

РАДИВОЈЕ Н. КУЛИЋ¹

УНИВЕРЗИТЕТ У ПРИШТИНИ СА ПРИВРЕМЕНИМ СЕДИШТЕМ
У КОСОВСКОЈ МИТРОВИЦИ, УЧИТЕЉСКИ ФАКУЛТЕТ У ПРИЗРЕНУ – ЛЕПОСАВИЋУ

ИГОР Р. ЂУРИЋ²

УНИВЕРЗИТЕТ У ПРИШТИНИ СА ПРИВРЕМЕНИМ СЕДИШТЕМ
У КОСОВСКОЈ МИТРОВИЦИ, ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ
КАТЕДРА ЗА ПЕДАГОГИЈУ

РАЗВОЈ ФУНКЦИЈЕ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА³

САЖЕТАК. Нужност конституисања управљања персоналом увиђа се још у другој половини XIX века – од када почињу да се обликују и њени различити организациони облици. Од тада, па све до средине осамдесетих година XX века, персонална функција, односно управљање персоналом, мења и обогаћује свој садржај у складу са новим рефлексијама у вези са управљањем људима у предузећима и компанијама. Током деведесетих година у Северној Америци и Европи све се више афирмише концепција управљања људским ресурсима, односно „људски ресурси” као организациони облик њеног остваривања у неким организацијама. Истовремено, персонални департмани и одсеци за људске ресурсе „когезистирају” и у савременој пракси на том подручју, док се у појединим социјално-културним срединама не уочава суштинска разлика између та два концепта и на теоријском нивоу. Независно од тога, у делу стручне литературе, у Европи и код нас, преовладава оцена да је кадровско-образовна служба оптималан организациони оквир за остваривање управљања персоналом – људским ресурсима, што подразумева њену другачију образовно-квалификациону структуру и свеобухватније усмеравање на образовање и развој свих категорија запослених.

¹ radivoje.kulic@pr.ac.rs.

² djuricigor1@gmail.com

³ Рад је примљен 11. новембра 2016, а прихваћен за објављивање на састанку Редакције Зборника одржаном 9. децембра 2016.

КЉУЧНЕ РЕЧИ: образовање и развој; кадровско-образовна служба; одсеци (департаменти) за људске ресурсе; управљање људским ресурсима.

УВОД

Најновији професионални извори (Armstrong, 2009; Boxall, Purgcell, Wright, 2010; Le Gall, 2011; Dietrich, Pigeyre, 2011; Peretti, 2015, и др.) потврђују да изрази „људски ресурси” и „управљање људским ресурсима” постају све распрострањенији, нарочито на подручју економије и менаџмента, и у нешто мањој мери у другим социјалним наукама. Реч је о очигледној тенденцији да ови термини, без обзира на њихову извесну контраверзност (видети на пример: English, 2008; Купер и Купер, 2009, и др.) замене и садржајно и суштински обогате доста коришћен израз „управљање персоналом” (personnel management) приликом „описивања” разноликог процеса „управљања људима у организацијама” (Armstrong, 2009, стр. 3). Но и поред тога, изрази „персонал” и „управљање персоналом” нису потпуно нестали из савремене стручне литературе, посебно из извора на руском језику (видети: Лукашевич, 2012, и др.) који се и данас користи као синоним за „људске ресурсе” односно за „управљање људским ресурсима”.

Истовремено, међу претходно помињаним ауторима постоји потпуна сагласност око тога да се функција људских ресурса појавила у предузећима и корпорацијама после производне, финансијске и маркетиншке функције, што је имало свој развојни ток и специфичне облике у пракси који су се задржали све до данашњих дана. Главни носиоци њеног остваривања су различити модалитети департамента за људске ресурсе који се повремено још сажетије дефинишу као „људски ресурси” (в. Herrbach, Migonac & Richebé, 2009, и др.) што је карактеристично, колико за француску толико и за англосаксонску праксу на том подручју (в. Кулић и Ђурић, 2014, и др.). Тиме се, између осталог, исказује и вишезначност израза „људски ресурси” који у овој анализи првенствено разумемо као битан организациони облик управљања људима у предузећу и организацијама.

МОДЕРНИ ТОКОВИ У РАЗВОЈУ ФУНКЦИЈЕ УПРАВЉАЊА ПЕРСОНАЛОМ – ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

У другој половини XIX века почиње да се увиђа значај и потреба конституисања персоналне функције са утицајем на појаву извесних њених организационих облика у САД, Великој Британији, Француској и другим земљама, (опширније у Kaufman, 2010; Perretti, 2015) међутим, без обзира на то, њено оснаживање и садржајно обогаћивање почиње тек у првим деценијама XX века. Притом није спорно да персонална функција у том раздобљу најчвршће упориште има у класичној школи управљања која сублимира Тејлоров „научни менаџмент” и Фајолову „административну школу”, са намером да се помоћу тако осмишљеног концепта допринесе рационализацији производње. Такав приступ персоналној функцији, односно управљању персоналом који није подразумевао било „какав општи приступ и координацију истраживања” (Лукашевич, 2012, стр. 66) произвео је и неколико мањкавости:

- 1) представници класичне школе управљања су на основи личног посматрања и сопственог искуства осмислили универзалне принципе управљања како би се рационализовала производња;
- 2) првенствено су били заинтересовани за поделу рада, као и за „ступњеве и ланац управљања”, односно његова организација;
- 3) класична школа управљања није се у основи бавила утицајем социјалних односа на производњу и управљање; и
- 4) овај приступ, односно школа, није посветио довољно „пажње људском фактору” (Лукашевич, 2012, стр. 67).

