



UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA KROZ ORGANIZACIONU PODRŠKU
ZAPOSLENIMA

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE ORGANIZATIONAL SUPPORT FOR
EMPLOYEES

Aleksandra Perić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast- MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Kratak sadržaj – U radu su predstavljeni teorijski aspekti upravljanja, upravljanja ljudskim resursima, kao i motivisano organizaciono ponašanje. Predstavljeno je i istraživanje subjektivnog doživljaja organizacione podrške koju zaposleni imaju od organizacije u kojoj posluju.

Ključne reči: *Ljudski resursi, organizaciono ponašanje, motivacija, organizaciona podrška*

Abstract – *In this paper, theoretical aspects of management, management of human resources and motivated organizational behaviour are presented. Also, this research presents employees' subjective perceptions of organizational support in their organization.*

Keywords: *Human resources, organizational behaviour, motivation, organizational support*

1. UVOD

Upravljanje preduzećem podrazumeva znanja o svim aspektima poslovanja kako bi se na adekvatan način vodili materijalni i nematerijalni resursi u smeru efektivnog ostvarivanja ciljeva preduzeća. Menadžment obuhvata niz poslovnih aktivnosti, koji se najopštije mogu podeliti na planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu. Svaka od ovih funkcija jednako je bitna i bez drugih ne bi funkcionisala

Menadžment ljudskih resursa predstavlja jednu od funkcija upravljanja preduzećem. Značaj ove funkcije ogleda se u prioritetu postavljanja čoveka u središte poslovanja. Produktivni zaposleni vode ka boljim ukupnim rezultatima preduzeća, a kako bi zaposleni bili produktivni potrebno je da budu motivisani i zadovoljni na radnom mestu. Motivacija predstavlja najosetljivi deo čovekovog ponašanja u organizaciji, te joj je potrebno posvetiti veliku pažnju. Građenje adekvatne organizacione strukture, organizacione kulture i klime, adekvatnim dizajnom rada, nagrađivanjem zaposlenih, liderstvom, poštovanjem, uvažavanjem kreira se veća posvećenost i poverenje među zaposlenima, menadžerima i celokupnom organizacijom. Na ovaj način organizacija pruža podršku svojim zaposlenima u ostvarivanju ličnih ciljeva, ciljeva organizacije uz uvažavanje njihove ličnosti i stručnosti.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila Leposava Grubić Nešić, red. prof.

2. POJAM UPRAVLJANJA

2.1. Definicija upravljanja

Menadžment, odnosno upravljanje, možemo shvatiti kao veštinu vođenja poslova sa ljudima i uz pomoć ljudi, kako bi se ispunili zadati ciljevi organizacije. Smatra se da je reč menadžment prvi put upotrebljena u starofrancuskom jeziku kao izraz mesnagement što znači „umeće upravljanja“. U literaturi postoje brojne definicije, njihovim poređenjem mogu se utvrditi zajedničke karakteristike definicija: 1) menadžment je kontinuiran proces 2) usmeren je na ostvarenje ciljeva organizacije 3) menadžment ostvaruje ciljeve organizacije koristeći resurse iste sa najvećim usmerenjem ka ljudskim [1].

2.2. Funkcije menadžmenta

Menadžeri u organizaciji imaju niz zadataka, planiranje, organizovanje, odlučivanje, kontrolisanje, predviđanje, motivisanje, kako bi radili na ukupnom ostvarenju ciljeva preduzeća. Savremeni menadžer svoje poslovanje zasniva za četiri funkcije: 1) planiranje 2) organizovanje 3) vođenje 4) kontrolisanje. Planiranje predstavlja prvu funkciju i odnosi se na usmeravanje poslovanja putem izbora adekvatnih planova.

Organizovanje podrazumeva dizajniranje organizacione strukture i organizacione kulture, ono predstavlja funkciju koja raspoređuje resurse organizacije u odnosu na pojedinačne aktivnosti. Vođenje predstavlja funkciju najviše usmerenju ka ljudima, odnosi se na ponašanje, komuniciranje, liderstvo, motivaciju. Odgovarajuće liderstvo usmeravaće poslovanje organizacije u smeru razvoja zaposlenih, ali i organizacije [2]. Kontrola jeste poslednja funkcija menadžmenta koja omogućava da sagledamo ostvarenje definisanih ciljeva, dobijenih rezultata i odsupanje od plana [1].

