatanje da postoji samo sada i danas. ovek se priprema za budu nost danas. Budu nosti se približavamo samo današnjim danom. Promena stvara problem. Život sam po sebi stvara probleme. Problem nastaje kada želimo da vladamo ne im nad im nemamo kontrolu. Problemi traže rešenja. Problem možemo shvatiti kao opasnost i šansu. Za menadžere je važno da razdvoje problem od neprijatne injenice. Problem je nešto nad im imamo uticaj. Energiju treba trošiti na rešavanje problema. Neprijatne injenice su okolnosti na koje nemamo uticaja i kojima treba da se prilagodimo. Neprijatne injenice moramo da prihvatimo takve kakve jesu. Rešenje je da naviknemo da živimo sa istinom.

Rešenje jednog problema stvara promenu koja opet stvara problem. [14]

Promene su svuda prisutne i neminovne. To je univerzalna i opšteprijehva ena istina. Promene

su nezaustavljive i stalne. Promene mogu biti: poželjne, nepoželjne, o ekivane i neo ekivane. Nezadovoljena potreba pravi problem. Svuda gde postoji neizvesnost postoje i problemi. Mudrost se zasniva na problemima. Napredovati zna i menjati se. Biti savršen zna i esto se menjati. Preduze a se dele na ona koja se menjaju i ona koja nestaju. Upravljanje je menjanje. Uslov dobrog rukovo enja je rešavanje problema i prilago avanje neprijatnim injenicama. Pošto su ljudi glavni akteri procesa menadžmenta, suština rukovo enja se može ogledati u tome da ljudi istu stvar vide razli ito. Možemo se ponašati prema ljudima kao prema stvarima, ali to ne dovodi do dugoro nog rezultata.[15]

U tim treba primati ljude koji imaju stav ali nisu isklju ivi, a sli nog su nivoa i sli no gledaju na me usobne razlike. Razlika je poželjna, ali ne sme da bude prevelika. Ako je prevelika, tim ne e funkcionisati. Svi lanovi tima treba da teže istom cilju. Menadžer mora da bude okružen najboljim ljudima i da ih dobro nagradi. Motivacija je klju na u svakom odnosu. Omogu iti saradnicima da vide svoj li ni interes. U tim treba prihvatiti i one koji nisu najbolji a treba se osloboditi onih koji nisu dobri. Dobar rukovodilac se ne bavi problemima, nego ljudima koji se bave tim problemima. Problemi se uve avaju, jer nemamo ljude koji treba da rešavaju probleme. Treba težiti pravljenju tima. Grupu vezuju zajedni ka pravila. Pravila moraju da se poštuju da bi timski rad bio uspešan. Nema timskog rada bez ta nosti. Nema grupne odgovornosti u dobrom rukovo enju. Odgovornost mora biti raspore ena po imenu i prezimenu. Što su ljudi bolje integrisani, više e ljudi jedva ekati da preuzmu odgovornost kada se pojavi novi posao. Pravi tim je odnos izme u ljudi razli itih sposobnosti, a sli ne razvijenosti. Dobro rukovo enje je jedinstvo razlika. Mogu e je samo me u ravno-pravnima. Tim je odnos izme u srodnih duša. Srodne duše su iskrene, zanimljive, dopunjuju jedna drugu, vide stvari koje one druge ne vide. Timski rad je saradnja i kolegijalnost. Nije ta no da tim koji pobe uje ne treba menjati. Nastupa promena

kojoj moramo da se prilagodimo. Kada primamo ljude u svoj tim, prvo gledamo ovjeka pa tek onda stru njaka. Prvo obra amo pažnju na vrline, pa onda na veštine. Vrline podrazumevaju: upornost, energiju, zdravlje, itd. Svaki talenat traži upornost i plan da bi se razvio. Pošto je rukovo enje donošenje dobrih odluka i njihovo efikasno sprovo enje postavlja se pitanje: „Šta je dobra odluka?“ Relativno je šta je dobra odluka. Zavisi od želja i okolnosti. Dobra odluka ispunjava želje i o ekivanja zbog kojih je i doneta. Loša odluka je ona koja izaziva nešto što nismo želeli. Dobra odluka mora da zna i nekome, a ne samo donosiocu odluke. Rukovodioci nemaju, po pravilu, isti interes kao podre eni. To je izvor konflikta. Dobru odluku mogu da donesu samo zainteresovani za ishod odluke. Dobra odluka je ona kojoj prethodi maksimalna angažovanost lanova tima. Za menadžment je važna tolerancija. Tolerisati drugoga zna i trpeti drugoga. Dobri menadžeri su nau ili da trpe i to im ne predstavlja teško u. Menadžment je rešavanje problema i trpljenje pri tom rešavanju.