Све су то разлози за критику и оспоравање тог концепта, и у теорији и у пракси, управљања персоналом. Више савремених аутора (Torrington, Hall, Taylor, 2004; Dietrich, Pigeure, 2011; Le Gall, 2011) наводе да „школа људских односа” Е. Меја која се појављује као „алтернатива класичним теоријама” (Занковский, 2000) битно доприноси еволуцији персоналне функције између 1930–1950. године. У таквом развоју ову функцију ће додатно обогатити сврставање „хуманизације односа на раду” односно проблематике

социјалних односа, информисања, хигијене и сигурности али и образовања у основне облике њене делатности.

Истовремено персонални департмани у САД такође у том раздобљу своју пажњу усмеравају на анализу „морала запослених и њиховог задовољства послом” (Kaufman, 2010, стр. 29). Све то проширује и продубљује активност персоналних департмана али суштински не мења њихов положај и улогу у „хијерархији управљања”. Разлога за то Камфман налази у слабој повезаности персоналне функције са стратегијом бизниса и политиком запослености у целини, односно њеном усмереношћу „на тактичко администрирање различитим персоналним активностима” (Kaufman, 2010, стр. 29). То значи да ова функција остаје „административна и пасивна”, иако и истраживања неколико психолога и нарочито А. Маслова (Маслов, 1982) и Мекгрегора (в. Занковский, 2000) у области људских потреба, односно мотивационог понашања, у целини ојачавају претпоставке за суштински преокрет. Другачије речено, људи се почетком седамдесетих година још увек не виде као „вредносни ресурс” којим „је неопходно управљати проактивно и стратегијски, уколико организација жели да буде успешна”. Разлоге за такво виђење налазимо и у једном референтном англосаксонском извору, преведеном и на руски језик (Джой-Меттјуз, Меггинсон, Сјурте, 2006), односно у противуречности концепција класичног управљања, међуличносних (међуљудских) односа и организационе психологије у односу на „идеју најамног рада” (стр. 34). Иако ова констатација остаје донекле недоречена, чињеница је да почетком осамдесетих година у Европи долази до „преоријентације” већ професионалне персоналне функције. Тако је Европска асоцијација за управљање персоналом 1972. год. (према: Le Gall, 2011) еволуцију персоналне функције исказала кроз три фазе: административну фазу, фазу управљања и фазу развоја.

Прва фаза „доприноси свакодневном функционисању предузећа кроз ефикасно извршавање радних задатака и адекватан облик награђивања” (Le Gall, 2011, стр. 17) што је у основи већ помињане концепције Тејлоровог научног менаџмента.

Ле Гал раздваја фазу управљања и фазу развоја, што се може релативизовати, посебно због тога што се међусобно преплићу и заједнички доприносе модернизацији „персоналне функције”. У ствари, почетком осамдесетих година се у Европи, и нарочито у Француској, афирмише концепт „управљања персоналом” који обухвата много више садржаја у односу на „управљање социјал-

ним односима”. Осим социјалних питања којима се баве управе за персонал (опширније: Peretti, 2015) појављују се и „нове рефлексије”, међу којима образовање запослених заузима веома битно место. Нови и продубљенији приступ у управљању персоналом додатно оснажује „фаза развоја” коју Ле Гал назива „фазом сазревања”, јер се у том периоду и многи други проблеми људи и значајана питања за запослене (запошљавање, компетенције, евалуација, и сл.) интегришу у „друге димензије предузећа...” (Le Gall, 2011, стр. 17). У таквој концепцији, наводи Ле Гал, индивидуа има предност у односу на колектив а услови рада у односу на продуктивност, док „управљање људским ресурсима постаје критичка анализа вредности организације и посао исто толико колико и функција” (Le Gall, 2011, стр. 17). У другим изворима на француском језику (Peretti, 2015, и др.), наводи се да током осамдесетих година социолози, психолози, педагози и сродни образовни профили све више потискују до тада претежно запослене правнике као руководиоце у службама за персонал, односно за људске ресурсе. То значи да се у референтним изворима на француском језику не налазе суштинске разлике између концепција управљања персоналом и управљања људским ресурсима. Таква тенденција присутна је и до данашњих дана (видети: Herrbach, Mignonac, Richebé, 2009, и др.) што је карактеристично и за многе релевантне изворе на енглеском језику (видети: Dessler, 2007; Armstrong, 2009).

И у другим изворима на енглеском језику (Vamber, Lansbury, 1989) увиђа се сложеност и испреплетаност теорије и праксе управљања персоналом, односно људским ресурсима у том раздобљу. Тако се запажа да су у осамдесетим годинама многи персонални менаџери, односно менаџери индустријских односа постали „директори људских ресурса”, уз напомену да су „такве промене биле углавном козметичке” (Vamber, Lansbury, 1989, стр. 7). У овом извору се, исто тако, наводи да је „управљање људима” у највећим америчким компанијама током осамдесетих година подразумевало „многе елементе традиционалних индустријских односа”, односно управљање персоналом.

