

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD
**TEORIJSKI PRISTUPI MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA -
KOMPARATIVNA ANALIZA**

Sarajevo, januar 2025.godine

LEJLA ALIĆ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Lejla Alić, studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 5688, na programu Zajednički Master program sa Ekonomskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu „MA+1“, smjer Upravljanje kvalitetom u zdravstvu, izjavljujem da sam završni rad na temu:

TEORIJSKI PRISTUPI MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA - KOMPARATIVNA ANALIZA

pod mentorstvom prof. dr Rahimić Zijade izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 13.01.2025. godine

Potpis studenta/studentice:

SAŽETAK

Upravljanje ljudskim resursima (HRM) predstavlja ključni aspekt modernog poslovanja i organizacijskog razvoja. Ovaj rad istražuje različite aktivnosti HRM-a, uključujući regrutovanje, selekciju, obuku, motivaciju i zadržavanje zaposlenika. Proučava se uloga HRM-a u postizanju organizacijskih ciljeva kroz optimalno korištenje ljudskih potencijala. Također se analizira važnost uspostavljanja zdrave radne atmosfere, promicanja raznolikosti, pravednosti i jednakosti unutar organizacija. Ovaj rad, također, pruža komparativnu analizu teorijskih pristupa menadžmentu ljudskih resursa, fokusirajući se na četiri glavna koncepta: Michigan, Harvard, INSEAD i Warwick. Prvo, Michigan koncept istražuje funkcionalnu podjelu rada i hijerarhijske odnose unutar organizacije, s naglaskom na efikasnost. Drugo, Harvard koncept naglašava važnost međuljudskih odnosa i timskog rada, te usklađenosti individualnih ciljeva s ciljevima organizacije. Treće, INSEAD koncept ističe fleksibilnost i prilagodljivost organizacije, te promiče kreativnost i inovacije. Konačno, Warwick koncept stavlja naglasak na kontekstualno usklađivanje, organizacijsku kulturu i dobrobit zaposlenika. Pored četiri glavna koncepta, u radu se opisuju neki od modernih pristupa upravljanju ljudskim resursima, kao što su Model iskustva zaposlenika (EX), Agilni HR, HR Analitika, Model raznolikosti i inkluzije (D&I), Ponuda vrijednosti zaposlenika (EVP), te Programi “dobrobiti” (Wellbeing Programs), koji reflektuju savremene potrebe i trendove u upravljanju ljudskim resursima, jer organizacije kroz primjenu ovih koncepata mogu bolje odgovoriti na izazove i osigurati dugoročan uspjeh.

Ključne riječi: humani resursi, Michigan koncept, Harvard koncept, INSEAD koncept, Warwick koncept

ABSTRACT

Human Resource Management (HRM) represents a key aspect of modern business and organizational development. This paper explores various activities of HRM, including recruitment, selection, training, motivation, and employee retention. The role of HRM in achieving organizational goals through optimal utilization of human potential is examined. Additionally, the importance of establishing a healthy work environment, promoting diversity, fairness, and equality within organizations is analyzed. This paper also provides a comparative analysis of theoretical approaches to human resource management, focusing on four main concepts: Michigan, Harvard, INSEAD, and Warwick. Firstly, the Michigan concept explores the functional division of labor and hierarchical relationships within the organization, with an emphasis on efficiency. Secondly, the Harvard concept emphasizes the importance of interpersonal relationships and teamwork, as well as aligning individual goals with organizational objectives. Thirdly, the INSEAD concept highlights organizational flexibility and adaptability, promoting creativity and innovation. Finally, the Warwick concept emphasizes contextual alignment, organizational culture, and employee well-being. In addition to the four main concepts, the paper describes some of the modern approaches to human resource management, such as the Employee Experience Model (EX), Agile HR, HR Analytics, the Diversity and Inclusion Model (D&I), the Employee Value Proposition (EVP), and Wellbeing Programs, which reflect contemporary needs and trends in human resource management, because organizations can better respond to challenges and ensure long-term success through the application of these concepts.

Keywords: human resources, Michigan concept, Harvard concept, INSEAD concept, Warwick concept

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Definisane problema istraživanja	1
1.2. Ciljevi istraživanja	3
1.3. Istraživačka pitanja.....	4
1.4. Metode istraživanja.....	4
1.5. Struktura rada.....	5
2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA.....	6
2.1. Ciljevi i značaj menadžmenta ljudskih resursa.....	6
2.2. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima.....	8
2.2.1. Analiza posla.....	9
2.2.2. Planiranje ljudskih resursa	10
2.2.3. Rekrutovanje zaposlenih	11
2.2.4. Selekcija kandidata	13
2.2.5. Značaj obuke i obrazovanja zaposlenih	15
2.2.6. Ocjenjivanje performansi zaposlenih.....	16
2.2.7. Motivacija zaposlenih kao dio upravljanja ljudskih resursa	17
2.2.7.1. Teorije motivacije.....	17
2.2.8. Nagrađivanje zaposlenih	26
2.2.9. Upravljanje karijerom, degradiranje i otpuštanje zaposlenih.....	27
3. KONCEPTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA.....	28
3.1. Michigan koncept	28
3.2. Harvardski koncept.....	30
3.3. INSEAD koncept	32
3.4. Warwick koncept.....	33
3.5. Komparativna analiza teorija menadžmenta ljudskih resursa.....	34
4. SAVREMENI MODELI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA	42
4.1. Employee Experience (EX) model – Model iskustva zaposlenika	42
4.2. Agilni HR	43
4.3. HR Analitika.....	44
4.4. Model raznolikosti i inkluzije (D&I)	46
4.5. Ponuda vrijednosti zaposlenika (EVP).....	47
4.6. Programi “dobrobiti” (Wellbeing Programs).....	48

5. RAZLIKE IZMEĐU TRADICIONALNIH I SAVREMENIH MODELA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA.....	50
6. DISKUSIJA I ZAKLJUČAK	51
REFERENCE	54

POPIS SLIKA

<i>Slika 1. Aktivnosti prilikom selekcije kandidata</i>	14
<i>Slika 2. Nivoi edukacije zaposlenih</i>	16
<i>Slika 3. Teorija hijerarhijskih potreba</i>	18
<i>Slika 4. Higijenski i motivacijski faktori u Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji)</i>	21
<i>Slika 5. Osoba koja odbija da radi (X) i osoba koja je motivirana za rad (Y)</i>	23
<i>Slika 6. Mcclellandove potrebe motivacije</i>	24
<i>Slika 7. Skala inputa i outputa u teoriji pravednosti</i>	25
<i>Slika 8. Ciklus ljudskih resursa</i>	29
<i>Slika 9. Harvardski model i koncept menadžmenta ljudskih resursa</i>	31
<i>Slika 10. Warwick koncept</i>	33
<i>Slika 11. Model iskustva zaposlenika</i>	43
<i>Slika 12. Agilni HR</i>	44
<i>Slika 13. Benefiti HR analitike</i>	45
<i>Slika 14. Inkluzivno radno okruženje</i>	46
<i>Slika 15. Ponuda vrijednosti zaposlenika</i>	47
<i>Slika 16. Dimenzije Programa “dobrobiti”</i>	48

POPIS TABELA

<i>Tabela 1. Prednosti i nedostaci internog i eksternog regrutovanja ljudskih resursa u organizaciji</i>	12
<i>Tabela 2. Pretpostavke teorije X i teorije Y</i>	23
<i>Tabela 3. Komparativna analiza koncepata menadžmenta ljudskih resursa</i>	40
<i>Tabela 4. Komparativna analiza savremenih modela upravljanja ljudskim resursima</i>	49

1. UVOD

1.1. Definisanje problema istraživanja

Svaka organizacija treba resurse kako bi ostvarila svoje ciljeve i važno je pratiti njihovu efikasnu upotrebu radi proizvodnje određenih rezultata. Uobičajeno, organizacije koriste četiri osnovne vrste resursa: ljudske, finansijske, materijalne i informacijske. Međutim, najvažniji resursi u svakoj organizaciji su njeni ljudski resursi. Savremeni menadžment naglašava ključnu ulogu ljudi, njihovih znanja, sposobnosti i stilova vođenja u postizanju uspjeha. Ljudski resursi obuhvataju radnu snagu i upravljanje organizacijom. Rad obuhvata fizičke i mentalne napore ljudi uključenih u aktivnosti organizacije, dok se upravljanje organizacijom odnosi na organizovanje, vođenje i preuzimanje finansijskih rizika s ciljem postizanja profita (Sklepić, 2012). Upravljanje ljudskim resursima utiče na način na koji organizacija nabavlja i koristi ljudske resurse, te način na koji sami zaposlenici doživljavaju svoj radni odnos, a općenito je od strateške važnosti u svim organizacijama. U modernom globaliziranom svijetu više nije problem dobiti vrhunsku tehnologiju, izvrsne mašine, ili dospjeti do određenog tržišta (Sklepić, 2012). U tom smislu sve je dostupno. Ipak, nisu sve organizacije uspješne. Razliku između organizacija, dakle, ne čini ni tehnologija, ni lokacija, već upravo ljudi od čijih sposobnosti, znanja, kreativnosti i motivisanosti zavisi da li će organizacija biti u stanju prvo da prepozna sveukupnost potreba korisnika, te da izdvoji one koje zbog svojih internih karakteristika, može na najbolji način zadovoljiti, te će od njih zavisiti i realizacija odnosno isporuka seta vrijednosti koje je organizacija obećala i to uvijek na isti način, u najoptimalnijem prostoru i vremenu i bez greške. Dakle ljudi čine razliku i ako oni dobro i kreativno rade rizik od neuspjeha je minimalan.

U organizacionoj teoriji i praksi, upravljanje ljudskim resursima se pojavilo u ranim 90-im godinama kao odgovor na prepoznavanje ljudskog faktora kao ključnog elementa za uspjeh organizacije. Ova disciplina se fokusira na vođenje i usmjeravanje ljudi unutar organizacije, pri čemu se oslanja na ključne koncepte organizacionog ponašanja kao što su motivacija, odnosi među pojedincima i grupama, organizaciona socijalizacija i razvoj organizacione kulture (Pribolšan, 2016). Za postizanje optimalnih poslovnih rezultata ključno je efikasno organiziranje i upravljanje ljudskim resursima unutar organizacije, a tu ulogu ima menadžment ljudskih resursa. Menadžment ljudskih resursa se može opisati kao upravljački proces koji obuhvata osiguravanje, razvoj, održavanje, prilagođavanje, usmjeravanje i efikasno korištenje ljudskih resursa u skladu s ciljevima organizacije, uz istovremeno poštovanje individualnih potreba i ciljeva zaposlenika (Požega, 2012). U literaturi se može pronaći mnogo različitih definicija menadžmenta ljudskih resursa. Bahtijarević - Šiber (1999) ističe da menadžment ljudskih resursa obuhvata sveobuhvatno, koherentno i dugoročno planiranje, kao i kratkoročno upravljanje, kontrolu i praćenje ljudskih resursa unutar organizacije, s ciljem postizanja maksimalne dodane vrijednosti i optimalnog pozicioniranja za ostvarenje organizacijskih ciljeva. U današnjim organizacijama, uloga

menadžmenta ljudskih resursa je podrška u stvaranju konkurentne prednosti kroz efikasno upravljanje ljudima i doprinos uspjehu organizacije. Stoga je važno mudro upravljati zaposlenicima, motivisati ih i ulagati u razvoj njihovih znanja, vještina i ponašanja. Pološki Vokić (2004) dodatno ističe da se u modernim organizacijama menadžment ljudskih resursa pozicionirao kao ključan faktor za učinkovito poslovanje i uspjeh organizacije.

U kontekstu menadžmenta ljudskih resursa, razmatranje ključnih koncepta, poput Michigan, Harvardskog, INSEAD i Warwick pristupa, pruža dodatnu dubinu u razumijevanju raznolikosti teorija i njihovih doprinosa organizacijskom uspjehu. Michigan koncept naglašava strukturu i definisane uloge, dok Harvardski koncept stavlja fokus na saradnju i ljudski kapital. INSEAD koncept donosi globalni pristup, dok Warwick kombinuje strukturu s agilnošću. Ova komparativna analiza nudi organizacijama osnovu za odabir najprikladnijeg pristupa prema njihovim specifičnim potrebama, uzimajući u obzir evoluciju menadžmenta ljudskih resursa kroz historiju i prilagođavanje savremenim izazovima poslovnog okruženja.

U savremenom poslovnom okruženju, menadžment ljudskih resursa se kontinuirano razvija kako bi odgovorio na nove izazove i potrebe. U posljednjoj deceniji, nekoliko ključnih modela i koncepata postalo je posebno značajno: Employee Experience (EX) – Modeli iskustva zaposlenika fokusiraju se na poboljšanje ukupnog iskustva zaposlenih kroz angažovanje i razvoj. Agilni HR primjenjuje agilne principe za veću fleksibilnost i bržu prilagodbu promjenama. HR analitika koristi podatke za donošenje informisanih odluka i optimizaciju HR strategija. Model raznolikosti i inkluzije (D&I) promovise raznolikost i inkluziju, pomažući organizacijama da izgrade uravnoteženo i inovativno radno okruženje. Ponuda vrijednosti zaposlenika (EVP) razvija jedinstvene ponude za privlačenje i zadržavanje talenata. Programi „dobrobiti“ (Wellbeing Programs) usmjereni su na sveobuhvatno zdravlje zaposlenih, poboljšavajući njihovu produktivnost i smanjujući stres. Ovi modeli pomažu organizacijama da odgovore na savremene izazove i stvore uspješne radne sredine.

Osnovni cilj menadžera ljudskih resursa jeste da osigura ostvarenje ciljeva organizacije. Najvažniji cilj upravljanja ljudskim resursima je postizanje maksimalnog povrata na uložene investicije, što podrazumijeva ostvarivanje optimalne profitabilnosti ulaganja. Ovo se postiže kroz pravilno upravljanje ljudskim kapitalom, što uključuje pravilno dimenzioniranje radne snage u skladu s potrebama organizacije, osiguravanje visoke kvalitete zaposlenika, njihovo pravovremeno angažovanje na odgovarajućim pozicijama te efikasno korištenje njihovih sposobnosti i potencijala kako bi se postigli ciljevi organizacije. Upravljanje ljudskim resursima također teži postizanju optimalne raspoloživosti i angažmana zaposlenika kao ključnog strateškog resursa, smanjenju troškova osoblja, te razvoju visokog nivoa motivacije i angažmana putem kontinuiranog ulaganja u razvoj njihovih vještina, znanja i kreativnosti. Ovim se stvara okruženje koje podržava stalno poboljšanje i inovacije, što doprinosi dugoročnom uspjehu organizacije (Rahimić, 2010). Upravljanje ljudskim resursima, osim navedenih aspekata, ima za svrhu unapređenje socioekonomskog statusa

zaposlenih, poticanje razvoja individualnih potencijala, te poboljšanje kvalitete radnog života. To obuhvata ergonomiju, zaštitu na radu, regulaciju radnog vremena i odmora, kao i dizajn radnih mjesta. S obzirom na potrebu organizacija da se brzo prilagođavaju promjenama u okruženju kako bi opstale i napredovale, važno je da zaposleni budu spremni prihvatiti promjene, podržavati ih i smanjiti otpor prema njima (Rahimić, 2010).

Razvoj teorija menadžmenta ljudskih resursa odražava se u njihovom sveobuhvatnom pristupu upravljanju ljudskim resursima unutar organizacija. Kroz historiju, teorije menadžmenta ljudskih resursa evoluirale su od klasičnih teorija, poput teorije naučnog menadžmenta F.W. Taylora, do modernijih koncepta. One su se transformisale u cjelovitiji pristup, uzimajući u obzir važnost ljudskog kapitala za postizanje organizacijskih ciljeva (George i Jones, 2008). Koncepti poput "ljudskih odnosa", koji su se razvili kao odgovor na problematiku radničkih stavova i potreba, postepeno su promijenili fokus s puke produktivnosti na važnost zadovoljstva i motivacije zaposlenika (Mayo, 1945). Doprinos ovih teorija menadžmentu ljudskih resursa ogleda se u razumijevanju ključnih faktora koji motivišu zaposlenike, potičući njihov angažman, što rezultuje povećanom produktivnošću i kreativnošću. Upravljanje ljudskim resursima postaje ključno za postizanje konkurentne prednosti organizacija. Integracija teorija kao što su "teorija motivacije" ili "teorija očekivanja" pruža temelje za razumijevanje ljudskog ponašanja unutar organizacijskog konteksta (Boxall i Purcell, 2003). Osim toga, teorije menadžmenta ljudskih resursa nude okvir za promišljeno ulaganje u razvoj znanja, vještina i ponašanja zaposlenika. Kroz strategije kao što su kontinuirano obrazovanje, trening i razvoj, organizacije mogu stvoriti konkurentsku prednost kroz svoj ljudski kapital (Armstrong, 2006). Primjena ovih teorija transformiše menadžment ljudskih resursa u ključni resurs organizacija, omogućavajući prilagođavanje brzim promjenama na tržištu i tehnologiji (Guest, 1997).

1.2. Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj ovog istraživanja je definisati i analizirati faktore utjecaja različitih modela upravljanja ljudskim resursima, a zatim izvoditi zaključke na koji način oni utječu na poslovanje organizacija. Potrebno je ispitati i analizirati potencijal i mogućnosti razvoja ljudskih resursa za potrebe kreiranja konkurentne poslovne strategije. U radu će se opisati neke od teorija motivacije, koje objašnjavaju šta ljude motiviše na rad i kako se proces motivacije odvija. Dalje, u radu će se opisati karakteristike svakog modela upravljanja, te pomoću metodologije istražiti kvalitete različitih praksi upravljanja ljudskim resursima. Nastojat će se prikazati kako u savremenim uslovima poslovanja, globalizacije i kroz utjecaj neprestanih promjena, menadžerski pristupi te njihova znanja i metodologija rada preuzimaju važnu ulogu u razmatranju strategijskih pitanja i razvoju ljudskih resursa. Značaj ovog rada je u povezivanju teorijskih dostignuća kroz stručnu literaturu, te kroz ocjenu uspješnosti korištenja razmotriti faktore utjecaja na menadžment ljudskih resursa.

1.3. Istraživačka pitanja

Istraživanjem će se nastojati dati odgovore na sljedeća pitanja:

1. Koje su ključne razlike između Michigan, Harvardskog, INSEAD i Warwick koncepta upravljanja ljudskim resursima?
2. Na koji način savremeni modeli upravljanja ljudskim resursima doprinose boljem razumijevanju HR nauke i prakse?
3. Kako moderni koncepti upravljanja ljudskim resursima, u usporedbi s tradicionalnim modelima, oblikuju angažman, zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika?