6. Zaklju ak

Menadžment u preduze u treba da stvori takvo okruženje za radnike u kome e se najpoželjnije stvari najverovatnije i desiti. Rukovodstvo preduze a ne sme da izgubi iz vida radnike, jer su oni ti koji donose uspeh preduze u i prava mo se nalazi u njihovim rukama kada bi bili jedinstveni. Radnicima treba pomo i da prona u poslove koji im najviše odgovaraju i obu avati ih i osposobljavati kontinuirano. Važno je da prihvate organizaciju kao svoju i da se poistovete sa njom. Menadžeri i radnici moraju da sara uju i zajedno u estvuju u donošenju i sprovo enju odluka. Organizacija treba da ima motivisane radnike, a zadatak menadžmenta je da stvori uslove u kojima e radnici mo i da zadovolje svoje interese u organizaciji. Sve napred istaknuto, jasno potvr uje zna aj perspektive u enja i rasta zaposlenih, kao klju ne i pokreta ke perspektive na putu kontinuiranih poboljšanja.

Svetsko tržište zahteva sve više proizvoda visokog kvaliteta i na tome e insistirati u cilju bržeg ostvarivanja ukupnog progressa. Visoko razvijene zemlje, pre manje od pola veka, bazirale su svoj razvoj na porastu kvaliteta proizvoda, usluga, rada i organizovanja. Danas se to pokazalo kao pravi potez u injen u to vreme. Od tehni ke kategorije na sadašnjem stepenu razvoja, kvalitet prerasta u društveno-ekonomsko-tehni ku kategoriju, što ukazuje na njegov sadašnji zna aj.

Bibliografija

1. Karajovi -Zogovi M., Arsovski A., Razvoj ljudskih resursa u organizaciji, Kvalitet Poslovna politika, br. 11-12, Beograd, 2002.
2. Pržulj Ž.: Menadžment ljudskih resursa, "Institut za razvoj malih i srednjih preduze a", Beograd, 2002.
3. Bahtijarevi -Šiber F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 2013.
4. R. G. Dyson, "Quality Management Handbook", New York, 2002.
5. Turban, Efraim (City University of Hong Kong) – McLean, Ephraim (Georgia State University) – Wetherbe, James (Texas Tech University): Informaciona tehnologija za menadžment – Transformisanje poslovanja u digitalnu ekonomiju, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva – Beograd, 2013.
6. Bou, J.C., and I. Beltran. "Total Quality Management, High-Commitment Human Resource Strategy and Firm Performance: An Empirical Study." Total Quality Management 16, no. 1 (2005) : 71–86.
7. Ž. Živkovi , "Upravljanje kvalitetom", Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1999.
8. M. Drlja a, "Karakteristike troškova kvaliteta", Kvalitet broj 7-8, Infomart, Zagreb, 2003.
9. M. uri i , "Menadžment kvaliteta", Fakultet za industrijski menadžment, Beograd, 2004.
10. R. Rakovi , "Kvalitetom ka poslovnoj izvrsnosti", InGraf, Beograd, 2006.
11. Greiner L. E. (1998), Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review, May-June.
12. Dunphy D., Griffiths, Benn S. (2003), Organizational Change for Corporte Sustainability, London: Routledge.
13. Collins Jim, Porras Jerry I., Built To Last: Successful Habits Of Visionary Companies, Harper Business, USA, 2002.
14. Drucker Peter F., Management Challenges For The 21st Century, Harper Business, USA, 2001.
15. Pickering John W., Brokaw Gerald S., Building High-Perfomance Organizations For The Twenty-First Century, Charlottesville, VA, USA: Commonwealth Center For High Performance Organizations Inc. (Unpublished Participant Text), 2003.

Istorija rada:

Rad primljen: 24.08.2014.

Prva revizija: 24.09.2014.

Prihvata en: 24.09.2014.