Такво мишљење дели и Кауфман (2010) из чије анализе развојне функције управљања људима произилази да све до краја седамдесетих година у САД „широко коегзистирају” и међусобно се прожимају управљање персоналом и управљање људским ресурсима. Он наводи да од раних осамдесетих година на енгле-

ском говорном подручју сусрећемо два становишта у вези са организацијом персоналне функције:

- 1) прво становиште „следи традицију” и полази од тога да су управљање персоналом и управљање људским ресурсима „широко различите ознаке за исту појаву”; и
- 2) друго схватање утемељено на сазнању и уверењу да термин „управљање људским ресурсима” означава „нови модел и филозофију управљања људима, која је фундаментално различита од традиционалног приступа персоналног менаџера или индустријских односа” (Kaufman, 2010, стр. 34).

С обзиром на такве развојне токове у управљању људима поједини аутори (Vamber, Lansbury, 1989) увиђају ограниченост и у опсегу и у садржају делатности персоналних менаџера, односно персоналних департмана које противурече њиховом преименовању у „департмане за људске ресурсе”. Тако, на пример, у Великој Британији током осамдесетих година XX века персонални одсеци се углавном баве регрутовањем и селекцијом запослених (при пријему и отпуштању запослених), односима на послу (између послодаваца и запослених и међу запосленима и сл.) и развојем запослених (интеграција учења и развоја, повећање персоналних компетенција и сл.) што се традиционално повезивало са садржајем њихове делатности.

Не би се, међутим, могло недвосмислено закључити да су извесне активности које се искључиво приписују менаџерима људских ресурса, као што су – тренинг, образовање, комуникација, мотивисање запослених за рад, и сл. изван интересовања персоналних менаџера, односно персоналних департмана. Притом је неопходно посебно узети у обзир утицај школе међуличносних односа (школе људских односа) као и утицај бихејвиористичке школе настале после Другог светског рата, на концепцију управљања персоналом (в. Занковский, 2000; Лукашевич, 2012; Тодоровић, 2015). Реч је о томе да прва концепција или приступ управљању персоналом подразумева да се руководиоци приликом „било каквог управљачког решења оријентишу пре свега на људе”. Истовремено бихејвиористи указују, између осталог, на то да управљање, лидерства, мотивација за рад и сл. представљају „важне инструменте повишења ефективности делатности савремених фирми” (Лукашевич, 2012, стр. 67) што су запазили и персонални менаџери. Но и поред тога, персонални менаџери остају „операциони специјалисти” који доносе „краткорочна ре-

шења у критичним бизнис ситуацијама” (Miller, према: Vamber, Lansbury, 1989, стр. 8) што је део њихових свакодневних активности у организацији.

То значи да персонални департмани, као што се види из релевантне професионалне литературе (видети: Torrington, Hall, Taylor, 2004; Armstrong, 2009) не учествују у формулисању „корпоративних стратегија”, тако да нису у могућности да допринесу оптималном коришћењу људских ресурса са циљем испуњавања организационих циљева.

На скоро истоветне закључке упућује и Деслер (Dessler, 2007).

- 1) Он запажа да се од организационе јединице за управљање персоналом – људским ресурсима очекује потпуна усредсређеност „на побољшање конкурентности, као и на учинак за послених – другим речима, мора да буде усредсређена на стварање радних организација са високим перформансама” (стр. 9).
- 2) Организациона јединица за управљање персоналом – људским ресурсима треба да буде укључена „у припрему стратегија својих компанија, а не само у њихово спровођење” (Исто).

Очигледно је да Деслер, као и други западноевропски и амерички аутори из области менаџмента, наглашава стратешку природу управљања људским ресурсима (в. Torrington, Hall, Taylor, 2004; Джой-Меттјуз, Меггинсон, Сјурте, 2006; Armstrong, 2009; Voxall, Purgcell, Wright, 2010; Le Gall, 2011).

Тако један од најпознатијих светских аутора, Американац М. Армстронг, управљање људским ресурсима дефинише „као стратешки и кохерентан приступ управљању највреднијом организационом активом – радним људима који индивидуално или колективно доприносе постигнућу њених циљева (Armstrong, 2009, стр. 4). Другачије речено, управљање људским ресурсима претпоставља најтешњу везу са стратегијама предузећа и корпорација. У таквом развоју, сви чиниоци који поспешују ефикасност запослених – пројектовање радних задатака и односи на радним местима, односи са другим људима, врста уговора о раду и висини зараде, начини личне и групне комуникације, консултације и системи представљања – осмишљени су у оквиру „стратешких потреба да се максимизује економски учинак, блажим или тврђим приступом, у процесу управљања радном снагом” (Купер и Купер, 2009, стр. 1487–1488).

НОВЕ – СТАРЕ РЕФЛЕКСИЈЕ О УПРАВЉАЊУ ЉУДИМА У ОРГАНИЗАЦИЈИ

Настала као нова организациона стратегија, под утицајем бројних промена у непосредном и ширем окружењу, од којих Деслер (2007) помиње – глобализацију, промене у природи и садржају рада, технолошки напредак и измене у структури радне снаге – управљање људским ресурсима има све више заговорника и у стручној литератури. Тако и у теорији и пракси управљања људима у организацијама, као што се види и из референтне литературе (в. Dessler, 2007; Armstrong, 2009; Le Gall, 2011; Peretti, 2015) термин „људски ресурси” све чешће замењује раније коришћен израз „персонал”, односно управљање персоналом да се изрази његова већа ефективност и компаративна предност.