Odgovori na ova pitanja mogu pružiti dublje razumijevanje teorijskih pristupa menadžmentu ljudskih resursa i omogućiti komparativnu analizu koja će identificirati ključne aspekte, razlike i praktičnu primjenjivost svakog pristupa.

1.4. Metode istraživanja

Rad je koncipiran na način da se putem teoretskog objašnjenja pristupa menadžmentu ljudskih resursa dođe do odgovora na koji način oni utječu na poslovanje organizacija. Metode koje će biti primijenjene su sljedeće:

1. Prikupljanje literature:

- Pretraživanje akademskih baza podataka: Korištenje relevantnih ključnih riječi za pronalazak članaka, istraživanja i knjiga o teorijskim pristupima u menadžmentu ljudskih resursa.
- Sistematski pregled literature: Analiza značajnih radova i knjiga koji se bave komparativnom analizom teorijskih pristupa.

2. Analiza teorijskih okvira:

- Kvalitativna analiza teorijskih osnova: Razumijevanje osnovnih principa i koncepta svakog teorijskog pristupa.
- Klasifikacija ključnih karakteristika: Identifikacija ključnih elemenata svakog pristupa za izradu detaljne komparativne analize.

3. Komparativna analiza:

- Upoređivanje prednosti i nedostataka: Sistematično poređenje prednosti i nedostataka svakog pristupa u kontekstu organizacijskih potreba.
- Identifikacija najboljih praksi: Izdvajanje najuspješnijih elemenata svakog pristupa radi prepoznavanja mogućih kombinacija ili integracija.

6. Interpretacija rezultata:

- Analiza zaključaka: Interpretacija rezultata istraživanja kako bi se izvukli zaključci o efikasnosti i primjenjivosti teorijskih pristupa.
- Formuliranje preporuka: Razvijanje preporuka za organizacije o primjeni određenih pristupa uzimajući u obzir specifičnosti njihovih potreba.

Ova metodologija kombinuje teorijsko istraživanje i analitički pristup kako bi se omogućila sveobuhvatna komparativna analiza teorijskih pristupa menadžmentu ljudskih resursa. Upotreba različitih metoda omogućava multidimenzionalan uvid u temu i daje osnovu za zaključke i preporuke.

1.5. Struktura rada

U uvodnom dijelu rada prezentirani su problem i predmet istraživanja, svrha i ciljevi istraživanja, istraživačka pitanja, metodologija istraživanja, te opisana struktura rada.

U drugom dijelu rada upoznat ćemo se sa definicijom, ulogom i značajem menadžmenta ljudskih resursa. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima bit će detaljno opisani u ovom dijelu rada.

Treći dio završnog rada bavi se konceptima upravljanja ljudskim resursima. U ovom dijelu rada biti će predstavljene prednosti i mane svakog koncepta upravljanja ljudskim resursima, te njihova komparativna analiza.

U četvrtom dijelu rada predstavljeni su neki od savremenih modela upravljanja ljudskim resursima.

U petom dijelu su navedene razlike između tradicionalnih i savremenih modela upravljanja ljudskim resursima.

Zaključak predstavlja pregled najvažnijih rezultata do kojih se došlo tokom istraživanja i njihovo tumačenje u svjetlu postavljenih istraživačkih pitanja.

2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Menadžment ljudskih resursa fokusira se na upravljanje ljudima, odnosno zaposlenicima u organizaciji. S obzirom na individualne razlike među ljudima u pogledu reakcija na različite situacije, posjedovanja različitih vještina i sposobnosti, te činjenicu da svaki pojedinac nije jednostavno upravljiv kao stroj, upravljanje ljudima predstavlja kompleksan i izazovan zadatak. Razumijevanje same prirode ljudi postavlja izazove pred menadžere ljudskih resursa, zbog čega je ključno da posjeduju određene karakteristike i vještine kako bi taktično upravljali zaposlenicima.

Byars i Rue (2006) definišu menadžment ljudskih resursa kao skup strategija i aktivnosti usmjerenih na postizanje organizacijskih ciljeva kroz uspješno upravljanje svim zaposlenicima. Dessler (2007) smatra da je menadžment ljudskih resursa skup pravila i praksi koje se bave upravljanjem ljudskim aspektom, uključujući procese poput zapošljavanja, obuke i procjene.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999), termin menadžment ljudskih resursa obuhvata menadžersku funkciju, naučnu disciplinu, filozofiju menadžmenta, te poslovnu funkciju u organizaciji. Bahtijarević – Šiber (1999) ga definiše kao skup aktivnosti usmjerenih na osiguranje odgovarajućeg broja i strukture zaposlenih, te njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i ponašanja potrebnih za postizanje ciljeva organizacije.

Šunje (2002) opisuje menadžment ljudskih resursa kao implementacijsku menadžersku funkciju koja ima za cilj odabir ljudskih resursa i stvaranje uslova za njihovo zadovoljstvo i visoku motivaciju.

Iz navedenih definicija jasno je da je naglasak na postizanju ciljeva organizacije kroz kvalitetan i stručan kadar. Ljudski resursi predstavljaju ključni kapital organizacije, a njihova kreativnost i znanja čine organizaciju konkurentnom na tržištu.

2.1. Ciljevi i značaj menadžmenta ljudskih resursa

Upravljanje ljudskim resursima obuhvata četiri osnovne uloge koje uspostavljaju vezu između strateškog planiranja i upravljanja ljudskim resursima (Đorđević – Boljanović i Pavić, 2011):

1. Administrativna uloga uključuje prilagođavanje poslovanja pravnim i zakonskim zahtjevima, održavanje ažurirane dokumentacije o zaposlenima te nadzor nad administrativnim procesima.
2. Savjetodavna uloga podrazumijeva pružanje procjena, beneficija, posredovanje u rješavanju nesuglasica i konflikata te pružanje obuke za specifične poslove.

3. Podržavajuća uloga obuhvata razvoj programa za razvoj postojećih zaposlenika kako bi preuzeli složenije zadatke, podršku promjenama unutar preduzeća, te posredovanje u procesu pregovaranja i provođenju promjena.
4. Strateška uloga usklađuje potrebe za određenim kompetencijama sa strateškim planom preduzeća ili vanjskim trendovima koji utječu na poslovanje, te osposobljava menadžere za vođenje aktivnosti vezanih uz upravljanje ljudima.

Iz navedenog možemo zaključiti da administrativna uloga ima za cilj da se bavi zakonskim obavezama, kao i kontrolom ekonomičnosti preduzeća. Administrativna uloga podrazumijeva aktivnosti zakonskog regulisanja odnosa između poslodavca i zaposlenika, kao i svakog zaposlenika pojedinačno. Ugovor o radu definiše obaveze poslodavca i zaposlenika, te mjere nagrađivanja-kažnjavanja ukoliko se za to ukaže potreba. Osim toga, administrativna uloga podrazumijeva kreiranje dokumentacije koja će jasno propisati obaveze, odgovornosti i ovlaštenja svakog pojedinca, a u sklopu dokumenta sistematizacija poslova na radnim mjestima. Nadalje, treba kreirati i dokumente koji procjenjuju doprinos svakog pojedinca ostvarenju ciljeva kompanije i koji se naziva procjena složenosti poslova i služi kao podloga za formiranje plate. Dodatno treba kreirati i dokument koji definiše način, kriterije i vrste nagrađivanja i kažnjavanja izvršilaca. Osim toga neophodno je izraditi i jasna uputstva za izvršenje posla, te plan stalnog unapređenja sposobnosti izvršioca kroz različite vrste internih i eksternih treninga, te jasno naznačiti linije hijerarhijske odgovornosti i komuniciranja. Naravno ova administrativna uloga podrazumijeva i aktivnosti zastupanja interesa zaposlenika pred državnim organima. U slučaju da dođe do neke promjene znat će se kako uticati na datu promjenu kako ne bi došlo do gubitaka, odnosno povećanja ukupnih troškova. Savjetodavna i potporna uloga predstavljaju ključ uspjeha jedne kompanije. Ove uloge nam pomažu da motivišemo zaposlene čime ćemo povećati produktivnost u preduzeću od koje zavisi opstanak preduzeća. Povećanjem produktivnosti, što podrazumijeva u širem smislu domaćinski odnos prema svim resursima i obavljanje poslova bez greške i devijacije kvaliteta, vodi do smanjenja troškova i povećanje profita na osnovu ostvarenih rezultata, čime kompanija ne samo da ostvaruje svoj cilj i ima zadovoljnog kupca nego ima i zadovoljne zaposlene koji će težiti da ostvare još bolji uspjeh kompanije. Aktivnosti vezane za stratešku ulogu imaju zadatak da usklade planove i educira menadžere kako bi oni obavljali svoj posao na najbolji način odnosno, kako bi bili sposobni za preuzimanje aktivnosti iz oblasti "upravljanja ljudskim resursima" (Bešić i Keserović, 2015).

Ako preduzeće želi postići određene ciljeve, menadžment ljudskih resursa mora ispuniti određene zahtjeve radnika kako bi se poboljšali uslovi rada i povećala produktivnost u preduzeću. Ispunjavanjem i zadovoljenjem zahtjeva zaposlenika, koji su ključni resurs, postiže se ostvarenje krajnjih ciljeva preduzeća. Nedostatak kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima može negativno uticati na poslovanje, profitabilnost, pa čak i opstanak preduzeća. Stoga je osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima postizanje sljedećih ciljeva (Bešić i Keserović, 2015):

- ciljevi koji se odnose na zadovoljstvo i angažovanost zaposlenika,
- ciljevi koji se odnose na efikasnost rada,
- ciljevi koji se odnose na upravljanje promjenama,
- administrativni ciljevi.

Ciljevi upravljanja ljudskim resursima proističu iz ciljeva organizacije, te bi trebali biti usklađeni s njima. Organizacijski ciljevi, kako navodi Jambrek (1991), obuhvataju postizanje profita, što zahtijeva povećanje produktivnosti, smanjenje troškova proizvodnje, jačanje konkurentnosti, te unapređenje općeg uspjeha organizacije. U procesu upravljanja ljudskim resursima, organizacije bi trebale uzeti u obzir unapređenje ekonomskog i socijalnog statusa zaposlenika, osiguranje prihvatljivih radnih uslova i pozitivne radne atmosfere, te podsticanje dobrih međuljudskih odnosa koji značajno utiču na performanse i zadovoljstvo zaposlenika.

Specifičnost ljudskih resursa leži u njihovoj kompleksnosti zbog raznolikosti ljudske prirode. Različite potrebe, motivi, želje i načini razmišljanja pojedinaca stvaraju određenu atmosferu u organizaciji, koja može biti pozitivna ili negativna. Zbog toga je izuzetno važno raditi na poboljšanju zadovoljstva zaposlenika kako bi bili uspješniji u svom radu i kako bi se izbjegao gubitak vrijednih ljudskih resursa (Markasović, 2023).

Menadžer ljudskih resursa obavlja zahtjevan posao koji zahtijeva specifična znanja, vještine i empatiju prema radu s ljudima. Neophodno je pristupiti svakom zaposleniku individualno, imajući na umu da svaki od njih reaguje na situacije na svoj način i da posjeduje jedinstvene sposobnosti. Menadžeri trebaju biti sposobni identificirati probleme i promovirati kreativno i pozitivno okruženje koje će motivirati zaposlenike i osigurati njihovo zadovoljstvo na poslu, umjesto frustracije (Jambrek, 1991).

Glavni zadaci menadžera u organizacijama ne obuhvataju samo postizanje ciljeva organizacije, već i brigu o zaposlenicima. Njihova je zadaća osigurati kvalitetne ljude, konstantno ih motivirati, te im omogućiti edukaciju i sticanje novih znanja kako bi se ostvarili ciljevi organizacije (Klanac, 2018).

S druge strane, sami menadžeri moraju neprestano raditi na sebi, sticati nove vještine i učiti nove metode upravljanja ljudskim resursima (Klanac, 2018). Jambrek (1991) ističe sve važniju ulogu menadžera u upravljanju ljudima, naglašavajući da je rad s ljudima podjednako važan kao i drugi aspekti upravljanja, jer se uspjeh organizacije može ostvariti samo uz aktivno uključivanje ljudskih resursa.

2.2. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima

Među ključne aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima spadaju: procjena ponude i potražnje za ljudskim resursima, analiza poslova, angažovanje potencijalnih kandidata, selekcija kandidata i njihova integracija nakon prijema, evaluacija performansi zaposlenih,

njihova obuka i razvoj karijere. Takođe, obuhvata nagrade, radne odnose i kolektivne pregovore, upravljanje procesom napuštanja organizacije, zdravlje i bezbjednost zaposlenih na radnom mjestu, i ostale relevantne aspekte (Đorđević Boljanović i Pavić, 2011).

2.2.1. Analiza posla

Analiza posla i radnih zadataka podrazumijeva prije svega proces ispitivanja poslova i radnih zadataka u cilju prepoznavanja glavnih obilježja i karakteristika posla, posebnih dužnosti koje treba realizovati, rezultata koji se očekuju njegovim izvještavanjem, glavnih zadataka koje treba preduzeti, kao i odnosa konkretnog posla s drugim poslovima u organizacijskoj strukturi (Suša, 2009).

Analizom posla identificiraju se zadaci koje zaposleni obavljaju i resursi potrebni za njihovo uspješno izvršavanje. Organizacija može postići svoje ciljeve samo ako postoji sklad između zahtjeva posla i sposobnosti osobe koja ga obavlja. Za uspješno usklađivanje tih zahtjeva, bitno je razumjeti prirodu posla, dužnosti i odgovornosti, radne uslove, te zahtjeve prema zaposleniku u pogledu znanja, vještina i sposobnosti. Stoga, u procesu upravljanja ljudskim resursima, analiza poslova i radnih zadataka ima ključnu ulogu (Rahimić, 2010).

Prvi korak u analizi posla je identifikacija poslova koji trebaju biti obavljani. Zatim slijedi prikupljanje informacija i podataka o tim poslovima, koji mogu biti kvalitativni ili kvantitativni, i odnose se na sam posao i osobu koja ga obavlja. Informacije koje se prikupljaju obuhvataju (Rahimić, 2010):

1. Opise ponašanja: definiraju konkretne fizičke ili mentalne aktivnosti koje zaposlenik treba obaviti na određenom radnom mjestu.
2. Potrebne sposobnosti: kompetencije poput komunikacijskih vještina, sposobnosti rada pod pritiskom, intelektualnih sposobnosti i sl.
3. Karakteristike posla: identitet posla, značaj posla, stepen autonomnosti, povratne informacije, te raznolikost potrebnih vještina.
4. Informacije o opremi: alati i materijali koji se koriste na radnom mjestu.

Ovisno o vrsti informacija, koriste se različite metode prikupljanja. Metoda neposrednog posmatranja omogućava stručnjaku da direktno posmatra radno mjesto, dok se metodom intervjua prikupljaju informacije od menadžera ili zaposlenika koji najbolje poznaju posao. Također, često se koristi metoda upitnika kako bi više osoba dalo informacije o poslu (Rahimić, 2010).

Na osnovu prikupljenih informacija, formiraju se dva dokumenta: opis posla, koji sadrži popis zadataka, dužnosti i odgovornosti povezanih s poslom i uslove rada, te specifikacija posla, koja detaljno opisuje potrebne kompetencije, vještine, znanja i druge osobine koje osoba treba posjedovati za uspješno obavljanje posla.

2.2.2. Planiranje ljudskih resursa

Nakon što je definisan opis posla i specifikacija posla, potrebno je planiranje ljudskih resursa za te poslove, tj. potrebno je utvrditi koliko ljudi je dovoljno za ostvarenje ciljeva, kakvih znanja i sposobnosti, koliko ljudskih resursa organizacija već posjeduje, te kakva je njihova struktura. Planiranje ljudskih resursa je proces kojim se utvrđuju stvarne potrebe za ljudskim resursima, odnosno proces kojim se organizacijske strategije, poslovni planovi i ciljevi pretvaraju u procjenu broja i kvalitete ljudi, potrebnih za njihovo uspješno provođenje, za postizanje željene organizacijske uspješnosti i razvoja u budućnosti (Dračar, 2018).

Potrebno je na vrijeme isplanirati ljudske resurse, jer novi saradnici se ne mogu naći tako brzo, niti se mogu brzo uvesti u posao, posebno ako se radi o novoj tehnologiji ili proizvodu. Planiranje ljudskih resursa je jako povezano sa sistemom planiranja organizacije, politikom, te ciljevima organizacije, jer npr. ukoliko organizacija ima cilj da na tržište izbaciti novi proizvod, menadžeri moraju isplanirati dodatnu radnu snagu koja je potrebna sektoru za razvoj i istraživanje. Faktori iz internog i eksternog okruženja utiču na planiranje ljudskih resursa. Eksterni faktori koji utiču na proces planiranja su: privredni razvoj, ekonomska situacija, konkurentsko okruženje, zakonska regulativa, demografska kretanja. Od internih faktora, najvažnije je poznavati strateško opredjeljenje, strukturu i broj zaposlenih, starosnu strukturu, stopu fluktuacije, kao i radno vrijeme (Rahimić, 2010).

Planiranje potreba za ljudskim resursima ima cilj da predvidi koliko saradnika i kojih profesija će biti potrebno organizaciji da ostvari svoje ciljeve. Prema prirodi potrebe razlikuju se potrebe angažovanja (kako bi se izvršili svi zadaci) i potrebe rezerve (u slučaju bolesti, odmora, slobodnih radnih dana i sl). Prema uzroku nastanka potrebe razlikuju se nove potrebe (proširenje određenog odjela), potrebe zamjene (u slučaju odlaska radnika), te neto potrebe (razlika između bruto potreba i sadašnjeg stanja) (Rahimić, 2010).

Proces planiranja obuhvata utvrđivanje i reviziju ciljeva, zadataka, strategija i taktika unutar poslovnog okvira. Konačni proizvod ovog procesa je plan, strukturirani skup informacija i odluka koje poslužuju kao osnova za buduće uspješno poslovanje. Planiranje ljudskih resursa omogućuje prilagođavanje broja zaposlenih potrebama organizacije. Svrha mu je osigurati angažovanje resursa koji će ne samo doprinijeti postizanju ciljeva organizacije, već i vlastitih (Ognjenović, 2020). Ciljevi planiranja ljudskih resursa mogu se definirati na sljedeći način (Klanac, 2018):

- ✓ Privući i zadržati stručnjake s potrebnim vještinama i sposobnostima koje organizacija zahtijeva.
- ✓ Predvidjeti probleme vezane uz manjak ili višak osoblja.
- ✓ Razviti fleksibilnu i obučenu radnu snagu koja olakšava prilagođavanje promjenama u okruženju.

- ✓ Očuvati i razvijati zaposlenike kako bi se smanjila ovisnost organizacije o vanjskim utjecajima.
- ✓ Maksimalno iskoristiti ljudske resurse putem implementacije fleksibilnih radnih modela.