2.3. Istorija menadžmenta

Menadžment je jedna od najstarijih profesija, potreba za istim bila je pristupa kada god je bilo potrebno rešiti neki problem, planirati ili organizovati neki projekat, još od starih Egipćana, sve do današnjeg savremenog društva. Autori vezuju razvoj i nastanak menadžmenta za XIX i XX vek kada se pišu i prve knjige, teorije, otvaraju škole i drugo. Zbog pojave velikog broja pristupa nauci u literaturi izdvajaju se nekoliko škola: klasična škola menadžmenta, bihevioristička škola menadžmenta,

kvantitativna škola menadžmenta i savremene integrativne škole i pristupi.

Početkom XX veka istraživanja o menadžmentu počinju da se oslanjaju na nauke poput sociologije, psihologije, filozofije. Bihevioristička škola menadžmenta razvijena je zbog nedostatka uključivanja ljudskog faktora u proces proizvodnje, te je predstavljala osnovu za razvoj menadžmenta ljudskih resursa [3].

3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

3.1. Pojam upravljanja ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima u organizaciji predstavlja kontinualan, dinamičan proces, koji se mora prilagođavati unutrašnjim i spoljašnjim uticajima, te stalno stavljati fokus na efektivno iskorišćenje ljudskih resursa uz uvažavanje postulata da je čovek najvredniji kapital poslovanja. Osnovni cilj menadžmenta ljudskih resursa jeste usaglašavanje ličnih i organizacionih ciljeva, tako da postoji benefit za pojedinca, ali i organizaciju [2].

3.2. Uticaj promena na menadžment ljudskih resursa

Promene koje se dešavaju u svetu imaju dalekosežne posledice na društva i organizacije. Procesi globalizacije, razvoja tehnologije, informaciono-komunikacionih mreža, sve veća briga o etičkim pitanjima stvaraju okvire u kojem menadžment ljudskih resursa postaje središnja funkcija poslovanja. Povećana složenost poslovanja u današnjim organizacijama, dinamičnije i kompleksnije poslovanje utiče na promenu odnosa prema zaposlenima. Kako se promene dešavaju, organizacije se menjaju sa tradicionalnih, hijerarhijskih, centralizovanih na savremene organizacije. Isto tako tradicionalni personalni menadžment ustupa mesto menadžment ljudskih resursa. Obuka, stalno učenje i sticanje znanja postalo je priritet organizacija koje ostvaruju konkurentsku prednost na tržištu stavljajući menadžment ljudskih resursa kao stratešku funkciju [4].

3.3. Povezanost menadžera ljudskih resursa i ostalih menadžera u organizaciji

Kako je menadžment ljudskih resursa jedna od funkcija u okviru organizacije, ona ne posluje izolovano i u stalnoj je saradnji sa drugim funkcijama. A kako su ljudi najznačajniji kapital organizacije, bez kojih poslovanje ne može da funkcioniše, tako možemo reći da su svi menadžeri delom menadžeri ljudskih resursa.

Menadžerima nije u cilju da zapošljavaju nekompetentne osobe za posao, da postoji visok stepen fluktuacije i apsentizma, da ima zaposlene koji nisu posvećeni rezultatima, koji su konfliktne ličnosti, koji krše zakone. Nije im u cilju da njihova organizacija bude tužena zbog diskriminacije, bezbednosti na radu, loših uslova poslovanja ili bilo koje druge nepravedne prakse prema zaposlenima. S tim u vezi sledi da svaki menadžer mora biti obučen kako da adekvatno postupa sa ljudima [4].

4. ORGANIZACIONO PONAŠANJE

4.1. Pojam organizacionog ponašanja

Organizaciono ponašanje fokusira se na ključne teme poput motivacije, liderstva, međuljudskih odnosa i komunikacije, učenja, razvoja, promene, konflikata, dizajna rada i druge.

Ono se odnosi na stavove i ponašanja pojedinca ili grupe ljudi unutar organizacije. Nauka organizacionog ponašanja proučava kako efektivno upravljati navedenim stavovima i ponašanjima, ali se bavi i obezbeđenjem alata i resursa kako bi zaposleni ostvarili sopstvene ciljeve [5].