Но, и поред ове „трансформације” у професионалним изворима често сусрећемо наводе да „управљање људским ресурсима” није потпуно нов феномен настао под утицајем промена у економским и социјалним активностима. Стога не изненађује са знање да неки „персоналци” (Armstrong, 2009) управљање људским ресурсима називају „старим вином у новим боцама”, релативизујући тако ову „терминолошку измену”. Такво мишљење има упориште и у другим социјално-културним срединама (в. Одегов, Руденко, 2011; Лукашевич, 2012, и др.) у којима термин „управљање персоналом” има дугу традицију. Стога се из наведених извора, на руском језику, такође може закључити да управљање људским ресурсима представља нови назив за стару појаву, односно управљење кадровима. Притом се нарочито указује на садржајне измене у управљању персоналом, односно кадровима, која се огледа у првенственом утврђивању „будућих потреба људи и развоју њихових потенцијала” (Одегов, Руденко, 2011, стр. 221), док „оперативно решавање свакодневних проблема” има далеко мању вредност и значај.

То, свакако, доприноси, као што запажају и Одегов и Руденко, разумевању и употреби израза „управљање кадровима (персоналом)” и „управљање људским ресурсима” као синонима у делу садашње теорије и праксе на том подручју. То недвосмислено произилази из још једног стручног извора на руском језику (Лукашевич, 2012) у коме се наводи да управљање персоналом (или људским ресурсима) „решава задатке пријема, селекције, адаптације, коришћења, обучавања и развоја радника” (Лукашевич,

2012, стр. 11). У каснијој анализи „нове парадигме управљања” Лукашевич указује на значај и потребу деловања предузећа као „отвореног система управљања”, који брзо реагује на промене у спољној средини, односно нове услове и односе на тржишту рада, као и „пораст улоге организационе културе и иновација, мотивације и стила управљања” (Лукашевич, 2012, стр. 13) што додатно оснажује и осавременује тај концепт.

Истовремено, Одегов и Руденко (2011) још суптилније приступу анализи сличности и разлика између концепција – управљање кадровима (персоналом) и –управљање људским ресурсима. Они наводе да дефинисања ова два концепта у доброј мери зависе од „тачке гледишта” са које се томе приступа, која, дакле, може бити – „жестокост” или „мека”.

Прво становиште налик је традиционалном приступу управљању кадровима, у коме се функција одељења за кадрове види као „потпуно бирократска, процедурална и административна”. У таквим околностима, где се, уколико је то неопходно, заштићују интереси персонала од „последича циљних решења бизниса”, тај концепт нема ништа заједничко са управљањем људским ресурсима. Друго схватање, „мекша” тачка гледишта, на функцију управљања персоналом, које подразумева да се његова стремљења „ка достизању циљева бизниса охрабрују стимулацијом личне иницијативе у групама под руководством руководиоца” (Одегов и Руденко, 2011, стр. 267–277) блиско је традиционалном приступу управљања људским ресурсима, тј. „мекој” тачки гледишта на тај концепт.

Истовремено, такво схватање управљања персоналом, односно кадровима, „мање је блиско” „жестокост” односно стратегијском приступу у управљању људским ресурсима, који превасходно претпоставља приврженост циљевима бизниса и у коме „конкурентно преимућство” суштински превазилази „индивидуалне потребе и интересе сарадника” (Исто). Истовремено, нови приступ, односно „систем рада са персоналом” суштински ће утицати на резултате пословања предузећа и компанија само уколико њихове најважније функције – развој каријере, избор сарадника и пријем на посао, атестација, мотивација, тренинг, партнерство линијских менаџера (за произвођу и продају) и менаџера за људске ресурсе и др. – буду обједињене у јединствену целину и постану саставни део свеобухватне стратегије бизниса.

Такво мишљење деле и поједини француски аутори (Peretti, 2015) који истичу да је у суштини управљања људским ресурси-

ма развијање и мобилизација компетенција различитих категорија запослених. У таквом развоју интегрисање „димензије”, односно функције „људских ресурса у стратегији предузећа је призната нужност. Структуре и људи дају компететивну предност њиховој организацији. Организације морају имати једну стратегију људског и социјалног развоја у хармонији са њиховом економском стратегијом и социјалним одговорностима” (Peretti, 2015, стр. 1). На такав закључак упућује и друга релевантна професионална литература (в. Fleming, 2000; Dessler, 2007; Armstrong, 2009; Maucsock & al., 2015) која се бави сложеним комплексом управљања људским ресурсима. Сви ови извори сагласни су у оцени да преоријентација персоналних секција на „департмане за људске ресурсе” подразумева више „стратешко-развојни приступ”, односно њихово чвршће повезивање и интегрисање у „глобалну стратегију бизниса” (Fleming, 2000, стр. 5) што значи да та промена у називу не би требало да буде „козметичка”, него садржајна и суштинска. Такав развој додатно подстиче „данашња хипер-турбулентна и такмичарска околина” (Maucsock & al., 2015) која у развоју људских ресурса налази битан искорак у односу на управљање персоналом. У том смислу „стратегијски развој људских ресурса требало би да постане суштинско средство које помаже организацијама да тај приступ синхронизују и хармонизују са свим циљевима унутар једне организације и обезбеде подршку стратегијама бизниса кроз запошљавање и задржавање квалитетне радне снаге” (Maucsock & al., стр. 52).