Planiranje ljudskih resursa obavlja se na osnovu definisanih specifičnih metoda i tehnika. Metode planiranja ljudskih resursa mogu se podijeliti na kvantitativne i kvalitativne. Kvantitativne metode planiranja ljudskih resursa utemeljene su na poznatim modelima za predviđanje u različitim područjima (Ognjenović, 2020). Ove vrste metoda planiranja ljudskih resursa zahtijevaju tačno evidentiranje i praćenje neke pojave u dugom vremenskom intervalu u prošlosti. Najveći nedostatak ovih metoda planiranja ljudskih resursa veže se uz činjenicu da u savremenim neizvjesnim uslovima često ne vrijede historijske povezanosti prethodnog razdoblja (Ognjenović, 2020). S druge strane, kvalitativne metode planiranja ljudskih resursa odnose se na procjene stručnjaka i menadžera u predviđanju potreba ljudskih resursa, zbog čega se još nazivaju i subjektivnim metodama. Relativno su jednostavnije i privlačnije za primjenu, no najveći nedostatak im je subjektivnost. Unatoč tome, ove su vrste metoda fleksibilne u odabiru varijabli, nisu vezane za prošla kretanja, te imaju veliku širinu u odabiru i predviđanju pojava i problema (Ognjenović, 2020). Međutim, treba naglasiti da svaka organizacija bira one metode koje joj najviše odgovaraju.

2.2.3. Rekrutovanje zaposlenih

Rekrutovanje je proces identificiranja, privlačenja i angažovanja kvalificiranih radnika u dovoljnom broju kako bi organizacija mogla odabrati najbolje kandidate za popunjavanje otvorenih radnih mjesta (Vesić, 2006).

U procesu rekrutovanja učestvuju organizacija i kandidat. Prilikom rekrutovanja potrebno je da se vodi računa o potrebama i zahtjevima kako organizacije tako i kandidata. Organizacija treba da unaprijed odredi koliko je radnika potrebno, da se odrede mjesta na kojima će se ti radnici zaposliti uzimajući u obzir odgovarajuću edukacijsku strukturu, radno iskustvo, potrebe i ciljeve. Kandidati treba da organizacijama dostave tačne informacije i podatke na način da će predstaviti organizaciji i svoje prednosti i mane. Organizacija teži da zaposli kandidate koji su talentovani, ambiciozni, kreativni i koji će biti u mogućnosti da se prilagode promjenama i pokažu svoj maksimalni potencijal. Organizacija i kandidati se oglašavaju putem medija, agencija za zapošljavanje, raznih događaja za oglašavanje i druge metode (Suša, 2009).

Svrha rekrutovanja je da privuče kvalifikovanu grupu kandidata izvan organizacije za određeno, nepopunjeno radno mjesto u takvom broju koji će organizaciji omogućiti izbor najboljeg. Polazište za aktivnosti rekrutovanja ljudskih resursa je neto potreba u kvantitativnom, kvalitativnom, vremenskom i prostornom smislu koja je rezultat planiranja potreba za ljudskim resursima (Knežević i Ivković, 2022).

Regrutiranje se sastoji od dva pristupa: tradicionalni i realni pristup regrutiranja. Tradicionalni pristup regrutiranju temelji se na pretpostavci da je cilj privlačiti što veći broj kandidata za otvorena radna mjesta, pri čemu se traže osobe koje barem minimalno ispunjavaju kvalifikacije za posao. Ovaj pristup omogućava organizaciji da odabere najbolje kandidate iz šireg bazena prijavljenih, povećavajući tako izbor. S druge strane, realan pristup je savremeniji i temelji se na detaljnom opisu poslova. Koristi se kada su kriteriji kvalitete izuzetno važni, te se usklađuju potrebe organizacije s potencijalnim kandidatima. Kandidatima se pružaju realni opisi poslova koji im omogućavaju jasno razumijevanje očekivanja i dopuštaju im da procijene kako ti poslovi odgovaraju njihovim ličnim ciljevima. Ovaj pristup smatra se korisnim za privlačenje zaposlenika koji će biti motivirani za produktivan rad, te će dugoročno ostati vezani za organizaciju (Bogićević, 2004).

Tabela 1. Prednosti i nedostaci internog i eksternog regrutovanja ljudskih resursa u organizaciji

INTERNI IZVOR	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
<ul style="list-style-type: none"> • bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata • kandidat bolje poznaje organizaciju • pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih • otvara prostor za promociju • koristi dosadašnja ulaganja u ljudske resurse brže i jeftinije 	<ul style="list-style-type: none"> • ljudi mogu biti promovisani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao • unutarnje borbe i sukobi mogu negativno djelovati na moral • može voditi gušenju novih ideja i inovacija
EKSTERNI IZVOR	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
<ul style="list-style-type: none"> • unose nove ideje u organizaciju • omogućava promjene • smanjuje napetosti, rivalitet i sukobe • često omogućava promjenu unutrašnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja 	<ul style="list-style-type: none"> • privlačenje, kontaktiranje i evaluacija novih saradnika mnogo je teže i skuplje • duže je vrijeme prilagođavanja i orijentacije • može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među zaposlenim koji se osjećaju kvalifikovanim za taj posao • uvijek postoji opasnost da se izbor pokaže loš

Izvor: Dorđević Boljanović i Pavić (2011) i Bajramović (2022)

Kod izbora načina regrutiranja postoje interni i eksterni izvori. Interno regrutiranje podrazumijeva pronalaženje odgovarajućih kandidata među trenutnim zaposlenim, dok eksterno regrutovanje podrazumijeva dovođenje zaposlenih van organizacije. Eksterni izvori regrutovanja se koriste kada organizacija nije u mogućnosti da obezbijedi odgovarajuće kandidate na osnovu internog načina regrutiranja (Suša, 2009). Prednosti i nedostaci internog i eksternog regrutovanja prikazani su tabelom 1.

2.2.4. Selekcija kandidata

Selekcija kadrova je izbor pravih osoba za posao između mogućih kandidata. Ona je upravo i jedan od najvažnijih izbora, jer kvaliteta i uspješnost posla ovise o kvaliteti kadrova koji obavljaju posao. Selekcija se može provoditi na dva načina: prvi način je određivanje minimalnih kriterija osobina, sposobnosti i znanja koje kandidat mora ispuniti, te se taj izbor obavlja samo između onih kandidata koji već ispunjavaju taj minimum, dok su ostali isključeni iz izbora (Troković, 2016). Drugi način selekcije je ispitivanje osobina, sposobnosti i znanja kandidata, te njihovo rangiranje po rezultatima. Odabiru se oni kandidati s najvišim rangom na rang listi. Postoji i treća mogućnost, najčešće i korištena u praksi, a to je kombiniranje prvog i drugog načina selekcije, tj. prvo se izdvoje kandidati s minimalnim uvjetima posla, te se zatim rangiranju po vlastitim osobinama, sposobnostima i znanjima (Troković, 2016). Način selekcije zavisi najviše od ponude i potražnje na tržištu rada. Ako je ponuda potrebnog kadra na tržištu rada niska, onda će organizacija u konkursu postaviti niže zahtjeve. S druge strane, ljudi kvalifikovani za to radno mjesto će birati onu organizaciju koja im nudi najbolje uslove za zadovoljenje njihovih potreba i ostvarenje ciljeva. U suprotnoj situaciji, kada je ponuda kadrova visoka, a ponuda radnih mjesta niska, organizacije su prilično slobodne u postavljanju zahtjeva pred kandidate (Bajramović, 2022).

S obzirom da postoje različiti tipovi organizacija, tako i menadžeri imaju različite pristupe kandidatima i sisteme vrjednovanja određenih karakteristika, tj. zavisno od tipa organizacije postoje različiti kriteriji izbora kandidata. Tako profesionalna organizacija u većoj mjeri promovise kriterije stručnosti, dok inovativna organizacija akcenat stavlja na kriterije kreativnosti i individualne osobnosti, za razliku od mašinskog tipa organizacije koja u prvi plan stavlja kriterije odanosti i poslušnosti (Šunje, 2002).

Buble (2000) navodi kako se selekcija provodi na osnovu informacija koje organizacija posjeduje prilikom prikupljanja iz različitih izvora. Neki od izvora informacija su (Šergo, 2022):

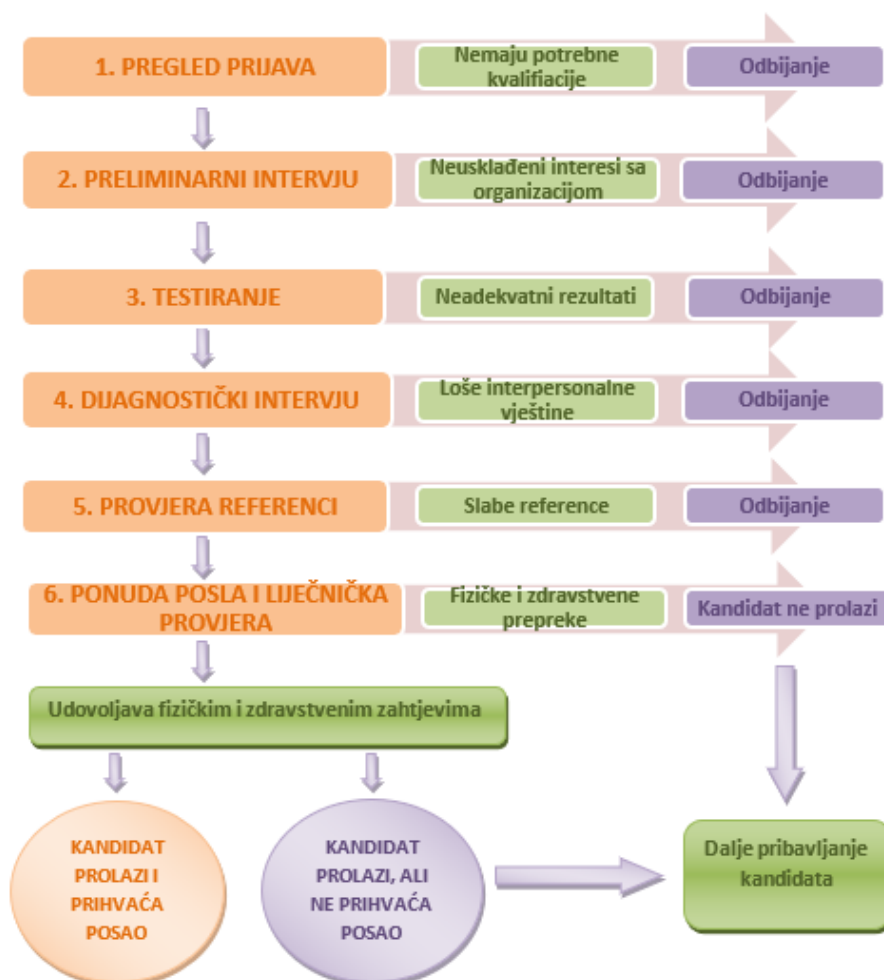
- prijava za zaposlenje,
- molba za zaposlenje,
- preporuka,
- upitnik o općim podacima,
- podaci iz radnih karakteristika,

- prikupljanje podataka od drugih pojedinaca i institucija,
- medicinski pregledi,
- probni rad,
- testovi,
- intervjui.

Svaki od ovih izvora ima posebnu svrhu i značenje, no najčešće se provode testovi i intervjui, dok prijava za zaposlenje i molba za posao služe prvenstveno za sakupljanje ličnih podataka o potencijalnim kandidatima. U prijavi za posao nalaze se podaci kao što su: ime i prezime kandidata, datum rođenja, mjesto stanovanja, stepen obrazovanja, radna iskustva u prethodnim organizacijama i slično. Također, prilikom prijave za posao, neke organizacije traže razne dokumente, kao što su diploma o završenom školovanju, potvrda ljekara, potvrda o nekažnjavanju i itd.

Slika 1. prikazuje aktivnosti prilikom selekcije kandidata u organizaciji.

Slika 1. Aktivnosti prilikom selekcije kandidata



Izvor: Šunje (2002)

Selekcija kandidata za radna mjesta temelji se na pažljivom promatranju njihovih psiholoških karakteristika, vještina i sposobnosti, kao i njihovih ličnih interesa, vrijednosti i motivacija. Ovaj proces obično provode stručnjaci poput psihologa, menadžera ili agencija specijaliziranih za ljudske resurse. Svaki kandidat se analizira individualno kako bi se prikupile sve relevantne informacije za odabir najboljeg zaposlenika za određeno radno mjesto (Šergo, 2022).

Svaki kandidat ima svoje jedinstvene kvalitete, uključujući različite vještine, znanja, iskustva, osobine i talente. Uloga psihologa u ovom procesu je procjena kompatibilnosti kandidata s radnim mjestom i okruženjem organizacije, te vođenje kandidata kroz proces selekcije do finalnog odabira, iako konačnu odluku donosi menadžer (Šergo, 2022).

Odabir pravih kandidata i prepoznavanje njihovih kvaliteta zahtijeva profesionalni pristup, pa se stoga selekcija obavlja od strane specijaliziranih stručnjaka. Cilj profesionalne selekcije je usklađivanje karakteristika kandidata s zahtjevima radnog mjesta i organizacije (Šergo, 2022).

Danas se od kandidata često očekuju određene kvalitete poput visokog obrazovanja, poznavanja stranih jezika i računalne pismenosti, ali neke organizacije traže i izvanredne talente i kreativnost. Talentirane i kreativne osobe, posebno ako su ekstrovertne, brže se prilagođavaju organizaciji i njezinom okruženju, te često postižu izvanredne rezultate s manje napora (Šergo, 2022).

2.2.5. Značaj obuke i obrazovanja zaposlenih

Obrazovanje u kontekstu upravljanja ljudskim resursima obuhvata proširenje spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti pojedinca, omogućujući mu samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama. Ono služi kao osnova za različite poslove, te priprema pojedinca za daljnji razvoj i preuzimanje složenijih uloga u budućnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999).

U današnjem poslovnom svijetu, obrazovanje i razvoj zaposlenika su ključni za uspjeh organizacije na tržištu rada. Uspjeh organizacija zavisi od obrazovanosti, vještinama i znanju njihovih zaposlenika. Stoga je neophodno osigurati uslove za stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika kako bi obavljali poslove što efikasnije i bolje. Pološki i Grizelj (2007) ističu da su u 21. stoljeću uspješne samo one organizacije i države čiji su građani i radnici obrazovani, vješti, kreativni i prilagodljivi stalnim promjenama.

Organizacije stoga kreiraju planove za sticanje novih vještina i znanja svojih zaposlenika, uzimajući u obzir promjene tehnologije, povećanje kompleksnosti poslovnog okruženja i zahtjeve modernog poslovanja. Implementacijom edukacija i razvojem potrebnih kompetencija kod zaposlenika, organizacije dobivaju kadrove koji su sposobni odgovoriti na zahtjeve vremena i ostvariti ciljeve organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Planovi obrazovanja se temelje na strategiji organizacije, analizi obrazovnih potreba zaposlenika, utvrđivanju programa obrazovanja, te valorizaciji obrazovnih programa (Tadin, 2007). Kada se utvrdi potreba za organizacijom edukacije, važno je definisati nivo i vrstu edukacije koja je potrebna. Postoje različiti nivoi edukacije, uključujući obaveznu, osnovnu, stručnu i specifičnu edukaciju (Slika 2), koji se prilagođavaju potrebama zaposlenika i poslovanja organizacije (Gutošić i Drašković, 2009).

Slika 2. Nivoi edukacije zaposlenih



Izvor: Gutošić i Drašković (2009)

Metode obrazovanja uključuju različite tehnike i pristupe, poput individualnih instrukcija, rotacije poslova, predavanja i programa obuke na radnom mjestu, kao i vanjskih oblika obrazovanja poput seminara, predavanja i studijskih grupa (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Ulaganje u obrazovanje i obuku zaposlenika nije samo finansijski teret, već i investicija u budućnost organizacije. Menadžeri su ključni u prepoznavanju potreba za obukom, dok zaposlenici trebaju primijeniti stečena znanja i vještine na svoj rad. Svako ulaganje u obrazovanje zaposlenika ima potencijal za višestruki povrat ulaganja kroz poboljšanu učinkovitost i produktivnost (Dessler, 2007).

2.2.6. Ocjenjivanje performansi zaposlenih

Proces ocjenjivanja performansi zaposlenih predstavlja proces organizovanog i kontinuiranog praćenja, ocjenjivanja, usmjeravanja i prilagođavanja njihovih rezultata i njihovog radnog ponašanja u svrhu ostvarivanja ciljeva organizacije. Osnovni cilj ocjenjivanja performansi zaposlenih jeste podizanje opšte sposobnosti organizacije i

ostvarivanje zacrtanih stratejskih ciljeva. Na osnovu podataka o dotadašnjem radnom učinku zaposlenika, organizacija ima u vidu koje korektivne akcije mora poduzeti, u smislu nagrađivanja i razvoja, kako bi se postigla uspješnost poslovanja. Radnicima se također stavlja na znanje kakvi su njihovi rezultati i šta se od njih očekuje da poprave kako bi se poboljšala radna učinkovitost (Sklepić, 2012). Dakle, osnovni „higijenski faktor“ pri kreiranju radne atmosfere bez zavisti, odnosno one koja će poticati rad jeste jasna i po zajedničkim, nedvosmislenim i usaglašenim kriterijima ocjena performansi izvršioca i adekvatno obrazloženje dobivene ocjene za svakog pojedinog izvršioca uključujući i menadžere svih nivoa. Ocjena performansi mora biti organizirana tako da otkrije probleme i ukaže na način unapređenja, a ne da služi pojedincima da „treniraju strogoću“. Dakle svima mora biti jasno zašto su njihove performanse ocjenjene na određeni način.

2.2.7. Motivacija zaposlenih kao dio upravljanja ljudskih resursa

Pored obezbjeđenja adekvatnih resursa, opreme i optimalne proizvodnje, učinkovitost radnika ima velikog utjecaja na krajnji proizvod i uspjeh organizacije. Zbog toga se sve više vremena posvećuje razvoju menadžmenta čiji je glavni zadatak motivisanje zaposlenih. Da bi se razvila strategija motivacije, potrebno je svakog radnika poznavati, poznavati njegove potrebe i ciljeve, kao pojedinca, zatim njegove sposobnosti kao radnika te njegov mogući doprinos i ulogu poslovnom procesu organizacije. Na osnovu pomenutih ulaznih parametara moguće je razraditi i prepoznati motiv koji će doprinijeti maksimalnoj učinkovitosti uposlenika, a izbjegavajući negativan aspekt motivacije u vidu stresa (Bahtijarević – Šiber, 1999). Pojam motivacije je nastao od latinske riječi *e-movere*, što znači pokrenuti i na osnovu toga možemo da je definišemo kao ponašanje tj. pokretanje pojedinca da ispuni određeni cilj. Motivisanje u najužem smislu možemo objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva organizacije i ličnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih (Varga, 2011).