4.2. Pristupi organizacionom ponašanju

Za definisanje i razumevanje organizacionog ponašanja mogu se koristiti tri pristupa: kognitivni, bihevioristički i socijalno-saznajni. Kognitivni ili spoznajni pristup polazi od toga da je ponašanje afektivno i podsvesno, ali nije prouzrokovano neočekivanim i iznenadnim događajima, reč je o iščekivanim događajima o kojima postoji kognicija (spoznaja) da će to istog doći, odnosno da će proizvesti određene posledice i ponašanja. Bihevioristički pristup podrazumeva vidljive pokretače ljudskih ponašanja, primer jeste S-R model psihologa Pavlov I. po kojem organizam odgovara na određene stimulse. Socijalno-saznajni pristup predstavlja kombinaciju kognitivnih, biheviorističkih i determinanti okruženja [6].

4.3. Pristupi organizacionom ponašanju

Oblast organizacionog ponašanja proučava ponašanja u organizaciji u odnosu na tri determinante ponašanja pojedinca, grupe i efekata organizacione strukture. Individualni nivo organizacionog ponašanja odnosi se na razumevanje ličnost čoveka, njegovih sposobnosti, odnosi se na intelektualni kapital i učenje zaposlenih, upravljanje ponašanjem, kao i motivaciju pojedinca. Grupni nivo organizacionog ponašanja jeste interpersonalni i odnosi se na uticaj osnovnih karakteristika grupe ili tima, a to su kohezija, saradnja, konflikti, komunikacija, liderstvo, politika i moć. Organizacioni nivo koji utiče na ponašanje zaposlenog podrazumeva faktore poput dizajniranja organizacione strukture, organizacione promene, organizaciono učenje i organizacionu kulturu [7].

5. MOTIVACIJA

5.1. Pojam motivacije

Motivacija podrazumeva snage unutar ličnosti koje utiču na pravac, intezitet i stalnost dobrovoljnog ponašanja pojedinca radi ostvarenja ciljeva i zadovoljenja određene potrebe [8]. Proučavanje motivacije u organizaciji podrazumeva sagledavanje čitavog niza aspekata koji su odgovorni za čovekovo ponašanje u radu. Motivacija za rad predstavlja najosetljiviji deo organizacionog ponašanja, te se kroz motivaciju može sagledati i funkcionisanje organizacije u celini [9]. Za menadžere je veoma važno razumevanje izvora motivacije i razlika između pojedinaca prilikom motivisanja kako bi im na adekvatan način pružili potrebnu podršku.

5.2. Teorije motivacije

5.2.1 Teorije sadržaja

Teorija hijerarhije potreba koju je razvio američki psihoo Abraham Maslow (1954) govori da ljude u

organizacijama iznutra pokreće pet grupa potreba koje su hijerarhijski poredane, od niže ka višoj: egzistencijalne potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za pripadanjem, potrebe poštovanja i statusa i potrebe koje se odnose na samoaktualizaciju.

Teorija ERG razvijena je od strane Adlerfera i podrazumeva tri vrste potreba koje pokreću čoveka u organizaciji: egzistencijalne potrebe, potrebe povezivanja i potrebe razvoja.

McClenadova teorija motivacije radno ponašanje objašnjava pojedinačnim motivima i potrebama koji su rezultat učenja i socijalizacije pojedinca. Tri vrste potreba su: potrebe pripadanja, potrebe za postignućem i potrebe moći.

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije podrazumeva faktore koji utiču na zadovoljstvo ili nezadovoljstvo poslom i dele se na higijenske i motivacione. Higijenski faktori predstavljaju temelj za pozitivan rad, njihovo postojanje otklanja nezadovoljstvo, ali ovi faktori ne mogu delovati na zadovoljstvo. Motivacioni faktori direktno utiču na zadovoljstvo i odnose se na mogućnosti učenja, usavršavanja, napredovanja i slično [1].

5.2.2. Teorije procesa

Vroom-ova teorija očekivanja polazi od pretpostavke da je ponašanje pojedinca u organizaciji njegov slobodan izbor i da se on odlučuje na određenu vrstu ponašanja procenom efekata koji će biti ostvareni. Motivacija je rezultat tri faktora: valenca, očekivanje i instrumentalnost. Adamsova teorija pravednosti i jednakosti govori da menadžeri prilikom motivisanja zaposlenih i pružanja podrške moraju voditi računa o pravičnosti nagrade koju dodeljuju i jednakosti među svim zaposlenima.