Тиме се не затвара круг отворених питања у вези са широким разнообразјем суштинских приступа у управљању персоналом, које је условљено разликама у националним, институционалним и организационим контекстима током његове еволуције (Базарова, Еремина, 1998). Полазећи од тога, у неким изворима на руском језику (Одегов, Руденко, 2011) се напомиње да има аутора који управљање персоналом виде као шири појам у односу на управљање људским ресурсима. Они сматрају да у развоју управљања персоналом постоје две етапе – управљање кадровима и управљање људским ресурсима, које није лако раздвојити, без обзира на то што је други појам „знатно шири”. Конфузији додатно доприноси и идентификација руског израза „управљање кадровима” са „управљање персоналом” у иностраној литератури, као и повремено изједначавање термина „управљање људским ресурсима” и „управљање радним ресурсима” у руској стручној литератури, на које указују Одегов и Руденко (2011).

Стога су у праву аутори (Bamber & Lansbury, 1989; Базарова и Еремина, 1998; Kaufman, 2010) који наводе, и то илуструју конкретним примерима, да пракса управљања људским ресурсима у различитим земљама одражава, колико многобројне националне школе и традиције толико и „концептуалне шеме” које су у међусобној противуречности. Слично мишљење деле и поједини француски аутори (Dietrich, Pigeure, 2011) који наводе да „глобализација економске околине снажно утиче на еволуцију предузећа, њихове стратегије, њихове организације и њихове праксе управљања. Али глобализација не би требало да подразумева хомогенизацију која производи једну форму стандардизације политика и пракси” (стр. 116). То значи да се теорија и пракса управљања људима у предузећима и организацијама разликује и прилагођава с обзиром на национално-историјске и социјално-економске особености сваке земље, односно степен њеног укупног развоја. С тим у вези је указивање на ограниченост и противуречност термина „људски ресурси” (опширније: Кулић, Бурић, 2014) односно управљање људским ресурсима који се на темељу хуманистичког приступа том концепту (в. Базарова, Еремина, 1998; Одегов, Руденко, 2011) не може упоредити с новом парадигмом у управљању – управљање човеком. Притом није овде реч само о томе да управљање човеком представља компромис између „два смера кадровског менаџмента” (Базарова, Еремина, 1998), већ се ради и о томе да се човек „не може разматрати само као ресурс” (Одегов, Руденко, 2011, стр. 268). Посматрајући на такав начин персонал се разматра не само са чисто економских позиција, када се радници оцењују као радни ресурс, већ се посматра и са социјалних позиција, са акцентом на међусобне односе социјалних група и појединих личности (Одегов, Руденко, 2011, стр. 268). У складу са овим новим приступом другачија је и пракса управљања, не само на Западу, него од скора и у Русији, у којој се афирмише атмосфера сарадње, признање различитих интереса, иновационе способности, стваралаштво, предузетништво и сл., под окриљем генералне концепције да не постоје људи због организације, већ да организација постоји ради људи. Неки француски аутори (Peretti, 2015) то називају „сутрашњицом” функције људских ресурса, која би „требало да промовише и прати промене људи и организација” (стр. 245) нарочито под утицајем „спољних притисака”, јер без такве оријентације ниједно предузеће ни компанија немају сигурну будућност. Тако „директори људских ресурса и промена” (*directeur des ressources*

humaines et du changement) који су на „челу” новог организационог модела управљања персоналом у великим производним системима и организацијама, и формално и садржајно обележавају ову нову реалност.

ОРГАНИЗАЦИЈА ФУНКЦИЈЕ УПРАВЉАЊА ПЕРСОНАЛОМ – ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Организација персоналне функције, односно функције људских ресурса, предмет је интензивног интересовања у светској стручној литератури (в. Базарова и Еремина, 1998; Ное, 2005; Кибанова, 2005; Джой-Меттьюз, Меггинсон, Сјурте, 2006; Herrbach, Mignonac, Richebé, 2009; Armstrong, 2009; Одегов, Руденко; 2011; Лукашевич, 2012; Peretti, 2015) и нарочито у изворима који се претежно баве „управљањем и развојем људи у организацијама” (Armstrong, 2009). Из ових извора јасно произилази да је добро осмишљена и организована функција управљања људима (персоналом/људским ресурсима) битна претпоставка остваривања стратегија и политика сваког предузећа или корпорације у променљивом и глобализованом окружењу. Њену квалитативно другачију улогу у данашњим околностима додатно оснажује веома широк спектар активности повезаних са „управљањем људима: организациони развој, планирање људских ресурса, управљање талентима, управљање знањем, пријем и селекција, учење и развој, управљање награђивањем, односи међу запосленима, здравље и безбедност, социјална питања... и друга питања повезана са запосленошћу” (Armstrong, 2009, стр. 52).

Неки други аутори (Herrbach, Mignonac, Richebé, 2009, и др.) деле ове активности на основне (пријем запослених, образовање, управљање каријерама, плате и социјална промоција, као и социјални односи, управљање администрацијом и сл.) и стратешке (опрема, снабдевање, награђивање, мотивација, као и активности стратешког карактера из перспективе предузећа – управљање талентима и управљање променама). Осим тога, они указују и на значај „облика организације” функције управљања у предузећу на шта утичу и интерни фактори (величина предузећа, стратегија и структура персонала, и др.) и екстерни фактори (социодемографска и технолошка околина и др.).