U menadžmentu motivacija predstavlja želju organizacije da posjeduje motivisanog zaposlenika ili tim koji će biti spreman da sudjeluje u ostvarenju njenih ciljeva. Ona je jedan od najvažnijih načina na koji će organizacija ostvariti svoj poslovni uspjeh. Ona ima za cilj da potakne radnika da bude motivisan da uspješno obavi svoje radne zadatke, poboljša njegov radni učinak, njegovu produktivnost i efikasnost.

2.2.7.1. Teorije motivacije

Poznate su brojne teorije motivacije koje objašnjavaju šta ljude motiviše na rad i kako se proces motivacije odvija, te su podijeljene u dvije grupe: teorije sadržaja i teorije procesa (Bahtijarević – Šiber, 1999). Teorije motivacije su počele da se razvijaju pedesetih godina 20. stoljeća. Osnivačem teorija motivacije smatra se Abraham Maslow i njegova teorija o hijerarhijskim potrebama. Nakon njega različiti teoretičari su dali svoj doprinos u razvoju

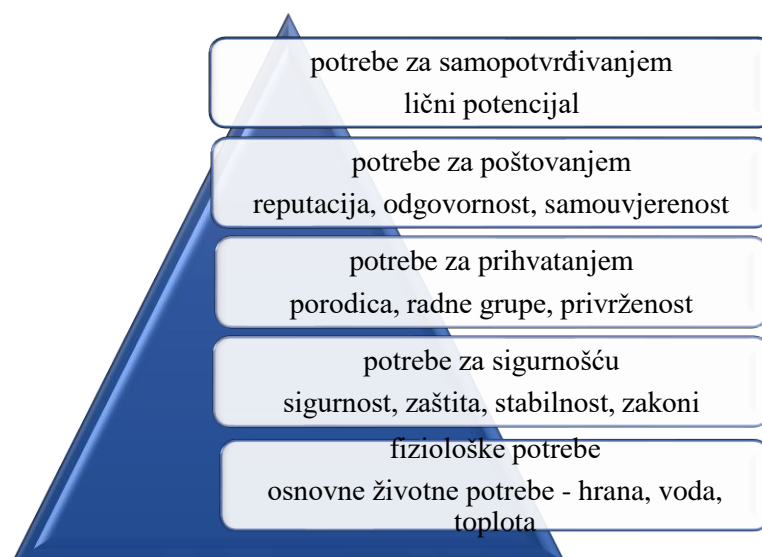
teorije motivacije, a neke od njih su: Alderferova teorija motivacije, Atkinsova teorija, Minerova teorija motivacije uloga, Vroomov kognitivni model, Porter-Lawlerov model, B. F. Skinnerova teorija osnaživanja, Richard Hackmanova i Greg Oldhamova teoriju motivacije itd. U modernoj filozofiji najvažnije teorije motivacije su (Varga, 2011):

- Maslowljeva teorija motivacije,
- Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije,
- MacGregorova teorija X i teorija Y,
- McClellandova motivacijska teorija,
- teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa,
- savremeno shvatanje strategije motivacije.

Maslowljeva teorija motivacije

Teorija hijerarhijskih potreba je dobila ime po Abrahamu Maslowu, osnivaču teorije motivacije i još se naziva Maslowljeva teorija. Svoju teoriju je prvi put predstavio u članku o Teoriji ljudske motivacije (A Theory of Human Motivation) 1943. godine. Abraham je težio tome da sve osnovne potrebe čovjeka budu zadovoljene i poredao ih je u hijerarhijski oblik po njihovoj važnosti. Polazio je od toga da čovjek prvo mora da ispuni svoje fiziološke potrebe, potrebe za preživljavanjem, ljubavlju i sigurnošću, pa tek onda potrebu za poštovanjem i onu najvažniju za samopotvrđivanjem, tj. ličnim potencijalom i uspjehom (Green, 2000). Slika 4 prikazuje teoriju hijerarhijskih potreba.

Slika 3. Teorija hijerarhijskih potreba



Izvor: Marinović, n.d.

Maslow je klasificirao potrebe za poštovanjem u dvije kategorije: (1) samopoštovanje (dostojanstvo, postignuće, majstorstvo, nezavisnost) i (2) želja za ugledom ili poštovanjem od drugih (npr. status, prestiž) (McLeod, 2024). Uvažavanje je tipična ljudska želja da bude prihvaćen i cijenjen od strane drugih. Ljudi se često bave profesijom ili hobbijem kako bi stekli priznanje, što im daje osjećaj doprinosa ili vrijednosti. Nisko samopouzdanje ili kompleks inferiornosti mogu biti rezultat neravnoteže tokom ovog nivoa u hijerarhiji. Maslow je ukazao da je potreba za poštovanjem ili ugledom najvažnija za djecu i adolescente i prethodi stvarnom samopoštovanju ili dostojanstvu. Maslow je pretpostavio da su ljudske potrebe raspoređene u hijerarhiji. (McLeod, 2024).

Prema Maslowovoj hijerarhiji potreba, ljudske potrebe su poredane u nizu po rastućoj važnosti kako slijedi (Lazibat i Dumčić, 2002):

- Fiziološke potrebe - Ove potrebe obuhvataju osnovne potrebe za održavanje života poput hrane, vode, skloništa i odjeće. Maslow je tvrdio da dok se ove potrebe ne zadovolje dovoljno za osiguranje preživljavanja, ostale potrebe neće motivirati ljude.
- Potrebe za sigurnošću - Ovo su potrebe za osjećajem sigurnosti od fizičke opasnosti i straha od gubitka posla, imovine, hrane ili doma.
- Potrebe za povezivanjem ili pripadanjem - Ovo se odnosi na potrebu ljudi za socijalnim povezivanjem i prihvaćanjem od strane drugih.
- Potrebe za poštovanjem - Nakon što ljudi zadovolje svoju potrebu za povezivanjem, teže ka dobivanju poštovanja od drugih i razvijanju samopoštovanja. Ove potrebe obuhvataju stvari poput moći, ugleda, statusa i samopouzdanja.
- Potreba za samoostvarenjem - Ova potreba smatra se najvišom u Maslowovoj hijerarhiji. To je želja da se ostvari svoj puni potencijal i postigne ono što je osoba sposobna postići.

Međutim, ovakav hijerarhijski raspored potreba doveo je do problema, jer su se osnovne potrebe često zanemarivale u korist onih na vrhu piramide. Maslow je kasnije objasnio da čovjek ne može zadovoljiti ni jednu potrebu višeg nivoa dok ne zadovolji prethodnu, što mijenja i prenosi motivaciju na sljedeću potrebu.

Maslow je nastavio usavršavati svoju teoriju temeljenu na konceptu hijerarhije potreba tokom nekoliko desetljeća. Primijetio je da bi redoslijed potreba mogao biti fleksibilan na temelju vanjskih okolnosti ili individualnih razlika. Na primjer, nekim pojedincima je potreba za samopoštovanjem važnija od potrebe za ljubavlju. Za druge, potreba za kreativnim ispunjenjem može zamijeniti čak i najosnovnije potrebe. (McLeod, 2024).

Promjene izvornog modela sa pet oblika su istaknute i uključuju model sa sedam oblika i model sa osam oblika; oba su se razvila tokom 1960-ih i 1970-ih godina (McLeod, 2024):

- Biološke i fiziološke potrebe – zrak, hrana, piće, sklonište, toplina, san itd.

- Sigurnosne potrebe –sigurnost, red, zakon, stabilnost, sloboda od straha.
- Potrebe za ljubavlju i pripadnošću – prijateljstvo, intimnost, povjerenje i prihvaćanje, primanje i davanje naklonosti i ljubavi. Pridruživanje, biti dio grupe (porodica, prijatelji, posao).
- Potrebe za poštovanjem – koje je Maslow klasificirao u dvije kategorije: (1) poštovanje prema sebi (dostojanstvo, postignuće, majstorstvo, nezavisnost) i (2) potreba da drugi budu prihvaćeni i cijenjeni (npr. status, prestiž).
- Kognitivne potrebe – znanje i razumijevanje, znatiželja, istraživanje, potreba za smislom i predvidljivošću. Kognitivne potrebe pokreću našu potragu za znanjem i razumijevanjem. Na primjer, želja učenika za razumijevanjem složenih matematičkih teorija, znatiželja putnika o različitim kulturama, ili potraga pojedinca za dubljim smislom života, sve su primjeri ovih potreba. Zadovoljavanje ovih potreba olakšava vlastiti rast, razumijevanje i dublje razumijevanje života i njegove složenosti.
- Estetske potrebe – uvažavanje i potraga za ljepotom, ravnotežom, oblikom, itd. Zadovoljenje ovih potreba dovodi do dubljeg osjećaja zadovoljstva i sklada u životu, budući da pojedinci traže okruženja i iskustva koja su ugodna i koja rezoniraju sa njihovim osjećajem za ljepotu. To uključuje uvažavanje i bavljenje umjetnošću, muzikom, prirodom i drugim oblicima estetskog izražavanja. Zadovoljenje ovih potreba ne odnosi se samo na fizičku ljepotu, već i na emocionalno i psihološko zadovoljstvo koje proizlazi iz doživljaja reda i elegancije.
- Potrebe za samoaktualizacijom – ostvarivanje ličnog potencijala, samoispunjenje, traženje vlastitog rasta i vrhunska iskustva.
- Potrebe za transcencijom – Osoba je motivirana vrijednostima koje nadilaze vlastito ja. Osim samoaktualizacije, oni predstavljaju ljudsku želju za povezivanjem sa višom stvarnošću, svrhom ili svemirom. Ovaj nivo naglašava altruizam, duhovnu povezanost i pomaganje drugima da ostvare svoj potencijal. Pojedinci traže iskustva koja nadilaze vlastite brige, sa ciljem postizanja dubokog osjećaja jedinstva, razumijevanja i pripadnosti unutar golemog prostranstva postojanja. Primjeri potreba za transcencijom uključuju mistična iskustva i određena iskustva sa prirodom, estetska iskustva, služenje drugima, bavljenje znanošću, religijska vjera itd.

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije odnosila se na proučavanje zaposlenih, njihove motivacije i zadovoljstva pri radu i radnog ponašanja. Polazeći od temeljne pretpostavke da su posao i njegove karakteristike ključni pokretači motivacije za rad, ključno je utjecati na samu prirodu posla kako bi bio što inspirativniji. Herzbergova teorija naglašava koncept

obogaćivanja posla i radnih zadataka kao osnovnog motivacijskog faktora. Prema njoj, motivacijski faktori dijele se na dvije glavne kategorije. Prva kategorija obuhvata higijenske ili vanjske faktore, dok drugu čine motivacijski ili unutrašnji faktori (Senyucel, 2009).

Teorija dvofaktorske motivacije postala je jedan od najčešće korištenih teorijskih okvira u istraživanju zadovoljstva poslom. Herzbergu su motivatori osiguravali zadovoljstvo poslom, dok je nedostatak higijenskih/vanjskih faktora iznjedrio nezadovoljstvo poslom (Nickerson, 2023).

Higijenski ili ekstrinzični faktori predstavljaju vanjske faktore i oni određuju okruženje koje obavlja određeni posao. U higijenske faktore spadaju: radni uslovi, poslovna politika, kontrola rada i plate. Pomoću njih postižu se dobri radni uslovi koji omogućavaju i dobru higijenu (Senyucel, 2009).

Motivacijski ili intrinzični faktori su različiti za svakog pojedinca u odnosu na to kako je obavio zadati posao. U motivacijske faktore spadaju: nagrade, mogućnost napredovanja, odgovornost i timski rad. Nezadovoljstvo nastaje ako higijenski faktori nisu ispunjeni, a zadovoljstvo samo ako su prisutni motivacijski faktori. Ako na poslu radnici nisu zadovoljni i nemaju motivaciju, ti faktori se smatraju nezadovoljavajućim, ako im nedostaje motivacije ti faktori nisu nezadovoljavajući, ali je potrebno preuzeti potrebne mjere da bi oni u potpunosti bili zadovoljni i motivisani da obavljaju određeni posao (Senyucel, 2009).

Prema Herzbergu, nezavisno o tome hoće li nezadovoljni nadjačati one koji su zadovoljni ili ne, predviđa se hoće li zaposlenici svoj posao smatrati zanimljivim i ugodnim, te kolika je vjerojatnoća da će ostati na svojim trenutnim poslovima. (Nickerson, 2023).

Herzbergova dvofaktorska teorija naglašava da samo zadovoljstvo na poslu nije dovoljno za postizanje visoke motivacije; treba obezbijediti i adekvatne uslove za rad i odgovarajuće izazove.

Slika 4. Higijenski i motivacijski faktori u Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji



Izvor: Render (2019)

McGregorova teorija X i teorija Y

Douglas McGregorova teorija motivacije temelji se na pretpostavci da menadžeri imaju utjecaj na motivaciju radnika i time na profitabilnost organizacije. Prema teoriji X, pretpostavke su sljedeće: prosječni zaposlenik je prirodno lijen i teži raditi što manje; nedostaje mu ambicije, te izbjegava odgovornost, radije bi bio vođen; također, prosječan zaposlenik je egocentričan i ne pokazuje interes za potrebe organizacije; otporan je na promjene i sklon je vjerovanju u demagoge. (Varga, 2011).

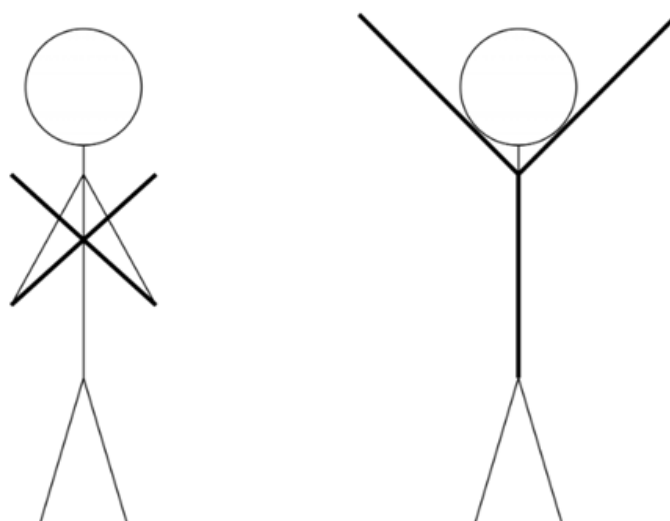
Prema teoriji X, radnici ne vole svoj posao i sami su lijeni, imaju malo motivacije i više vole upute nadređenih, trebaju dosljedne nagrade i kazne kako bi osigurali da je njihov zadatak dovršen, nemaju želju za rastom ili postizanjem ličnih ili profesionalnih ciljeva. Kompanije koje koriste pristup teorije X često imaju više nivoa upravljanja sa niskom stopom delegiranja. Radnici su često mikroupravljeni i imaju vrlo malo autonomije u organizaciji. Često postoji centralna baza autoriteta i menadžeri slijede autoritativan stil vodstva. (Kurt, 2021).

S druge strane, pretpostavke teorije Y suprotne su pretpostavkama teorije X, te predstavljaju pozitivnu percepciju prema ljudima.

Prema teoriji Y, radnici su spremni prihvatiti izazove i ponosni su na posao koji obavljaju, ne moraju biti mikroupravljeni, sami su usmjereni, te su željni sudjelovanja u donošenju odluka. Menadžeri također imaju pretpostavke o svojim zaposlenicima, koje dovode do boljeg menadžerskog pristupa i većeg zadovoljstva na radnom mjestu. McGregor je poticao organizacije da više usvoje stil vodstva teorije Y. Mnogo je više decentraliziran i zahtijeva veće sudjelovanje menadžera, ali pretpostavlja da bi radnici također bili predani dugoročnim ciljevima kompanije. Vjerovao je da slijedeći teoriju Y, nadređeni mogu motivirati svoje radnike da ostvare svoj najveći potencijal (Kurt, 2021).

Prosječan zaposlenik nije prirodno ravnodušan prema potrebama organizacije, već takav postaje zbog loših iskustava; motivacija, potencijal za razvoj, odgovornost, te spremnost za rad u korist organizacije prisutni su u svakom pojedincu; stoga je zadaća menadžera organizirati radno okruženje na način koji omogućuje zaposlenicima da iskoriste svoje pozitivne osobine (Varga, 2011).

Slika 5. Osoba koja odbija da radi (X) i osoba koja je motivirana za rad (Y)



Izvor: Kurt (2021)

Tabela 2. Pretpostavke teorije X i teorije Y

TEORIJA X		TEORIJA Y
Ne vole posao i ne žele da rade	STAV	Vole posao i žele da rade
Bez ambicije, potreban nadzor da bi radio	RAD	Ne treba im nadzor i tuđa inicijativa da bi uspješno obavili posao
Izbjegavaju odgovornost	ODGOVORNOST	Prihvataju odgovornost
Nisu motivisani za rad i jedino ih zanima novac	MOTIVACIJA	Motivisani su za rad i imaju želju da razvijaju svoj potencijal
Nekreativan	KREATIVNOST	Posjeduju kreativnost da sami urade određeni zadatak

Izvor: Perley (2015)

Postoje mnoge sličnosti između teorije X, teorije Y i hijerarhije potreba Abrahama Maslowa. Maslowljeva teorija koristi piramidu za opisivanje različitih vrsta potreba koje treba zadovoljiti.

Svaki nivo ili vrsta ljudske potrebe može se postići samo ako su zadovoljeni svi nivoi ispod, počevši od osnovnih potreba na dnu. McGregor je povezoao dva modela navodeći da je teorija X u skladu s zadovoljavanjem osnovnih potreba, kao što su fizičke i sigurnosne potrebe, dok je teorija Y u skladu s zadovoljavanjem potreba višeg nivoa, kao što su samoaktualizacija i ljubav (Kurt, 2021).

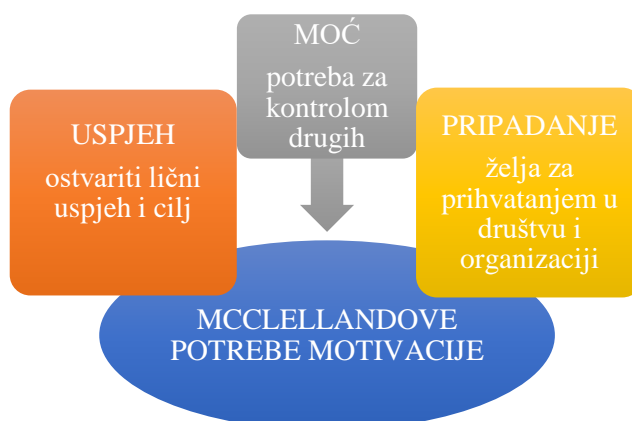
Prema Kurtu (2021), postoji stvarni rizik od neuspjeha na radnom mjestu ako menadžeri ne razumiju ponašanje svojih radnika. On navodi da su se za mnoga radna mjesta izvorno koristila teorija X, koja vjeruje da su zaposlenici lijeni i neproduktivni. To ih je navelo da koriste nagrade i kazne kao primarna sredstva za motiviranje zaposlenika. U strogom okruženju s malo autonomije, radnici su doista bili nesretni i bez ambicija. McGregor je sugerirao da će organizacije doživjeti veći uspjeh ako se usredotoče na zadovoljavanje međuljudskih potreba, što je dovelo do razvoja teorije Y.