Lokova teorija postavljanja ciljeva polazi od stava da postavljanje cilja predstavlja mehanizam za pokretanje ponašanja pojedinca. Jasno određeni ciljevi omogućavaju zaposlenom da odredi koje sposobnosti ima, koje su mu potrebne kako bi ostvario cilj [1].

6. MOTIVACIONO ORGANIZACIONO PONAŠANJE

Zaposleni koji je motivisan za rad i ostvarenje ciljeva usmeravaće svoje ponašanje u pravcu ostvarivanja rezultata. Pored ličnosti zaposlenog, veliku ulogu imaju menadžeri i organizacija koji pružaju podršku pojedincima i adekvatno upravljaju njihovim ponašanjima kroz dobro definisane šeme liderstva i podrške organizacione strukture i kulture. Uslovi za motivaciono delovanje zaposlenih podrazumevaju da organizacija pruža podršku pozitivnom motivisanju, time što će biti pravična i jednaka prema svima, pružaće povratne informacije i zaposleni će moći da se oslone na nju.

7. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Problem istraživanja odnosi se na organizacionu podršku, odnosno kakav je subjektivni doživljaj organizacione podrške zaposlenih u odnosu na organizaciju u kojoj rade. Da li im organizacija kreira adekvatne uslove u kojima će se oni osećati cenjeno i poštovano.

8. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

- H1: U organizaciji je zastupljeno upravljanje ljudskim resursima putem podrške zaposlenima. - prihvaćena
- H2: Upravljanje ljudskim resursima je zasnovano na brizi o zaposlenima. – nije prihvaćena
- H3: Zaposleni smatraju da je organizacija u kojoj rade u potrebnoj meri usmerena na dobrobit zaposlenih. - prihvaćena

9. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

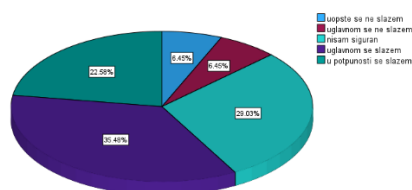
Istraživanje o tome kako zaposleni doživljavaju i da li imaju podršku organizacije mereno je pomoću testa Subjektivnog doživljaja organizacione podrške (*Perceived Organizational Support*) koji su razvili Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S. i Sowa D. (1986).

Podrazumeva doživljaj zaposlenih u pogledu obima u kojem je organizacija spremna da nagradi veći trud uloženi od strane zaposlenih, jer ceni njihov doprinos i stalo joj je do njihovog blagostanja. Test obuhvata sedamnaest stavki, od kojih osam mere doživljaj zaposlenih u pogledu stepena u kojem organizacija ceni njihov doprinos, dok se preostalih devet odnosi na mere koje bi organizacija mogla preduzeti kako bi uticala na blagostanje zaposlenih. Metoda koja se koristi jeste Likertova skala od 1 do 5 (1-uopšte se ne slažem, 5-u potpunosti se slažem). Istraživanje je izvršeno u preduzeću *VicotiaOil* DOO Šid sa ukupno 31 ispitanikom.

10. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

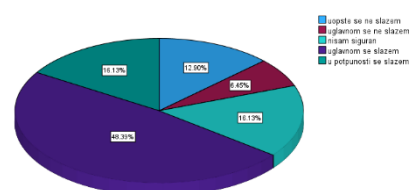
Na narednim grafikonima prikazani su rezultati pojedinih tvrdnji iz upitnika.

1. Organizacija mi pomaže kada imam neki problem.



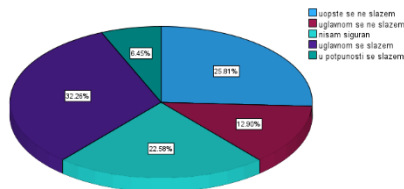
Više od polovine ispitanika, 58%, odgovorilo je da se uglavnom i u potpunosti slaže da je organizacija spremna da pomogne ukoliko zaposleni imaju problem.