С обзиром на такав развој и околности у подручју управљања персоналом – људским ресурсима, порастао је и значај „институционализације” у том подручју, односно препознавање неопходне потребе за оснивањем и оснаживањем постојећих „организационих модела” (Ное, 2005) различите намене и карактера. То, као што произилази из релевантне професионалне литературе (Armstrong, 2009; Лукашевич, 2012) у великој мери зависи од „величине бизниса”, природе његове организације и структуре запослених, као и „сопствене праксе, традиције и процедура” (Джой-Меттјуз, Меггинсон, Сјурте, 2006, стр. 365). Тако је актуелна пракса у том подручју различита, уз напомену да из неких „сервеј истраживања” у великим компанијама на Западу произилази да, у просеку, на 109 запослених – долази један „специјалиста за људске ресурсе”. Ово истраживање је, такође, показало да у само четири од десет компанија постоји „директор са искључивом одговорношћу за људске ресурсе” и генерално „знатне варијације у пракси организационог облика људских ресурса” (Armstrong, 2009, стр. 59).

Извори на руском језику (Базарова, Еремина, 1998; Кибанова, 2005; Лукашевич, 2012) предлажу различите моделе организације функције управљања персоналом, али само Лукашевич првенствено узима у обзир руско искуство на том подручју. С тим у вези он предлаже да би у предузећима у области индустрије са 500 до 999 запослених требало да ради један сарадник у служби за управљање персоналом, док би укупан број сарадника у том одсеку износио – од једног до осам. Лукашевич наводи и да је број сарадника у тој служби колебљив јер „зависи од величине предузећа, гране и броја персонала”. Осим тога, аутор истиче да у савременој руској пракси организације персоналне функције, најчешће постоје следећи одсеци: одсек за кадрове, одсек за рад и плате, одсек за обучавање, одсек за заштиту на раду, одсек за социјалну заштиту, лабораторија социологије, као и правни одсек и одсек за научно-техничке информације” (стр. 87). То значи да је широка „скала” послова и активности којима се баве службе за управљање персоналом, макар на теоријском нивоу. Индикативно је, међутим, да Лукашевич помиње одсек за обучавање (а не образовање) као организациону јединицу службе за управљање персоналом, јер то нису идентични изрази, ни формално ни садржајно. Тако се „обучавање” (обучение) може изједначити са енглеским изразом тренинг (training) који неки англосаксонски аутори (Ное, 2005) виде као основни облик активности персонал-

не функције у предузећима и корпорацијама. Још прецизније, Ное неколико модела департмана за тренинг образлаже потребом „вредновања интелектуалног капитала и вођењем тренинга као дела система учења, дизајнираног да креира и осигура знање” (Ное, 2005, стр. 60).

Иако Ное тренингу, као делу „система учења” даје шири смисао и значење у односу на традиционалну обуку (на радном месту), тај концепт организације персоналне функције има доста критичара. Тако поједини западни аутори (Джой-Метгьюз, Меггинсон, Сјурте, 2006) указују на три значајне улоге у концепцији департмана обучавања и развоја:

- 1) одсеци за тренинг занемарују стратешки карактер развоја људских ресурса и неопходност „оријентације на развој запослених”;
- 2) одсеци за тренинг најчешће не могу обезбедити квалитетне услуге, нарочито кад се од њих траже „специјализоване услуге и задаци”; и
- 3) с обзиром на то да на одсеке за тренинг (обучавање) негативно утичу различите структурне и управљачке „преграде”, они нису у могућности да „сопственим снагама обезбеде квалитет услуга и очекивани улог у индивидуалну и организациону активност” (Джой-Метгьюз, Меггинсон, Сјурте, стр. 367).

Исти аутори, такође, мерења одсецима за тренинг на формулисању „активности и приоритета” који у многим ситуацијама нису у сагласности са другим организационим интересима, истовремено указујући на запостављање стратешких интереса бизниса и оријентисаност на администрирање и контролу. Међу мањкавостима одсека за тренинг евидентан је и недостатак компетентности кадрова који су запослени у њима, првенствено у чињеници да „не поседују неопходно искуство и знање у другим дисциплинама и функционалним сферама” (стр. 369).

Све претходно наведено, разлози су који наводе на потребу конституисања јединственог одсека за тренинг и развој у модерним предузећима и компанијама. Таква тенденција има „позитивну страну”, без обзира на чињеницу што је „развој људских ресурса”, с обзиром на садржај тог концепта и коришћење „широког спектра метода обучавања и стратегија” (Исто, стр. 21) често у сенци различитих модела обуке.

Ни у овом као ни у другим коришћеним изворима са енглеског говорног подручја (Шулц и Шулц, 2003; Ное, 2005; Armstrong. 2009;

Kaufman, 2010; Rotich, 2015) нема много података о образовно-квалификационој структури запослених у персоналним департманима, односно департманима за људске ресурсе. Понегде се указује (Kaufman, 2010) на низак статус ових институционалних облика у бизнису фирми, као на пример у Аустралији и Великој Британији, све до раних деведесетих година прошлог века. Од тада настаје извештај позитиван помак и у пракси и у теорији људских ресурса, чему доприноси и повећани број „персоналних курсева” у оквиру различитих програма на универзитетима. Таква развој још је интензивнија у Северној Америци, што додатно доприноси институционализацији праксе управљања људским ресурсима и њеном потпунијем уобличавању.

Истовремено, на основу одређених емпиријских анализа „улога и одговорности људских ресурса” (према: Armstrong, 2009) произилази да се ови департмани претежно баве административним активностима (40%), мање консултативним услугама (30%) и још мање стратегијом предузећа и компанија (20%) и „другим активностима” (10%). Узимајући у обзир ове показатеље и неке податке и запажања из других релевантних извора (Torrington, Hall, Taylor, 2004; Kaufman, 2010, и др.) посредно се може закључити да су економисти, правници и стручњаци са подручја „наука о понашању” (The behavioral sciences), тј. психолози и социолози водећи „персоналци” у тим одсецима на енглеском говорном подручју.