Iako se može činiti da su McGregorove teorije X i Y zastarjele, zapravo se i danas mogu primijeniti u mnogim poslovnim okruženjima. McGregorove teorije omogućuju menadžerima da bolje razumiju svoje zaposlenike. To im omogućuje da u skladu s tim modificiraju svoj stil vođenja i stvore sisteme koji motiviraju njihove radnike (Kurt, 2021).

McClellandova motivacijska teorija

McClellandova teorija ime je dobila po David C. McClellandu koji je 1960. godine svoju teoriju bazirao na ljudskim potrebama. Njegovom teorijom dolaze do izražaja potrebe za postignućem, moći i pripadanjem. Potreba za postignućem teži ka tome da ljudi postavljaju sebi velike ciljeve i budu odlični u poslu koji obavljaju. Oni teže da obave posao uz veliku dozu motivacije i želje da budu uspješniji i učinkovitiji nego prije i u mogućnosti su da prihvate i procjene rizik, izazove i odgovornost. Takvi ljudi najčešće postaju vođe timova ili vlasnici kompanija. Potreba za moći odnosi se na osobe koje vole da utiču na druge, motivišu ih i preuzimaju odgovornost za ponašanje i odluke. Oni imaju potrebu da utiču na druge i promijene njihov način ponašanja i više ih zanima uspjeh nego učinkovitost u radu. Potreba za pripadanjem se odnosi na želju pojedinca da izgradi i održi prijateljske i dobre međuljudske odnose (Pardee, 1990).

Slika 6. McClellandove potrebe motivacije



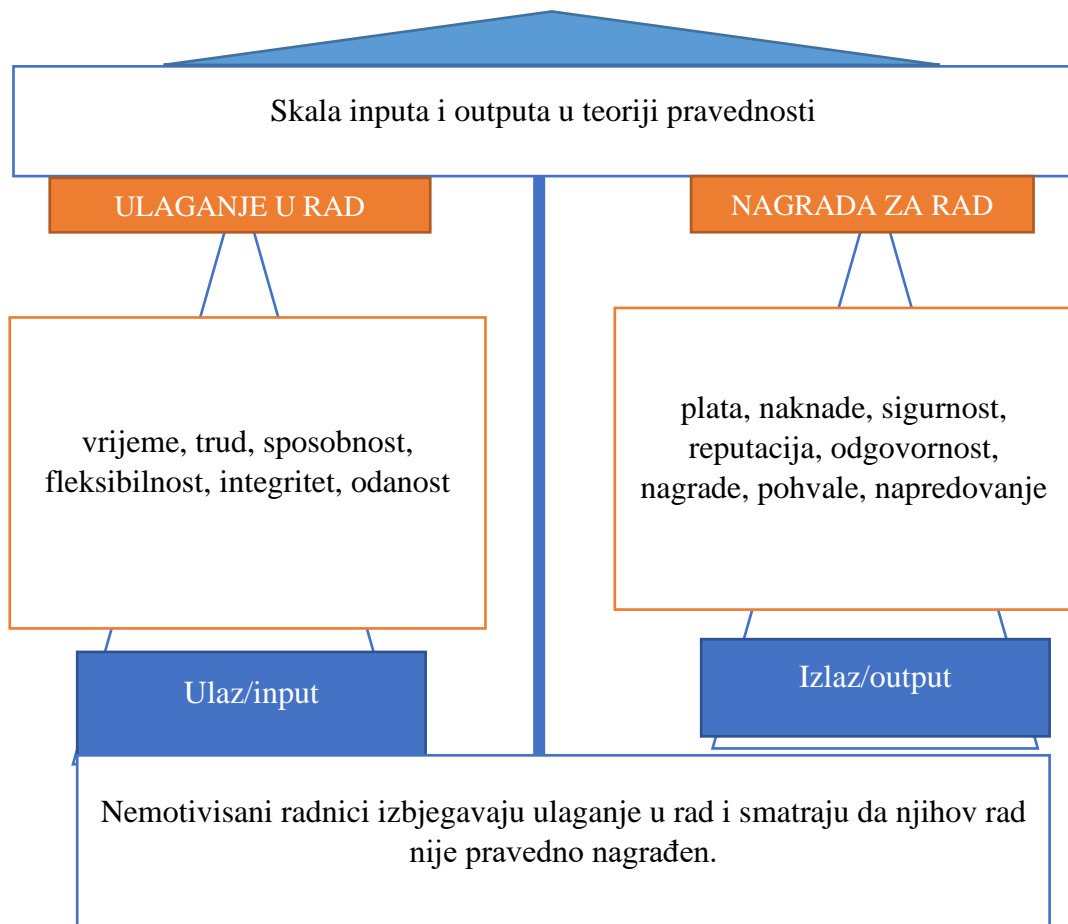
Izvor: Bourne (2015)

Teorija pravednosti

Adamsove teorije pravednosti ističu da percepcija pravednosti u postupanju prema ljudima značajno utječe na njihovu motivaciju i učinak na poslu, te može rezultirati promjenama u njihovom ponašanju. Prema Adamsu, osobe koje osjete da su nepravedno tretirane u usporedbi s drugima mogu reagirati na nekoliko načina. Neki će prilagoditi svoj rad ovisno o tome kakve nagrade dobivaju za taj rad, dok će drugi pokušati utjecati na promjenu nagrada ili čak pokrenuti pravne postupke. Ako ne uspiju ispraviti nepravdu, neki će promijeniti svoju percepciju o nepravdi kako bi se nosili s situacijom. Međutim, postoji i dio ljudi koji će, umjesto da reagiraju na nepravdu, radije dati otkaz ako smatraju da su nepravedno tretirani (Varga, 2011).

Prema ovoj teoriji, zaposleni procjenjuju pravednost svoje kompenzacije i trud u odnosu na druge. Ova percepcija može značajno uticati na motivaciju, zadovoljstvo i angažovanje zaposlenih.

Slika 7. Skala inputa i outputa u teoriji pravednosti



Izvor: Chapman (2002)

2.2.8. Nagrađivanje zaposlenih

Nagrađivanje zaposlenika ima ključnu ulogu u poticanju njihove motivacije. Prema Šandrk Nukić (2017), nagrađivanje je ključni instrument koji menadžeri koriste kako bi utjecali na zadovoljstvo i učinkovitost pojedinaca i timova. Motivacija je ključni faktor koji određuje učinkovitost zaposlenika te, skladno tome, i uspjeh organizacije. Stoga je jedan od ključnih zadataka menadžera ljudskih resursa izgraditi i održavati adekvatan sistem nagrađivanja u organizaciji (Šandrk Nukić, 2017).

Jedan od temeljnih zahtjeva sistema nagrađivanja u organizaciji je etičnost, odnosno pravednost u nagrađivanju. Prema Richards, Škreblin i Koričan (2009), postoje tri etička načela kojima se organizacija ili menadžment ljudskih resursa moraju voditi pri nagrađivanju zaposlenika:

- **Jasnoća Pravila:** Pravila i očekivanja u sistemu nagrađivanja trebaju biti jasno priopćena zaposlenicima kako bi imali precizan uvid u to kako se nagrađuje. Informiranost zaposlenika o pravilima sistema nagrađivanja doprinosi njihovom zadovoljstvu na radnom mjestu.
- **Transparentnost:** Transparentnost u provedbi sistema nagrađivanja, koja uključuje i javno obznajivanje, važno je, jer tajni sistem nagrađivanja može rezultirati dezinformacijama i većim nezadovoljstvom zaposlenika. Dosljednost u primjeni pravila također je ključna.
- **Nepristranost:** Pravila i politika nagrađivanja moraju biti jednaki za sve zaposlenike. Sistem nagrađivanja trebao bi osigurati da zaposlenici sličnih sposobnosti i radnih uslova dobivaju slične nagrade za svoj rad.

Nagrade se mogu podijeliti na dvije glavne kategorije: materijalne i nematerijalne. Materijalne nagrade se prvenstveno odnose na novčane kompenzacije koje zaposlenici primaju za svoj rad, poput plate, čime se omogućava pokrivanje osnovnih životnih potreba. Novac je tradicionalni poticaj za rad i često se koristi kao nagrada za rad. Ove finansijske kompenzacije mogu biti izravne, u obliku novca, ili neizravne, u obliku drugih pogodnosti koje poboljšavaju materijalni standard zaposlenika. Materijalne kompenzacije se mogu podijeliti na plate, nagrade i beneficije. Plata se definiše kao iznos novca koji poslodavac isplaćuje zaposleniku za radno vrijeme koje je proveo na poslu. Osim osnovne plate, zaposlenici mogu dobiti dodatke kao stimulaciju za posebne aktivnosti poput rada u smjenama ili ostvarenja prodajnih rezultata što, zapravo predstavlja nagradu zaposlenika. Beneficije su dodatne pogodnosti za zaposlene kao što su zdravstveno osiguranje ili plaćeni godišnji odmor (Buntak, Drožđek i Kovčić, 2013).

Klasificiranje nematerijalnih nagrada je kompleksnije u usporedbi s materijalnim nagradama, s obzirom na širu definiciju koja obuhvata aktivnosti koje pozitivno utječu na intelektualno, emocionalno i fizičko stanje pojedinca. Postoji sedam dimenzija

nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika, uključujući povećanje zadovoljstva i dostojanstva zbog obavljenog posla te poticanje zdravijih i emocionalno zrelijih veza među zaposlenicima. Fleksibilno radno vrijeme i alternativni obrasci radnog vremena također su važni aspekti nematerijalnog nagrađivanja. Omogućavanje zaposlenicima da sami odrede kada će obavljati svoje radne zadatke ili koriste alternativne oblike radnog vremena može poboljšati njihovo zadovoljstvo i produktivnost. Povratna informacija o radu, priznavanje uspjeha i organizacijska klima također igraju ključne uloge u motivaciji zaposlenika, pružajući im jasne smjernice i podršku u njihovom radu (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013).

2.2.9. Upravljanje karijerom, degradiranje i otpuštanje zaposlenih

Savremene organizacije, posebno njihovi odjeli za ljudske resurse, sve više se angažiraju u razvoju karijera svojih zaposlenika. Ovo je postalo ključno područje djelovanja upravljanja ljudskim resursima. Karijera je ključna zbog toga što najjasnije povezuje individualne i organizacijske ciljeve i interese. Definiše se kao slijed poslova, pozicija i radnih iskustava koje zaposlenik prolazi tokom radnog vijeka, prateći promjene u njegovim sposobnostima, stavovima, uspjehu i iskustvu (Jovanović – Božinov, Kulić i Cvetkovski, 2004, str. 270-271). U 21. stoljeću, karijera je oblikovana kontinuiranim učenjem i promjenama identiteta, a ne starosnim ili životnim fazama (Bernardin, 2007, str. 227). Glavni cilj savremenih programa razvoja karijere je pružiti podršku zaposlenicima u stalnom unapređenju njihovih znanja, vještina i sposobnosti (De Cenzo i Robbins, 2007, str. 232).

Upravljanje karijerom je proces u kojem menadžment organizacije planski prati, ocjenjuje, raspoređuje, usmjerava i razvija zaposlenike i njihove potencijale kako bi se osigurala potrebna kvalifikacija i optimalna iskorištenost njihovih sposobnosti u postizanju organizacijskih i individualnih ciljeva. Ovaj proces uključuje razmjenu informacija, poticanje razvoja, savjetovanje, usmjeravanje i druge aktivnosti. Ključno je osigurati relevantne podatke o procjeni uspješnosti zaposlenika i njihovim mogućnostima. Personalni dosjei zaposlenika pružaju važne informacije o njihovim sposobnostima, interesima i postignućima (Jovanović – Božinov, Kulić i Cvetkovski, 2004).

Organizacijska jedinica ljudskih resursa prikuplja, analizira i obrađuje informacije, te pruža podršku menadžerima i zaposlenicima u donošenju odluka o karijeri. Važno je da informacije o mogućnostima karijere budu dostupne svim zaposlenicima, što se postiže internim oglašavanjem slobodnih radnih mjesta i informiranjem o misiji, strategiji i ciljevima organizacije. Dok organizacija pruža podršku razvoju karijere, konačna odgovornost leži na zaposlenicima, koji moraju aktivno sudjelovati u unapređenju svojih vještina i usklađivanju s ciljevima karijere (Dessler, 2007).

Nasuprot upravljanju karijerom, koje potiče napredak, degradacija je spuštanje na hijerarhijskoj ljestvici (Dessler, 2007). Degradacija se primjenjuje kada zaposlenici ne ispunjavaju očekivane rezultate, krše pravila ponašanja ili na bilo koji način ometaju

funkcioniranje organizacije. Krajnja mjera discipliniranja je otpuštanje zaposlenika, koje se provodi samo kada druge mjere nisu dale rezultate. Kada se donese odluka o otpuštanju, važno je osigurati da bude opravdano i pošteno, kako bi se smanjile mogućnosti za sudskim sporovima i negativan utjecaj na imidž organizacije (Dessler, 2007).

3. KONCEPTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Upravljanje ljudskim resursima (HRM) predstavlja srž svake organizacije, utemeljujući se na konceptima i praksama koje oblikuju odnose između zaposlenika i organizacije.

U poglavlju 3, bavimo se suštinom HRM-a, istražujući nekoliko ključnih konceptualnih okvira koji su oblikovali pristupe upravljanju ljudskim resursima, koji su značajno doprinijeli teorijskom i praktičnom razvoju HRM-a.

Kroz analizu Michigan, Harvard, INSEAD i Warwick koncepta, ovo poglavlje pruža uvid u raznolikost pristupa HRM-u, istražujući kako su se ovi koncepti razvijali i prilagođavali promjenjivim zahtjevima poslovnog okruženja. Svaki od ovih koncepta donosi svoju jedinstvenu perspektivu o tome kako najbolje upravljati ljudskim resursima radi postizanja organizacijskih ciljeva.

Kroz detaljnu analizu svakog od ovih koncepta, ovo poglavlje pruža osnovu za razumijevanje ključnih principa i praksi koje oblikuju upravljanje ljudskim resursima, ističući njihove prednosti, ali i izazove u implementaciji, u savremenom poslovnom svijetu.

3.1. Michigan koncept

Michigan koncept je razvijen na Univerzitetu Michigan i predstavlja jedan od najstarijih i najutjecajnijih pristupa u upravljanju ljudskim resursima.

Teorijske okvire Michigan koncepta postavili su Tichy, Devanna i Fombrun 1984. godine. Nakon toga, autori su proveli empirijska istraživanja uloge menadžmenta ljudskih resursa u formulisanju i implementaciji strategije. Rezultati tih istraživanja pokazali su podršku za snažnije uzimanje u obzir aspekata upravljanja ljudskim resursima kako u fazi formulisanja, tako i u fazi implementacije strategije. Više od 80% od 252 rukovodioca personalnog odjela i strateških planera smatralo je da je veoma važno jače uključivanje HR razmišljanja u proces formulisanja strategije. Čak 95% ispitanika podržalo je mišljenje da bi HR instrumenti trebali jače uticati na proces implementacije strategije (Rahimić, 2010).

Autorevo tumačenje koncepta strateškog upravljanja ljudskim resursima polazi od tri ključna elementa ili podsistema jedne organizacije: strategije organizacije, organizacione strukture i upravljanja ljudskim resursima. Ti integrirajući dijelovi sistema, u svojoj cjelini, odražavaju strateški menadžment (Rahimić, 2010). Dakle, Michigan koncept upravljanja ljudskim

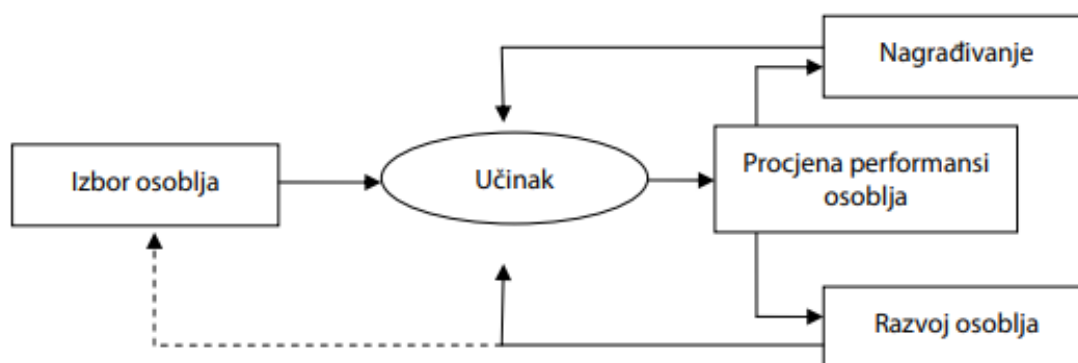
resursima, fokusira se na stratešku integraciju ljudskih resursa s ukupnom poslovnom strategijom organizacije (Beer *et al.*, 1984). U osnovi, Michigan koncept zagovara da uspješno upravljanje ljudskim resursima proizlazi iz dosljednog usklađivanja radne snage sa potrebama organizacije, kako bi se osigurala maksimalna efikasnost i produktivnost.

HRM je u Michigan konceptu definisan kroz sljedeće 4 podfunkcije (Rahimić, 2010):

- izbor osoblja
- procjena performansi zaposlenih
- nagrađivanje/motivacija
- razvoj osoblja

Navedena područja su međusobno povezana u tzv. Human Resource Cycle (Slika 8). Predstavljene aktivnosti u okviru Ciklusa ljudskih resursa odabrane su na temelju njihovog doprinosa ostvarenju rezultata na individualnom i organizacijskom nivou. Rezultat, kao zavisna varijabla u ovom ciklusu, proizlazi iz sveobuhvatne funkcije svih komponenti upravljanja ljudskim resursima i njihove kompleksne integracije u organizacijski kontekst. To se odnosi na strateško i strukturalno usmjerenje, kao i na raspoložive resurse. Sve navedene funkcije upravljanja ljudskim resursima u ovom Michigan konceptu odražavaju se na operativnom, taktičkom i strateškom nivou menadžmenta ljudskih resursa (Rahimić, 2010).

Slika 8. Ciklus ljudskih resursa



Izvor: Rahimić (2010)

Ove četiri komponente su međusobno povezane i trebaju funkcionisati u sinergiji, kako bi se osigurala optimalna podrška organizacijskim ciljevima.