2. Organizacija je voljna da se potruži kako bi mi pomogla da moj posao obavim u skladu sa mojim najboljim mogućnostima



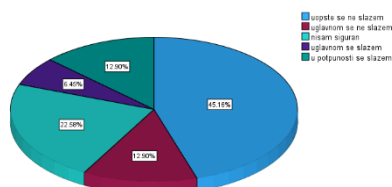
48.4% zaposlenih slaže se da je organizacija spremna da im pomogne kako bi dostigli maksimalne rezultate i obavili posao najbolje moguće. Manji procenat, 19.4%, ispitanika smatra da organizacija nije spremna da pruži podršku prilikom obavljanja poslova.

3. Organizacija ispoljava veoma malu brigu za mene



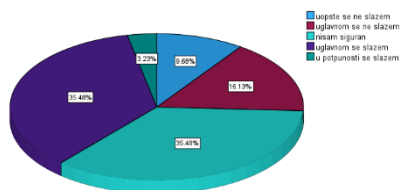
Posmatrajući ukupan iznos potvrđnih odgovora, ovaj procenat od 38.8% govori da zaposleni nemaju osećaj da organizacija iskreno brine o njihovim potrebama. 22.6% ispitanika nije sigurno u odnosu na brigu organizacije prema njima.

4. Kada se za to ukaže prilika, organizacija me iskorišćava



Jedan od odgovora u kojem se veći deo ispitanika ne slaže sa tvrdnjom da ih organizacija iskorišćava za svoje potrebe iznosi 45.2%. Dok 12.9% ispitanika smatra da ih organizacija iskorišćava, što može biti slučaj u sektorima u kojima je dominantan fizički rad i manuelni poslovi.

5. Organizaciji je zaista stalo do moje dobrobiti



Identičan procenat ispitanika, 35.5%, nije sigurno da li je organizaciji iskreno stalo do njihove dobrobiti i uglanom se slažu da organizacija obavlja poslove vodeći računa o njihovom dobru. Velik procenat nesigurnosti ispitanika može objasniti nedostatak jasne podrške i povratnih informacija menadžmenta.

11. ZAKLJUČAK

Rad pruža uvid u teorijske osnove aspekata menadžmenta ljudskih resusa. Razumevanjem toga kako funkcioniše upravljanje organizacijom, zatim upravljanje ljudskim resursima kao jedne od funkcija, a potom i pojedinačnih teorija organizacionog ponašanja, motivacije, njihovih izvora pruža se osnova za prepoznavanje motivisanih organizacionih ponašanja zaposlenih.

Sprovedeno istraživanje pružilo je uvid u to da li organizacija pruža adekvatnu podršku svojim zaposlenima, odnosno da li oni doživljavaju poslovanje kao podršku njihovom razvoju i dobrobiti. Hipotezama smo utvrdili da je ukupno u organizaciji zastupljeno upravljanje ljudskim resursima putem podrške zaposlenima, međutim uvek postoji prostor za poboljšanjem. Većom brigom za zaposlene organizacija će poboljšati ukupne rezultate poslovanja.

12. LITERATURA

- [1] Mitrović S, Melović B. (2013), *Principi savremenog menadžmenta*, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad
- [2] Grubić-Nešić L. (2013), *Znati biti lider*, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad
- [3] Župljanin S. (2016), *Menadžment*, Nezavisni univerzitet Banja Luka
- [4] Boljanović-Đorđević J, Pavić S. Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum
- [5] Johns G, Saks M. A. (2017), *Organizational behaviour*, Pearson
- [6] Bajraktarević J, Bajraktarević F, *Organizaciono ponašanje*, Izdanje časopisa Univerziteta u Travniku
- [7] Čukić B. (2005), *Organizaciono ponašanje*, Kruševac: ICIM+
- [8] Mc Shane, Von Glinow (2007), *Organizational behavior*, Mc Graw Hill, New York
- [9] Grubić-Nešić L. (2014), *Razvoj ljudskih resursa*, Fakultet tehničkih nauka

Kratka biografija:



Aleksandra Perić rođena je u Somboru 1999. god. Osnovne studije na Fakultetu tehničkih nauka na smeru Inženjerski menadžment – Menadžment ljudskih resursa završila je 2021. god. Iste godine upisuje i master studije na Fakultetu tehničkih nauka, na modulu Menadžment ljudskih resursa.