Извори на француском језику (Thiberge, 2009; Peretti, 2015, и др.) упућују на то да је управљање људским ресурсима у нпр. Француској „различито структурирано и у функцији приоритета предузећа [...] Организација функције рефлектује специфичне преокупације предузећа” (Peretti, 2015, стр. 256), као и број запослених у њима. С обзиром на такве реалности, у француским предузећима која запошљавају од 200 до 1000 запослених, у дирекцији за људске ресурсе је запослено у просеку око „2% ефикасна”, док сложенији привредни системи имају комплексније организационе моделе управљања персоналом – људским ресурсима.

Независно од тога, у Француској се већ од средине осамдесетих година XX века смањује број правника у управама за персонал (и као њихових руководилаца), као и кадрова који су дошли из војске. Њих све више замењују психолози, социолози, стручњаци за маркетинг и други образовни профили а увиђа се и значај и потреба запошљавања у тим службама и педагога и финансијских

стручњака. Међу запосленим у управама за људске ресурсе приличан је број и специјалиста на нивоу лиценце (au niveau licence), као и нивоу мастера (au niveau Master) који се школују на универзитетима и високим школама (Les grandes écoles) које су специфичне институције у француском систему образовања (различити колоквији, семинари и сл.) на којима се разматрају „сви аспекти функције” (Peretti, 2015, стр. 249) и формализују компетенције (certifier des compétences) учесника у овим активностима.

Институционализација функције управљања персоналом, односно људским ресурсима, у свету и код нас, несумњиво је допринела рационалнијем и усаглашенијем приступу разноликом спектру „кадровско-образовних активности”. То је такође, у мањој или већој мери, оснажило место и улогу образовања у добро организованим и ефикасним предузећима и компанијама и подстакло дискусије у стручној јавности о будућности и организационим „моделима” кадровско-образовне функције. Тим проблемом бави се више савремених аутора (Базарова, Еремина, 1998; Ное, 2005; Джой-Метгьюз, Меггинсон, Сјурте, 2006; Armstrong, 2009, и др.) чија смо схватања тог концепта већ помињали и делимично шире образлагали. На основу претходно наведеног неоспорно произилази да је различито „позиционирање” службе за управљање персоналом, у зависности од величине предузећа, али и броја и квалификационо-образовне структуре запослених у тим службама (в., на пример, Кибанова, 2005 и др.).

У овом стручном извору истиче се да квалитет кадровских служби не зависи само од њихове организације, „него и од нивоа специјалних знања сарадника, као и од степена њиховог утицаја на кадровске процесе” (Исто, стр. 98). Стога, на основу увида у светску праксу на том подручју и нове потребе предузећа и компанија, аутор обликује више позиција и улога у кадровској служби: *руководилац кадровске службе* (организатор), *кадровски технолоџ* (који ефективно користи спољне и унутрашње ресурсе), *кадровски иноватор* (лидер експерименталних и сродних пројеката) и *извршилац* (спроводи оперативну кадровску политику). Посао разраде и реализације стратегија и организационих механизма њиховог обезбеђивања на нивоу компаније, у функцији је *кадровској сџрашеја* (потпредседника за управљање персоналом) и, до некле, спољних и унутрашњих *кадровских консулџанџа*.

Без обзира на чињеницу што је модел персоналне функције – кадровске службе, који излаже Кибанова, настао на темељу све-

обухватне анализе актуелне праксе на том подручју, аутор, с правом, не заговара његову универзалност. Другачије речено, једнообразовни модели често не налазе упориште у свим економским и социјално-културним контекстима, на шта се указује у више професионалних извора (в. Kaufman, 2010; Лукашевич, 2012; Peretti, 2015; Маусок & al., 2015). Узимајући све наведено у обзир, као и целину образовно-васпитног процеса, који би претежно требало да буде усмерен на развој свих категорија запослених, на шта упућују и други стручни извори (Джой-Меттјуз, Меггинсон, Сјурте, 2006, и др.) афирмација концепта кадровско-образовне службе код нас (Савићевић, 1980; Кулић, 1985, и др.) крајем осамдесетих и почетком деведесетих година прошлог века, имала је потпуно оправдање.

Више је разлога за осмишљавање такве концепције кадровско-образовне службе, као облика персоналне функције, пре свега: а) запостављање образовне у односу на кадровску проблематику у предузећима и организацијама; б) претежна усмереност кадровских служби на програме стручног оспособљавања и усавршавања који природно не „покривају” разнолике образовне потребе запослених; и в) неповољна образовно-квалификациона структура у кадровским службама, са правницима као доминантном категоријом која у највећој мери опредељује обим и садржај њихове делатности.

Стога је природно и очекивано да у новој концепцији кадровско-образовне службе, као што је то пример и у неким европским земљама, андрагози, психолози, социолози и друге сродне професије буду много заступљеније, него што је то било у прошлости, са циљем подстицања и афирмисања разноврснијих програма и облика образовања. То, такође, подразумева обликовање разноликих организационих облика кадровско-образовне службе, којој би најсигурнији оквир у великим предузећима и компанијама у Србији могао бити развојни сектор, односно сектор општих послова у мањим предузећима и у предузећима средње величине (опширније: Савићевић, 1980; Кулић, 1985, и др.).