Michigan model naglašava važnost selekcije, obuke i motivacije zaposlenih radi poboljšanja njihove uspješnosti i doprinosa uspjehu organizacije. Jedan od ključnih principa Michigan koncepta jeste vjerovanje da su zaposlenici vrijedne imovine koje se mogu iskoristiti za postizanje ciljeva organizacije. Ovaj pristup promatra zaposlenike kao resurse kojima treba

upravljati i razvijati kako bi se maksimizirao njihov potencijal i doprinio ukupnom uspjehu organizacije (Fombrun, Tichy i Devanna, 1984). Michigan model također naglašava važnost upravljanja performansama i mjerenja kako bi se procijenila učinkovitost praksi ljudskih resursa i donosile informirane odluke o alokaciji resursa.

Drugi važan aspekt Michigan koncepta je fokus na individualnoj uspješnosti i odgovornosti. Ovaj pristup naglašava važnost postavljanja jasnih očekivanja u pogledu performansi, pružanja povratnih informacija i vođenja zaposlenika, te njihove odgovornosti za postignute rezultate (Beer *et al.*, 1984). Michigan model također ističe važnost usklađivanja individualnih ciljeva s organizacijskim ciljevima kako bi se osiguralo da su zaposlenici motivisani i angažirani u svom radu.

Općenito, Michigan koncept upravljanja ljudskim resursima karakterizira fokus na strateškoj integraciji, upravljanju performansama i individualnoj odgovornosti. Ovaj pristup naglašava važnost usklađivanja praksi ljudskih resursa s ukupnom poslovnom strategijom organizacije kako bi se postigla konkurentna prednost i potaknuo organizacijski uspjeh.

3.2. Harvardski koncept

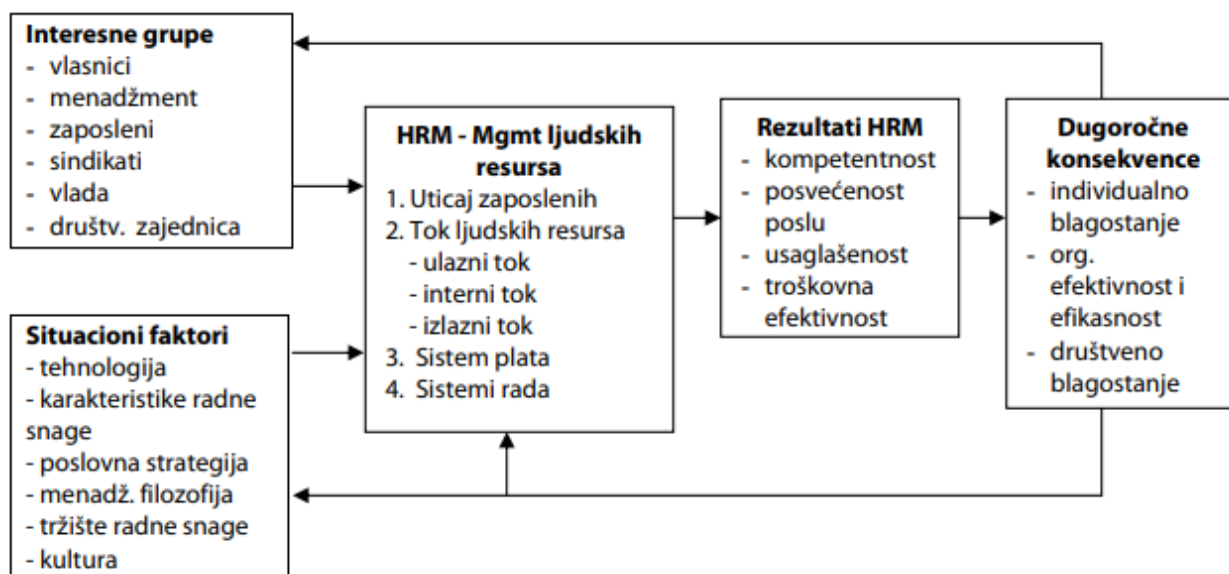
Harvardski koncept upravljanja ljudskim resursima naglašava opću menadžersku perspektivu HRM-a, a razvio ga je tim profesora s Harvarda. Autori ovog modela napuštaju čvrsto strategijsko usmjerenje, smatrajući aktivnosti upravljanja ljudskim resursima i uzrokom i posljedicom strateških odluka organizacije. Prema Harvardskom modelu, strategija organizacije se posmatra samo kao jedan od mnogih faktora, uz tehnologiju, zakone i druge. Ovaj model prepoznaje važnost uspostavljanja skladnih odnosa između poslodavaca i zaposlenih, te uzimanje u obzir kontekstualnih uslova, kao što su socijalni, društveni i politički faktori u organizaciji (Rahimić, 2010).

Harvardski koncept izmješta HRM iz tradicionalnog okvira planiranja, selekcije, obuke i evaluacije, te ga posmatra kroz više aspekata: uticaj zaposlenih, tok ljudskih resursa, sistem plata i sistemi rada. Dakle, Harvardski koncept upravljanja ljudskim resursima fokusira se na važnost tretiranja zaposlenika kao vrijednih resursa i partnera u organizaciji. Prema ovom konceptu, prakse ljudskih resursa trebaju biti dizajnirane kako bi poboljšale dobrobit i zadovoljstvo zaposlenika radi poboljšanja organizacijske uspješnosti (Beer *et al.*, 1984). Harvardski koncept ističe važnost stvaranja pozitivnog radnog okruženja koje potiče angažman i predanost zaposlenika. Jedan od ključnih principa Harvardskog koncepta jeste vjerovanje da zaposlenici nisu samo resursi kojima treba upravljati, već pojedinci s jedinstvenim potrebama i aspiracijama. Ovaj pristup promatra zaposlenike kao partnere u organizaciji koji bi trebali biti tretirani s poštovanjem i dostojanstvom kako bi se izgradilo povjerenje i lojalnost. Harvardski koncept također ističe važnost razvoja i osnaživanja zaposlenika radi poboljšanja njihovih vještina i sposobnosti (Fombrun, Tichy i Devanna, 1984).

Harvardski koncept ističe važnost kreiranja pozitivnog radnog okruženja, podrške zaposlenicima u njihovom razvoju, te stvaranja lojalnosti i zadovoljstva na radnom mjestu.

Još jedan ključni aspekt Harvardskog koncepta jeste fokus na organizacijskoj kulturi i vrijednostima. Ovaj pristup naglašava važnost stvaranja jake organizacijske kulture koja je usklađena s vrijednostima i uvjerenjima zaposlenika kako bi se potaknuo osjećaj pripadnosti i predanosti. Harvardski model također ističe važnost vođenja i komunikacije kako bi se stvorilo poticajno i inkluzivno radno okruženje (Beer *et al.*, 1984).

Slika 9. Harvardski model i koncept menadžmenta ljudskih resursa



Izvor: Rahimić (2010)

Harvardski model također postavlja četiri kriterija za procjenu efektivnosti HRM-a unutar organizacije, popularno poznata kao 4K, a to su: kompetentnost, predanost poslu, usaglašenost i troškovna efektivnost. Kompetentnost se odnosi na sposobnost zaposlenih da obavljaju svoje zadatke, dok predanost poslu mjeri koliko su zaposleni posvećeni izvršavanju tih zadataka. Usaglašenost se odnosi na usklađenost između ciljeva kompanije i njenih radnika, dok troškovna efektivnost ocjenjuje optimalnost troškova ljudskih resursa u odnosu na konkurenciju (Rahimić, 2010).

U Harvardskom konceptu, ključna uloga menadžmenta organizacije je u harmonizaciji ova četiri aspekta HRM-a uzimajući u obzir područja uticaja interesnih grupa i situacionih faktora. Integracija ovih aspekata, kako međusobno tako i sa strategijom organizacije, ključna je za postizanje dugoročnih rezultata za pojedinca, organizaciju i društvo. U skladu s tim, menadžment ima značajnu ulogu u poduzimanju korektivnih mjera kako bi osigurao uspjeh Harvardskog koncepta putem povratne informacije (Rahimić, 2010).

3.3. INSEAD koncept

INSEAD koncept je proizašao iz istraživačkih i obrazovnih aktivnosti jedne od vodećih poslovnih škola u svijetu, INSEADA-a, koja se nalazi u Francuskoj i Singapuru.

INSEAD koncept upravljanja ljudskim resursima, razvijen od strane Paula Evansa 1984. godine, poznat i kao 'integrativni' pristup, fokusira se na važnost usklađivanja praksi ljudskih resursa s ukupnom poslovnom strategijom organizacije (Rahimić, 2010).

Prema ovom konceptu, prakse ljudskih resursa trebaju biti dizajnirane kako bi podržale strateške ciljeve i zadatke organizacije radi postizanja održive konkurentske prednosti, dakle stavljen je naglasak na važnost usklađivanja praksi ljudskih resursa s ukupnom poslovnom strategijom organizacije (Beer *et al.*, 1984). INSEAD model ističe važnost integracije praksi ljudskih resursa s drugim funkcionalnim područjima organizacije kako bi se stvorila vrijednost za sudionike (Rahimić, 2010).

Jedan od ključnih principa INSEAD koncepta jeste vjerovanje da prakse ljudskih resursa trebaju biti usklađene s vanjskim okruženjem kako bi se odgovorilo na promjenjive tržišne uvjete i potrebe kupaca (Rahimić, 2010). Ovaj pristup promatra ljudske resurse kao strateškog partnera u organizaciji koji može pomoći u vođenju inovacija i rasta (Fombrun, Tichy i Devanna, 1984). INSEAD model također ističe važnost saradnje i timskog rada kako bi se iskoristile različite vještine i perspektive zaposlenika (Rahimić, 2010).

INSEAD koncept, kao i Michigan koncept, posmatra strategiju organizacije kao osnovni okvir za postavljanje zahtjeva i specifičnih zadataka za upravljanje ljudskim resursima (Rahimić, 2010). Prema ovom pristupu, strateško upravljanje ljudskim resursima smatra se ključnim sredstvom za formulisanje i implementaciju poslovnih strategija, bilo da se radi o unutrašnjim harmonizacijama ili eksternim usmjerenjima (Rahimić, 2010). Evans izvodi četiri temeljne orijentacije strateškog HRM-a koje se podudaraju sa četiri temeljna strateška usmjerenja: jednakost i međuljudski odnosi, kompetitivne performanse, inovacije i fleksibilnost, te korporativna integracija (Rahimić, 2010).

Jedan od ključnih aspekata ovog koncepta je fokus na društvenu odgovornost i održivost u upravljanju ljudskim resursima. U sve globalnijem svijetu, organizacije se suočavaju s pritiscima da usvoje prakse koje podržavaju ekološku održivost, etičko poslovanje i društvenu inkluziju. HRM u ovom kontekstu mora igrati ulogu u osiguranju da organizacija postupi odgovorno prema svojim zaposlenicima, lokalnim zajednicama i okolišu, što podrazumijeva kreiranje radnih mjesta koja su inkluzivna, poštuju prava zaposlenika i pridonose održivom razvoju.

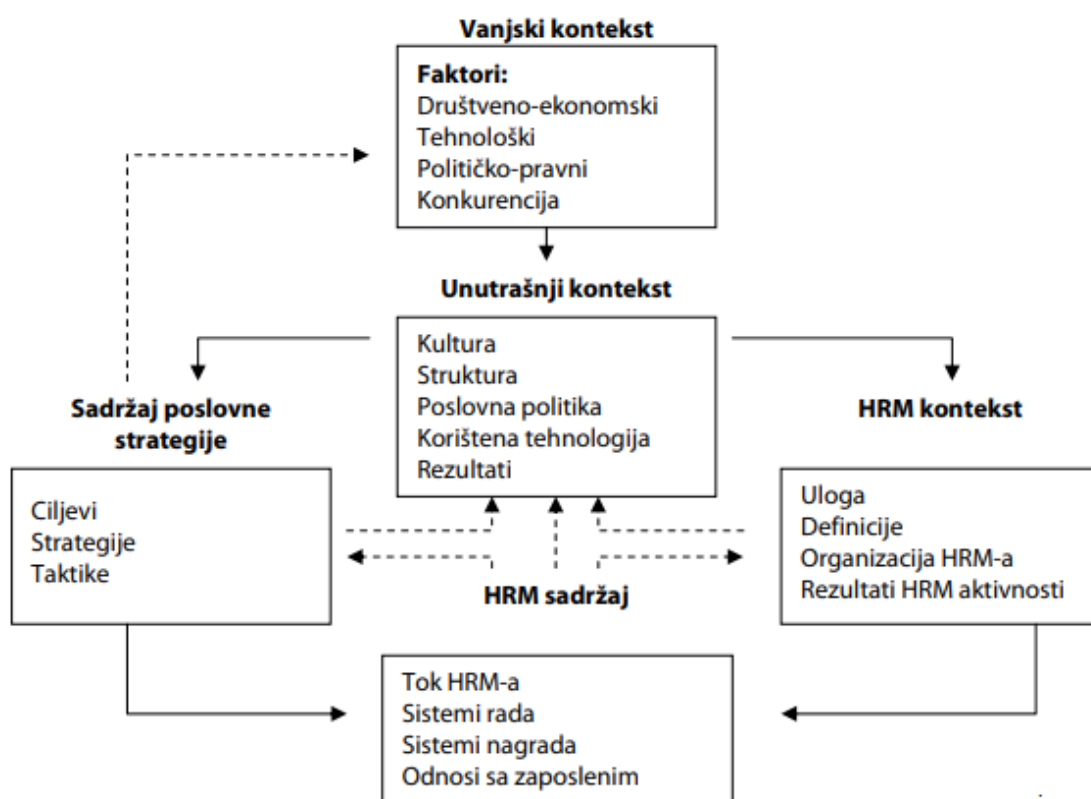
Uključivanje praksi ljudskih resursa u sve aspekte organizacije omogućava efikasno oblikovanje i prilagođavanje multinacionalnih organizacija različitim tržištima i kontekstima (Rahimić, 2010).

Osim toga, naglasak na organizacijskoj agilnosti i fleksibilnosti omogućava organizacijama da se prilagode promjenjivim uslovima tržišta i ostvare konkurentsku prednost (Beer *et al.*, 1984). Integracija praksi ljudskih resursa s ukupnom poslovnom strategijom organizacije ključna je za postizanje uspjeha i održivog rasta u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju (Rahimić, 2010).

3.4. Warwick koncept

Warwick koncept upravljanja ljudskim resursima, poznat i kao kontekstualni pristup, ističe se kao značajan evropski model koji se fokusira na integraciju strategije, strukture i praksi upravljanja ljudskim resursima radi postizanja uspjeha u poslovanju (Rahimić, 2010). Ovaj model, razvijen od strane istraživača Hendry-a i Pettigrew-a sa Univerziteta Warwick, istražuje kako interni i eksterni faktori oblikuju prakse upravljanja ljudskim resursima, posebno ističući važnost kulturalnih uticaja (Rahimić, 2010).

Slika 10. Warwick koncept



Izvor: Rahimić (2010)

Warwick koncept naglašava važnost razmatranja jedinstvenog konteksta i kulture organizacije pri dizajniranju praksi ljudskih resursa kako bi se postigla optimalna uspješnost (Beer i dr., 1984). Ovaj koncept stavlja naglasak na povezivanje upravljanja ljudskim resursima sa širim strateškim ciljevima organizacije. HRM se ne smatra izolovanom funkcijom, već sastavnim dijelom strateškog planiranja. Warwick koncept naglašava važnost kako unutrašnjih, tako i vanjskih faktora u oblikovanju HR praksi. Unutrašnji faktori uključuju organizacijsku kulturu, strukturu, vodstvo i procese odlučivanja, dok vanjski faktori obuhvataju ekonomske, političke, tehnološke i socijalne promjene. Warwick koncept prepoznaje da HRM mora biti fleksibilan i reagirati na unutrašnje i vanjske faktore, kako bi ostao relevantan.

On promatra ljudske resurse kao ključnog pokretača organizacijskog uspjeha, koji može pomoći oblikovati identitet i reputaciju organizacije (Fombrun, Tichy i Devanna, 1984). Model također ističe važnost stvaranja podržavajućeg radnog okruženja koje promiče zdravlje i sreću zaposlenika kako bi se poboljšala njihova uspješnost i angažman (Beer *et al.*, 1984).

U suštini, Warwick koncept karakterizira fokus na kontekstualnom usklađivanju, organizacijskoj kulturi i dobrobiti zaposlenika radi postizanja optimalne uspješnosti i izgradnje snažnog organizacijskog identiteta (Rahimić, 2010). Fokus na kontekstualnom usklađivanju naglašava potrebu da HRM prakse budu fleksibilne i prilagođene promjenama u unutrašnjem i vanjskom okruženju, dok pažnja posvećena organizacijskoj kulturi ističe važnost stvaranja okruženja u kojem se zaposlenici osjećaju povezani s vrijednostima organizacije. Briga o dobrobiti zaposlenika ne samo da doprinosi njihovom zadovoljstvu i produktivnosti, već je i ključna za izgradnju snažnog organizacijskog identiteta, što rezultira povećanjem angažmana zaposlenika i dugoročnom stabilnošću organizacije. Ljudski resursi se ne tretiraju samo kao sredstvo za ostvarivanje kratkoročnih ciljeva, već kao strateški partneri u dugoročnom uspjehu organizacije. Uključivanjem zaposlenika u organizacijske procese i osiguravanjem njihovog zadovoljstva i dobrobiti, organizacija stvara temelje za održiv rast i adaptabilnost.

3.5. Komparativna analiza teorija menadžmenta ljudskih resursa

Upravljanje ljudskim resursima (HRM) predstavlja ključni segment svake organizacije, a postoji nekoliko pristupa koji oblikuju način na koji se ova funkcija obavlja. Među najistaknutijim konceptima su Michigan, Harvardski, Insead i Warwick koncept.

Michigan koncept

Ključne karakteristike Michigan koncepta obuhvataju naglasak na organizacijskoj strukturi, autoritarno rukovođenje i fokus na efikasnosti. Ovaj koncept teži uspostavi jasne hijerarhije unutar organizacije, gdje se menadžeri smatraju ključnim donositeljima odluka, dok se

radnici percipiraju kao izvršitelji tih odluka. Autoritarni stil rukovođenja prevladava, što znači da menadžeri imaju snažnu kontrolu nad procesima i odlukama, dok se od radnika očekuje da slijede naloge bez puno diskusije ili participacije. U svom radu Hersey, Blanchard i Johnson (1996) ističu ključne aspekte Michigan koncepta. Oni naglašavaju važnost strukture, organizacije i autoriteta u vođenju organizacije. Koncept se temelji na ideji da precizno definirane uloge i odgovornosti unutar organizacije, zajedno s čvrstom kontrolom procesa koji doprinose organizacionoj efikasnosti.

Michigan koncept implicira da jasno definirane uloge olakšavaju donošenje odluka, povećavaju brzinu izvršenja zadataka i smanjuju rizik od grešaka. Kroz čvrstu strukturu i jasno definirane procedure, ovaj koncept olakšava vođenje i upravljanje, što dugoročno može doprinijeti organizacionoj efikasnosti (Dessler, 2015).

Međutim, iako Michigan koncept može poboljšati organizacionu efikasnost kroz jasnu strukturu i kontrolu, istovremeno može ograničiti potencijal za inovacijama i dugoročni uspjeh organizacije. Autoritarni pristup može smanjiti motivaciju radnika, smanjiti kreativnost i inovativnost, te otežati prilagodbu promjenama. Stoga je važno uzeti u obzir i potencijalne nedostatke ovog koncepta prilikom primjene u organizaciji (Acar, Tarakci i Van Knippenberg, 2018).

Dakle, iako Michigan koncept može pružiti strukturu i kontrolu potrebnu za organizacionu efikasnost, potrebno je uzeti u obzir i potencijalne nedostatke poput nedostatka motivacije i inovacija. Stoga, njegova primjena treba biti uravnotežena s drugim pristupima koji promoviraju participaciju, motivaciju i kreativnost zaposlenika kako bi se postigao optimalan rezultat u upravljanju ljudskim resursima.

Robbins *et al.* (2013) u svojoj knjizi "Organizational Behavior" ističe da ključne karakteristike Michigan koncepta uključuju naglasak na strukturi, formalnim pravilima i procedurama, kao i centraliziranom donošenju odluka. Autoritarno rukovođenje je osnova ovog koncepta, gdje menadžeri imaju snažnu kontrolu nad procesima i donošenjem odluka.

Prema Robbins *et al.* (2013), ovaj pristup može rezultirati jasnom hijerarhijom, efikasnim procesima i preciznim zadacima, što može doprinijeti organizacionoj efikasnosti. Međutim, ističe se i da Michigan koncept može ograničiti kreativnost, inovacije i motivaciju zaposlenika. Nedostatak participacije zaposlenika u donošenju odluka može dovesti do nedostatka angažmana i inicijative, što može negativno utjecati na dugoročnu uspješnost organizacije.

Osim toga, Ivancevich i Matteson (1990) u knjizi "Organizational Behavior and Management" naglašavaju da Michigan koncept teži postizanju organizacione efikasnosti kroz uspostavljanje jasnih struktura i procesa, ali ističu da je ključno uzeti u obzir i potrebu za fleksibilnošću i prilagodbom promjenama. Čvrsta kontrola i autoritarno rukovođenje

moгу ograničiti organizacijsku sposobnost prilagođavanja dinamičnom poslovnom okruženju, što može biti nedostatak ovog pristupa.

Stoga, iako Michigan koncept može doprinijeti organizacionoj efikasnosti kroz uspostavljanje jasnih struktura i kontrolu procesa, važno je prepoznati i ograničenja u pogledu inovacija, motivacije i prilagodljivosti. Uključivanje elemenata participativnog rukovođenja i podrške inicijativi zaposlenika može doprinijeti postizanju optimalnih rezultata u upravljanju ljudskim resursima.

Harvardski koncept

Harvardski koncept menadžmenta ljudskih resursa, kao što ga opisuju Dessler i Varkkey (2005), naglašava važnost ljudi, timskog rada i razvoja ljudskih resursa u organizaciji. Osnovni cilj ovog koncepta je postizanje visokog nivoa zadovoljstva i angažmana zaposlenika kako bi se dugoročno poboljšala uspješnost organizacije. Ključne karakteristike Harvardskog koncepta uključuju:

- Participativno rukovođenje: Umjesto autoritarnog pristupa, Harvardski koncept promiče sudjelovanje zaposlenika u procesima donošenja odluka. To podrazumijeva konsultaciju sa zaposlenicima pri donošenju odluka koje direktno utječu na njihov rad i poziciju u organizaciji.
- Razvoj ljudskih resursa: Koncept naglašava potrebu za kontinuiranim razvojem zaposlenika putem obuka, mentorstva, programa za razvoj vještina i slično. Fokus na razvoju ljudskih resursa omogućava organizaciji da iskoristi puni potencijal svojih zaposlenika i postigne konkurentsku prednost na tržištu.
- Emocionalna inteligencija i međuljudski odnosi: Harvardski koncept prepoznaje važnost emocionalne inteligencije i razvijanja pozitivnih međuljudskih odnosa unutar organizacije. Ovo uključuje podršku raznolikosti, inkluzivnost i stvaranje poticajnog radnog okruženja.
- Orijehtacija prema ciljevima: Koncept promiče jasno postavljanje ciljeva i očekivanja kako bi zaposlenici imali jasan smjer i svrhu u svom radu. Orijehtacija prema ciljevima pomaže u usmjeravanju napora i resursa prema postizanju organizacijskih ciljeva (Dessler i Varkkey, 2005; Robbins, Judge i Sanghi, 2009).

Utjecaj Harvardskog koncepta na organizacionu efikasnost može biti značajan. Sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka može rezultirati većim angažmanom, motivacijom i inovativnošću, što može pozitivno utjecati na produktivnost i kvalitetu rada. Također, fokus na razvoj ljudskih resursa može rezultirati boljom stručnom spremnošću i kompetencijama zaposlenika, što je ključno za dugoročni uspjeh organizacije.

Uzimajući u obzir literaturu, Harvardski koncept menadžmenta ljudskih resursa ističe se kao pristup koji se fokusira na "ljudske resurse kao ključni izvor konkurentske prednosti", kako to opisuju Mathis *et al.* (2016). Oni naglašavaju važnost razvoja ljudskih resursa kao ključnog faktora uspjeha organizacije. Participativno rukovođenje, prema Mathis i Jackson (2008), omogućava zaposlenicima da budu aktivno uključeni u procese donošenja odluka, što rezultira povećanim nivoom zadovoljstva i motivacije. Ovaj koncept također promiče razvoj emocionalne inteligencije i međuljudskih odnosa, što podupire Scott i Reynolds (2009), ističući da "jačanje emocionalne inteligencije može unaprijediti odnose na radnom mjestu i poboljšati produktivnost".

Osim toga, Harvardski koncept potiče razvoj liderstva i timskog rada, što je ključno za postizanje visoke produktivnosti i efikasnosti organizacije, kako to navodi Armstrong (2009). Naglasak na participativnom rukovođenju također može doprinijeti stvaranju okoline povjerenja i saradnje među zaposlenicima, što dalje podupire efikasnost timskog rada, prema istraživanju Vroom i Jago (2007).

Ukratko, Harvardski koncept menadžmenta ljudskih resursa ističe važnost ljudskih resursa kao ključnog izvora konkurentske prednosti i promiče participativno rukovođenje, razvoj ljudskih potencijala i izgradnju povjerenja u organizaciji. Iako može zahtijevati dodatne resurse i vremenske angažmane, ovaj koncept može imati pozitivan utjecaj na organizacionu efikasnost kroz povećanu motivaciju, angažman i produktivnost zaposlenika.

INSEAD koncept

INSEAD koncept menadžmenta ljudskih resursa ističe integraciju, kreativnost i međusobnu povezanost unutar organizacije kao ključne karakteristike. Ovaj koncept promiče konsultativno rukovođenje i potiče grupne aktivnosti i kreativne procese kako bi se postigla sinergija i povećala produktivnost. Jedna od ključnih karakteristika INSEAD koncepta je naglasak na stvaranju radnog okruženja koje potiče inovacije i razvoj ideja. To se postiže kroz promicanje otvorenosti, saradnje i podjele znanja unutar organizacije, kako bi se potaknulo stvaranje novih rješenja i pristupa poslovnim izazovima. Prema istraživanju Meindla i Ehrlicha (1987) ovakav pristup može rezultirati kreativnijim i agilnijim organizacijama koje su sposobne brže reagirati na promjene na tržištu.

Druga ključna karakteristika INSEAD koncepta je fokus na timskom radu i integraciji različitih funkcija unutar organizacije. Kroz poticanje međufunkcionalne suradnje i interdisciplinarnog timskog rada, INSEAD koncept teži stvaranju učinkovitih i kohezivnih timova koji su sposobni ostvariti organizacijske ciljeve. Prema istraživanju Akunda, Chen i Gikiri (2018) ovakav pristup može rezultirati smanjenjem silosa unutar organizacije i poboljšanom koordinacijom između različitih dijelova poslovanja, što dalje može doprinijeti organizacionoj efikasnosti.

Nadalje, INSEAD koncept također naglašava važnost kontinuiranog učenja i razvoja zaposlenika kao ključnog faktora za postizanje organizacione efikasnosti. Kroz promicanje programa obuke, mentorstva i razvojnih planova, organizacija potiče svoje članove da neprestano unapređuju svoje vještine i kompetencije. Prema istraživanju Radu (2023) investiranje u razvoj zaposlenika može rezultirati povećanom motivacijom, angažmanom i produktivnošću, što dalje doprinosi organizacionoj efikasnosti.

Također, INSEAD koncept promiče otvorenost prema različitim idejama i perspektivama unutar organizacije, što omogućuje brže prepoznavanje i iskorištavanje poslovnih prilika. Prema istraživanju Iyiola (2024) organizacije koje potiču raznolikost i inkluzivno radno okruženje često imaju veću sposobnost inovacije i prilagodbe promjenama, što ih čini konkurentnijima na tržištu.

U konačnici, INSEAD koncept menadžmenta ljudskih resursa promiče integraciju, kreativnost, timski rad, kontinuirano učenje i otvorenost prema različitim idejama kao ključne faktore za postizanje organizacione efikasnosti. Kroz ove karakteristike, organizacija može bolje odgovoriti na dinamične zahtjeve tržišta i ostvariti svoje strateške ciljeve.

Warwick koncept

Ključne karakteristike Warwick koncepta u upravljanju ljudskim resursima uključuju naglasak na postizanju ravnoteže između potreba zaposlenih i ciljeva organizacije, kao i integraciju funkcije ljudskih resursa s organizacijskom strategijom. Prema istraživanju Mbogo (2009), Warwick koncept promiče holistički pristup upravljanju ljudskim resursima, koji prepoznaje važnost usklađivanja interesa zaposlenika i organizacije radi postizanja obostranih koristi.

Jedna od ključnih karakteristika Warwick koncepta je kontinuirano prilagođavanje politika i praksi upravljanja ljudskim resursima prema promjenama u okruženju. Prema istraživanju Coyle-Shapiro *et al.* (2013), organizacije koje koriste pristup prilagodljivog upravljanja ljudskim resursima često imaju veću sposobnost prilagođavanja dinamičnim tržišnim uslovima i ostvarivanja konkurentske prednosti.

Warwick koncept također ističe važnost uspostavljanja otvorenih komunikacijskih kanala između menadžmenta i zaposlenika radi održavanja visokog nivoa angažmana i motivacije. Prema istraživanju Guesta (2017) organizacije koje uspostavljaju transparentnu i inkluzivnu komunikaciju često imaju veći stepen zadovoljstva zaposlenika i bolju organizacionu efikasnost.

Warwick koncept upravljanja ljudskim resursima promiče postizanje ravnoteže između potreba zaposlenih i ciljeva organizacije, kontinuirano prilagođavanje, i otvorenu komunikaciju kao ključne faktore za postizanje organizacione efikasnosti. Kroz ove

karakteristike, organizacija može bolje zadovoljiti potrebe svojih zaposlenika, ostvariti svoje strateške ciljeve i ostvariti održivi uspjeh.

Jedna od važnih karakteristika Warwick koncepta je naglasak na integraciji funkcije ljudskih resursa s organizacijskom strategijom. Prema istraživanju Armstronga (2009) integracija ljudskih resursa s organizacijskom strategijom omogućava bolje usklađivanje ljudskih resursa s ciljevima organizacije, te osigurava da politike i prakse upravljanja ljudskim resursima podržavaju ostvarenje strategijskih prioriteta. Ova integracija omogućava organizacijama da efikasnije koriste svoje resurse, identificiraju ključne kompetencije potrebne za uspjeh i usmjeravaju svoje napore prema postizanju dugoročne konkurentne prednosti.

Još jedna važna karakteristika Warwick koncepta je naglasak na ravnoteži između potreba zaposlenika i ciljeva organizacije. Prema istraživanju Jackson, Schuler i Werner (2008) uspostavljanje ravnoteže između zadovoljstva zaposlenika i postizanja ciljeva organizacije ključno je za održavanje visokog nivoa motivacije, angažmana i produktivnosti. Organizacije koje uspiju postići ovu ravnotežu imaju tendenciju da budu konkurentnije na tržištu rada te ostvaruju bolje poslovne rezultate.

Dodatno, Warwick koncept promovira kontinuirano prilagođavanje politika i praksi upravljanja ljudskim resursima promjenama u okruženju. Prema istraživanju Ulricha (1996), organizacije koje su fleksibilne i adaptivne imaju veću sposobnost suočavanja s promjenama u tržišnim uslovima, te su agilnije u prilagođavanju novim zahtjevima i izazovima. Ova sposobnost prilagodbe omogućava organizacijama da ostanu konkurentne i efikasne u dinamičnom poslovnom okruženju.

U zaključku, ključne karakteristike Warwick koncepta, kao što su integracija ljudskih resursa sa organizacijskom strategijom, ravnoteža između potreba zaposlenika i ciljeva organizacije, te kontinuirano prilagođavanje promjenama, ključne su za postizanje organizacione efikasnosti. Kroz ove karakteristike, organizacije mogu bolje iskoristiti svoje resurse, zadovoljiti potrebe svojih zaposlenika te postići svoje strategijske ciljeve, što ih čini konkurentnijima i uspješnijima na tržištu. Osim toga, ovaj pristup doprinosi jačanju organizacijske otpornosti, povećanju inovativnosti i sposobnosti prilagođavanja dinamičnim uslovima poslovanja, što omogućava dugoročni održivi rast i razvoj organizacije. Dodatno, Warwick koncept omogućava organizacijama da prepoznaju promjenjive potrebe tržišta i razvijaju fleksibilne strategije upravljanja ljudskim resursima, osiguravajući na taj način veću agilnost u suočavanju s izazovima kao što su tehnološki napredak, globalizacija i promjene u radnoj snazi.

Tabela 3. Komparativna analiza konceptata menadžmenta ljudskih resursa

Kriterij	Michigan koncept	Harvardski koncept	INSEAD koncept	Warwick koncept
Definicija	Fokus na strukturi organizacije, upravljanju i kontroli.	Fokus na ljudima, procesima, razvoju ljudskih resursa i timskom radu.	Fokus na integraciji, kreativnim procesima i međusobnoj povezanosti.	Fokus na strategiji, analizi okruženja i postizanju konkurentske prednosti.
Pristup	Autoritarni, strukturirani pristup rukovođenju.	Participativni, humanistički pristup rukovođenju.	Integrativni, konsultativni pristup rukovođenju.	Strateški, kolegijalni pristup rukovođenju.
Rukovođenje	Fokus na kontroli i nadzoru, primarno autoritarno rukovođenje.	Stavlja se naglasak na razvoj ljudskih resursa, participativno rukovođenje i timski rad.	Promiče se konsultativno rukovođenje, usmjerenost na integraciju i podjela odgovornosti.	Kolegijalno rukovođenje, fokus na strategijskom vođenju i razvoju kompetencija.
Fokus	Organizacija, struktura i kontrola procesa.	Zaposlenici, timovi, razvoj ljudskih resursa i zadovoljstvo zaposlenika.	Međusobna povezanost, sinergija, kreativni procesi i integracija.	Strategija, analiza okruženja, konkurentska prednost i ostvarivanje ciljeva.
Metode	Kontrola, pravila i procedure.	Razvoj ljudskih resursa, obuka, timski rad.	Grupne aktivnosti, kreativni procesi.	Analiza okruženja, razvoj strategijskih kompetencija.

Cilj	Učinkovitost organizacije, postizanje ciljeva.	Zadovoljstvo, angažiranost i razvoj zaposlenika.	Postizanje sinergije, povećanje produktivnosti.	Ostvarivanje konkurentske prednosti, dugoročni uspjeh organizacije.
Implementacija	Struktura, hijerarhija, kontrola procesa.	Timski rad, obuka, podrška razvoju zaposlenika.	Kreativni procesi, promocija interakcije i integracije.	Analiza okruženja, usmjerenost na strategijsko vođenje i razvoj kompetencija.

Izvor: *Dessler (2007), Armstrong (2012) i Torrington, Hall i Taylor (2008)*

Razumijevanje i primjena različitih koncepata upravljanja ljudskim resursima ključno je za uspjeh svake organizacije. Svaki od navedenih koncepata - Michigan, Harvardski, INSEAD i Warwick - nudi specifične pristupe koji mogu biti primjenjivi u različitim kontekstima i situacijama organizacijskog okruženja. Važno je da organizacije pažljivo razmotre svoje potrebe, ciljeve i vrijednosti, te odaberu koncept upravljanja ljudskim resursima koji najbolje odgovara njihovim specifičnim okolnostima.

Michigan koncept može biti prikladan za organizacije koje cijene strukturu, kontrolu i jasne hijerarhijske odnose. S druge strane, Harvardski koncept nudi pristup koji promoviše angažman zaposlenika, participativno rukovođenje i razvoj ljudskih resursa, što je pogodno za organizacije koje žele izgraditi otvoreno i podržavajuće radno okruženje. Insead koncept naglašava kreativnost, integraciju i inovacije, te je stoga idealan za organizacije koje teže kontinuiranom unapređenju i stvaranju vrijednosti kroz kreativne procese. Warwick koncept, s druge strane, usredotočuje se na strategiju, analizu okruženja i postizanje konkurentske prednosti, što je posebno važno za organizacije koje žele ostvariti dugoročni uspjeh na tržištu (Dessler, 2007; Armstrong, 2012; Torrington, Hall i Taylor, 2008).

Ključno je istaknuti da nema univerzalnog "najboljeg" koncepta upravljanja ljudskim resursima, već da svaka organizacija treba pronaći onaj koji najbolje odgovara njenim potrebama, vrijednostima i kontekstu poslovanja. Kroz primjenu odgovarajućeg koncepta, organizacije mogu izgraditi snažne timove, potaknuti inovacije i postići dugoročni uspjeh na tržištu.

Upravljanje ljudskim resursima nije samo tehnika ili proces, već ključni faktor uspjeha organizacije. Kroz primjenu odgovarajućih koncepata i praksi, organizacije mogu izgraditi snažnu radnu snagu koja će biti ključna za postizanje dugoročne konkurentske prednosti i održivog uspjeha.