- ЛИТЕРАТУРА Базарова Ю. Т., Еремина Л. Б. (ред.) (1998). *Управление персоналом*. Москва: Издательское объединение «ЮНИТИ».
- Джой-Меттьюз, Д., Меггинсон, Д., Сюрте, М. (2006). *Развитие человеческих ресурсов*. Москва: ЕКСМО.
- Занковский Н. А. (2000). *Организационная психология*. Москва: «Флинта» МПСИ.
- Кибанова Я. А. (ред.) (2005). *Управление персоналом организации*. Москва: ИНФРА-М.
- Кулић, Р. (1985). *Радна организација као образовано-културна средина*. Београд: Завод за уџбенике и наставна средства, Катедра за андрагогију Филозофског факултета у Београду.
- Кулић, Р. и Бурић, И. (2014). „Квалитет људских ресурса и конкурентна способност националне економије”. *Андрагошке студије* 1, 31-48.
- Купер, А. и Купер, Ц. (прир.). (2009). *Енциклопедија друштвених наука* (Т. 1 и 2). Београд: Службени гласник.
- Лукашевич, В. В. (2012). *Основы управления персоналом*. Москва: КноРус.
- Маслов, А. (1982). *Мотивација и личности*. Београд: Нолит.
- Одегов Ю. Г. и Руденко Г. Г. (2011). *Экономика труда*. Москва: Волтерс Клувер.
- Савићевић, Д. (1980). „Андрагог у организацији удруженог рада”. У: Андрагошка функција удруженог рада, Скопље: Савез андрагошких друштава Југославије.
- Тодоровић, М. (2015). *Психологија и рад*. Београд: Чигоја штампа.
- Шулц, Д., Шулц, С. (2003). *Психологија работа*. Санкт Петербург: Питер.
- Armstrong, M. (2009). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). London: Kogan Page Ltd.
- Bamber, G. & Lansbury, R. (1989). *Technological Change, Industrial Relations and Human Resource Management*. In G. Bamber, R. Lansbury (eds.), *New Technology: International Perspectives on Human Resources and Industrial Relations*. London: UNWIN HYMAN.
- Voxall, P., Purgcell, Jh. & Wright, P. (eds.) (2010). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Београд: Data Status.
- Dietrich, A. & Pigeyre, F. (2011). *La gestion des ressources humaines*. Paris: La Découverte.

- English, L. (ed.) (2008). *International Encyclopaedia of Adult Education*. London: Palgrave Macmillan.
- Fleming, S. (2000). From Personnel Management to HRM: Key Issues and Challenges. Преузето са: http://ipa.ie/pdf/cpmr/CPMR_DP_16_Personnel_Management_to_HR_%20KeyIssues_Challenges.pdf
- Herrbach, O., Mignonac, K. & Richebé, N. (2009). *Les Ressources Humaines de A à Z, 400 mots pour comprendre*. Paris: DUNOD.
- Kaufman, B. (2010). The Development of HRM in Historical and International Perspective. In: P. Boxall, Jh. Purgcell, & P. Wright (ed.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Le Gall, J.-M. (2011). *La gestion des ressources humaines*. Paris: PUF.
- Maycock, E., Atata, N., Mwape, A., Nanthalo, F., Geraghty, R. (2015). Has the Leopard Changed its Sports. Personnel Management versus Human Resource Management. *The International Journal Of Business & Management*, Vol 3 Issue 5, p. 47–54.
- Noe, R. (2005). *Employee Training and Development* (third ed.). Boston: McGraw Hill/Irwin.
- Peretti, J. M. (2015). *Gestion des ressources humaines* (20e éd.). Paris: Vuibert.
- Rotich, K. (2015). History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. *European Journal of Business and Management*, Vol. 7, №. 9, p. 139–150.
- Thiberge, Ph. (2009). *Résumé de l'évolution des ressources humaines*. Преузето са: <http://www.commarketingmuc.com>
- Torrington, D., Hall, D. i Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa* (5. izd.). Beograd: Data status.

RADIVOJE N. KULIĆ

UNIVERSITY OF PRIŠTINA WITH TEMPORARY HEAD-OFFICE
IN KOSOVSKA MITROVICA, TEACHERS' TRAINING FACULTY
PRIZREN – LEPOSAVIĆ

IGOR R. ĐURIĆ

UNIVERSITY OF PRIŠTINA WITH TEMPORARY HEAD-OFFICE
IN KOSOVSKA MITROVICA, FACULTY OF PHILOSOPHY

SUMMARY

THE DEVELOPMENT OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT UNITS

The necessity of personnel management became clear in the second half of the 19th century - when its different organizational forms started taking shape. From then, until the mid-80s, the personnel function - personnel management - changes and enriches its contents in accordance with the new reflections on people management in enterprises and companies. During the 1990s, in North America and Europe, the concept of human resource management and “human resources” as the organizational form of its implementation are increasingly promoted in some organizations. At the same time, personnel departments and the departments of human resources “coexist” in contemporary practice, while in some socio-cultural settings, there is no basic difference between these two concepts and theoretical levels. Nevertheless, a part of the specialized literature in Europe and in our country, there is a prevailing assessment that the department for Human Resources and Educational Service is an optimal organizational framework for implementation of personnel management - human resources, including a comprehensive guidance on training and development of all categories of employees.

KEY WORDS: training and development; HR development unit; human resources departments; personnel management.



Овај чланак је објављен и дистрибуира се под лиценцом Creative Commons Ауторство-Некомерцијално-Без прерада 3.0 (CC BY-NC-ND | 3.0 <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).

This paper is published and distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported licence (CC BY-NC-ND 3.0 | <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).