4. SAVREMENI MODELI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

U posljednjih nekoliko decenija, menadžment ljudskih resursa je doživio značajne promjene, koji su u velikoj mjeri bile podstaknute promjenama u poslovnom okruženju, tehnološkim inovacijama i sve većim fokusom na angažovanje zaposlenih, što je dovelo do razvoja novih modela i koncepata u oblasti HRM-a, koji imaju za cilj da daju odgovore na savremene izazove i poboljšaju efikasnost organizacija kroz unapređenje upravljanja ljudskim resursima.

4.1. Employee Experience (EX) model – Model iskustva zaposlenika

Jacob Morgan (2017) ističe važnost stvaranja pozitivnog iskustva za zaposlene kroz cijeli njihov radni ciklus. Morgan objašnjava da Model iskustva zaposlenika obuhvata sve aspekte interakcije zaposlenog sa organizacijom, uključujući angažovanje, razvoj i zadržavanje. Prema njegovom istraživanju, organizacije koje posvećuju pažnju Modelu iskustva zaposlenika često ostvaruju bolje rezultate u pogledu zadovoljstva, produktivnosti i zadržavanja zaposlenih. Ovo se može pripisati činjenici da pozitivno iskustvo zaposlenih doprinosi stvaranju povoljnog radnog okruženja koje povećava motivaciju i angažman. Morgan također naglašava da ovaj model nije samo HR inicijativa, već strategija koja mora biti integrisana u kulturu organizacije i podržana tehnologijom i fizičkim radnim okruženjem. Prema mišljenju autora, kompanije koje uspijevaju da stvore holistički i usklađen pristup Modelu iskustva zaposlenika, uspješnije se prilagođavaju promjenama i zahtjevima tržišta, te postižu veći stepen angažovanja zaposlenih.

Tracy Maylett i Matthew Wride (2017) razvijaju ideju da pozitivno iskustvo zaposlenih može značajno uticati na privlačenje, zadržavanje i angažovanje talenata. Autori identifikuju tri ključne komponente Modela iskustva zaposlenika: očekivanja zaposlenih, obuka i razvoj i radno okruženje. Oni navode da su očekivanja zaposlenih u vezi sa njihovom ulogom i napredovanjem ključni za njihovu angažovanost. Kroz različite primjere, autori pokazuju kako organizacije mogu optimizovati obuku i razvoj kako bi se osiguralo da zaposleni imaju priliku za profesionalni rast i unapređenje svojih vještina. Također, naglašavaju da radno okruženje, koje uključuje fizičke uslove i organizacijsku kulturu, igra ključnu ulogu u stvaranju pozitivnog iskustva koje doprinosi lojalnosti i produktivnosti zaposlenih. Kroz svoje istraživanje, autori ukazuju na važnost sveobuhvatnog pristupa Modelu iskustva zaposlenika, koji integrira ove komponente kako bi se stvorila kultura koja ne samo da privlači talentovane pojedince, već ih i zadržava kroz razvoj i podršku.

Ovi radovi doprinose razumijevanju kako integracija pozitivnog iskustva zaposlenih u organizacijsku strategiju može unaprijediti cjelokupnu efikasnost organizacije i njenu sposobnost da se nosi sa savremenim izazovima u upravljanju ljudskim resursima.

Slika 11. Model iskustva zaposlenika



Izvor: Panneerselvam i Balaraman (2022)

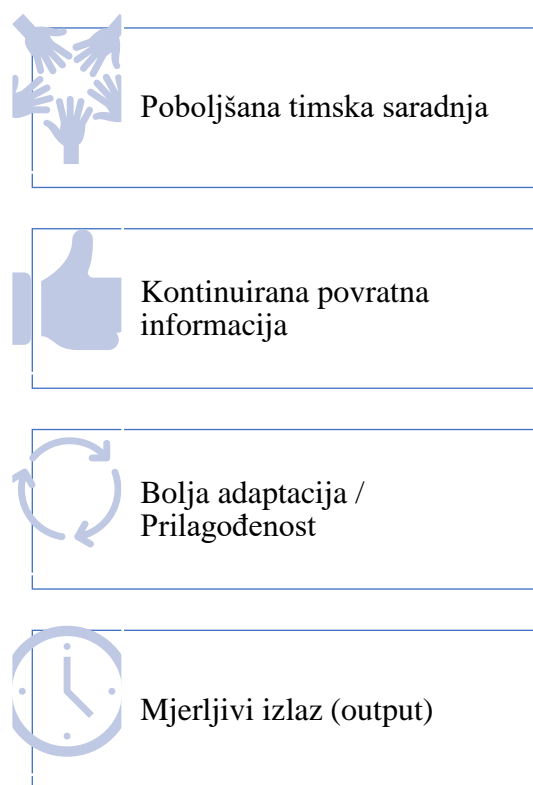
4.2. Agilni HR

Agilni HR se fokusira na fleksibilnost, transparentnost i kontinuirano poboljšanje procesa poput zapošljavanja, obuke i upravljanja performansama. Agilni HR omogućava HR timovima da se brže prilagode promjenama u poslovnom okruženju i da pružaju vrijednost kroz iterativne i kolaborativne pristupe. Agilni HR je posebno koristan u dinamičnim okruženjima gdje se zahtijeva brza reakcija na promjene i sposobnost prilagođavanja. Kroz primjenu agilnih principa, kao što su fleksibilnost i iterativno poboljšanje, organizacije mogu unaprijediti svoje procese, poboljšati angažman zaposlenih i očuvati konkurentnost, dakle mogu ostati konkurentne i efikasne (Dank N., Hellstrom R. 2020).

Prema Thoren P.-M. (2017), tradicionalni HR modeli često ne odgovaraju potrebama savremenih organizacija koje funkcioniraju u dinamičnim okruženjima. Ona predlaže primjenu agilnih metoda kao što su fleksibilni timovi, kontinuirana povratna informacija i transparentnost u procesima zapošljavanja i razvoja zaposlenih. Prema autorici, Agilni HR ne samo da poboljšava efikasnost organizacije, već i motiviše zaposlene da se aktivno uključe u organizacione procese. Fleksibilni timovi omogućavaju brže donošenje odluka i prilagođavanje strategija u skladu sa promjenama u poslovnom okruženju, dok kontinuirana povratna informacija pomaže u stalnom unapređenju performansi i zadovoljavanju potreba zaposlenih. Ove metode stvaraju radnu atmosferu koja promoviše angažman i inovativnost, čime organizacije mogu postići veći nivo efikasnosti i uspjeha u izazovnim tržišnim uslovima.

Ovi uvidi pomažu u razumijevanju kako primjena agilnih principa u HR-u može unaprijediti organizacijsku efikasnost i prilagodljivost, te osigurati konkurentsku prednost u savremenom poslovnom okruženju.

Slika 12. Agilni HR



Izvor: Iancu n.d.

4.3. HR Analitika

HR analitika predstavlja ključni alat za moderne organizacije koje teže unapređenju svojih praksi u upravljanju ljudskim resursima. Prema Bhattacharyya (2017), HR analitika se temelji na prikupljanju, analizi i interpretaciji podataka kako bi se donijele informisane odluke u oblasti upravljanja ljudskim resursima. Autor pruža detaljan pregled teorijskih osnova HR analitike, uključujući metodologije i tehnike koje se koriste za analizu podataka o zaposlenim. On naglašava da HR analitika omogućava organizacijama da bolje razumiju svoje ljudske resurse, predviđaju potrebe za zapošljavanjem, identifikuju talente i optimizuju strategije obuke. Ovaj pristup omogućava organizacijama da unaprijede svoje odluke temeljem empirijskih podataka, da predvide potrebe za zapošljavanjem, identifikuju talente i optimizuju strategije obuke, čime se povećava efikasnost i učinkovitost HR funkcije.

Waters *et al* (2018), fokusiraju se na praktičnu primjenu HR analitike u organizacijama, te objašnjavaju kako HR analitika može pomoći u različitim aspektima upravljanja ljudskim resursima, uključujući zapošljavanje, upravljanje talentima i poboljšanje performansi. Autori dalje navode kako analitika pomaže u identifikaciji ključnih faktora koji utiču na uspjeh zaposlenih, kao i u optimizaciji procesa selekcije i razvoja talenata. Također, ističu da analitika može transformisati HR funkciju, od tradicionalnog administrativnog u strateškog partnera organizacije, čime se povećava njena ukupna vrijednost i doprinos uspjehu organizacije.

Korištenjem HR analitike, organizacije mogu unaprijediti svoje pristupe u upravljanju ljudskim resursima, omogućavajući informisanije odluke koje doprinose efikasnijem i produktivnijem radnom okruženju. Analitika ne samo da pomaže u optimizaciji postojećih procesa, već i u anticipaciji budućih potreba i izazova, čime organizacije postaju bolje pripremljene za dinamične promjene na tržištu rada.

Slika 13. Benefiti HR analitike



Izvor: Bhat (n.d.)

4.4. Model raznolikosti i inkluzije (D&I)

Brown (2017) istražuje kako raznolikost i inkluzija mogu unaprijediti radno okruženje i doprinijeti uspjehu organizacija, te naglašava da stvaranje inkluzivnog radnog mjesta nije samo moralna obaveza već i poslovni imperativ koji može dovesti do većeg angažovanja i inovativnosti. Raznoliki timovi su sposobniji da donose kreativnije i inovativnije odluke zbog različitih perspektiva koje donose članovi tima. Inkluzija omogućava zaposlenim da se osjećaju poštovano i uključeno, što može pozitivno uticati na njihovu motivaciju i produktivnost. Kroz primjere iz prakse i istraživanja, knjiga prikazuje kako organizacije mogu razviti strategije koje promovišu ravnotežu i poštovanje svih zaposlenih, bez obzira na njihove različitosti. Naglašava se značaj stvaranja politike i praksi koje podržavaju različite grupe zaposlenih i uklanjaju prepreke koje mogu ograničiti njihov razvoj. Prema Brown (2017), organizacije koje uspješno implementiraju ove strategije često zapažaju poboljšanje u timskom radu, inovacijama i zadovoljstvu zaposlenih, što doprinosi njihovom ukupnom uspjehu i konkurentnosti na tržištu.

Ova analiza raznolikosti i inkluzije oslikava kako pravilno implementirane strategije mogu dovesti do pozitivnih promjena u organizacijskoj kulturi i učinkovitosti, te pruža smjernice za organizacije koje žele unaprijediti svoje pristupe u stvaranju uključivog radnog okruženja.

Slika 14. Inkluzivno radno okruženje



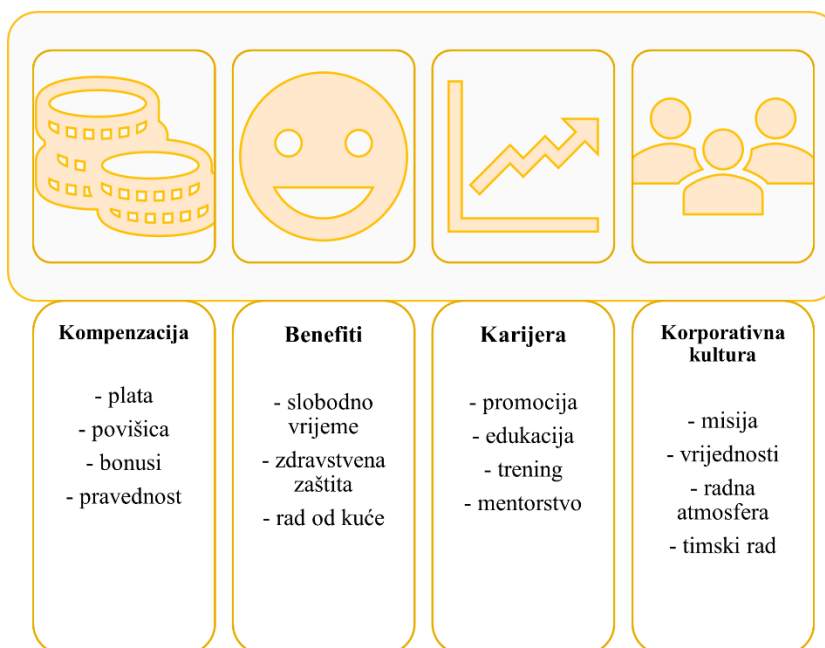
Izvor: Boatman (n.d.)

4.5. Ponuda vrijednosti zaposlenika (EVP)

Ponuda vrijednosti zaposlenika igra ključnu ulogu u stvaranju privlačne radne sredine i pružanju konkurentske prednosti u tržištu rada. Ponuda vrijednosti zaposlenika se odnosi na paket beneficija i vrijednosti koje poslodavac nudi svojim zaposlenim u zamjenu za njihov rad i angažman. Ova ponuda obuhvata ne samo finansijske kompenzacije, već i nefinansijske aspekte poput radne okoline, prilike za profesionalni razvoj, ravnoteže između poslovnog i privatnog života i korporativne kulture. Uspješno upravljanje brendom poslodavca može značajno poboljšati iskustvo zaposlenih i privući najbolje talente. Izgradnja jakog “employer branda” doprinosi stvaranju pozitivne slike o organizaciji, što može povećati njenu privlačnost kao poslodavca. Strategije za izgradnju i održavanje ovog brenda uključuju komunikaciju u vrijednosti organizacije, transparentnost u procesu zapošljavanja i stvaranje radnog okruženja koje podržava profesionalni i lični razvoj zaposlenih (Rosethorn, 2009). Kroz primjere iz prakse, autor prikazuje kako organizacije koje investiraju u svoj EVP i brend poslodavca mogu poboljšati svoje sposobnosti da privuku i zadrže ključne zaposlenike, čime stiču konkurentsku prednost na tržištu rada.

Pružanje jasno definisane i privlačne Ponude vrijednosti zaposlenika omogućava organizacijama da se diferenciraju u konkurentnom tržištu rada, poboljšavajući tako ne samo privlačenje, već i zadržavanje talenata. Efikasno upravljanje Ponudom vrijednosti zaposlenika može dovesti do povećanja angažmana zaposlenih, smanjenja fluktuacije i jačanja ukupne organizacijske kulture, što je od presudne važnosti za dugoročni uspjeh organizacije.

Slika 15. Ponuda vrijednosti zaposlenika



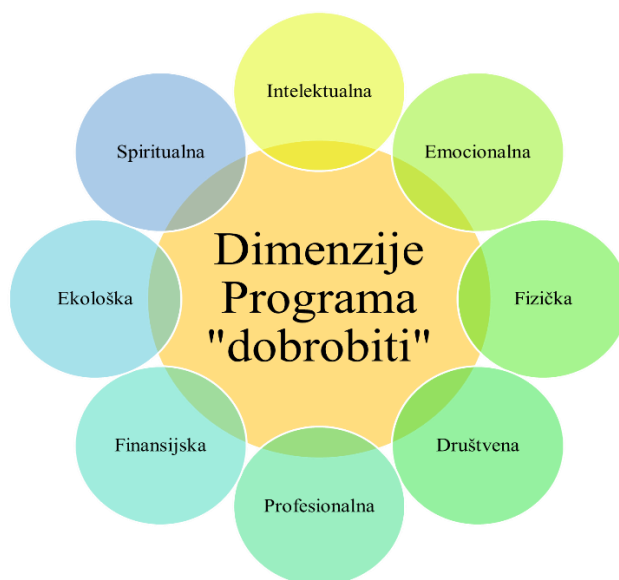
Izvor: Phillips (2021)

4.6. Programi “dobrobiti” (Wellbeing Programs)

Programi “dobrobiti” (Wellbeing Programs) predstavljaju ključan aspekt moderne HR strategije, fokusirajući se na unapređenje fizičkog, mentalnog i emocionalnog zdravlja zaposlenih. Razvoj sveobuhvatnih programa “dobrobiti” može značajno poboljšati radnu atmosferu i produktivnost zaposlenih. Organizacije koje ulažu u ove programe mogu primijetiti smanjenje stresa, poboljšanje općeg zdravlja zaposlenih, te povećanje njihovog angažmana i zadovoljstva. Uspješni programi “dobrobiti” obuhvataju različite aspekte, uključujući fizičku aktivnost, mentalnog zdravlja i emocionalnu podršku. Implementacija učinkovitih strategija za dobrobit, odnosno blagostanje može uključivati ponudu fitness programa, savjetovanje i terapijske usluge, fleksibilne radne rasporede, te inicijative koje promovišu ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Ovi programi ne samo da pomažu zaposlenim da održe svoje zdravlje, već mogu smanjiti troškove povezane sa zdravstvenim problemima i odsustvima sa posla (Clifton J., Harter J., 2021).

Programi “dobrobiti” mogu pozitivno uticati na organizacijsku kulturu, povećavajući zadovoljstvo zaposlenih i smanjujući fluktuaciju. Efikasno implementirani, ovi programi mogu stvoriti radno okruženje koje podržava cjelokupno zdravlje zaposlenih, što može dovesti do veće produktivnosti i boljih poslovnih rezultata. Organizacije koje uspješno integriraju strategije “dobrobiti” u svoje HR politike često primjećuju poboljšanja u angažmanu zaposlenih, njihovom ukupnom zadovoljstvu i dugoročnoj uspješnosti.

Slika 16. Dimenzije Programa “dobrobiti”



Izvor: Perry (2022)

Tabela 4. Komparativna analiza savremenih modela upravljanja ljudskim resursima

Kriterij	Employee Experience (EX) model - Model iskustva zaposlenika	Agilni HR	HR Analitika	Model raznolikosti i inkluzije (D&I)	Ponuda vrijednosti zaposlenika (EVP)	Programi "dobrobiti" (Wellbeing Programs)
Definicija	Obuhvata sve aspekte interakcije zaposlenog sa organizacijom, uključujući angažovanje, razvoj i zadržavanje.	Dinamično okruženje gdje se zahtijeva brza reakcija na promjene i sposobnost prilagođavanja.	Prikupljanje, analiza i interpretacija podataka kako bi se donijele informisane odluke u oblasti upravljanja ljudskim resursima.	Raznolikost i inkluzija kako bi se unaprijedilo radno okruženje i doprinijelo uspjehu organizacija.	Paket beneficija i vrijednosti koje poslodavac nudi svojim zaposlenim u zamjenu za njihov rad i angažman.	Razvoj sveobuhvatnih programa "dobrobiti" u cilju poboljšanja radne atmosfere i produktivnost zaposlenih.
Pristup	Holistički, usklađen sveobuhvatni pristup.	Iterativni i kolaborativni pristupi.	Predviđanje potreba za zapošljavanjem, identifikacija za talente i optimiziranje strategije obuke.	Raznoliki timovi su sposobniji da donosu kreativnije i inovativnije odluke.	Finansijske i nefinansijske kompenzacije.	Različiti aspekti pristupa, uključujući fizičku aktivnost, mentalno zdravlje i emocionalnu podršku zaposlenih.
Fokus	Fokus na poboljšanje ukupnog iskustva zaposlenih kroz angažovanje i razvoj.	Fokus na agilne principe za veću fleksibilnost i bržu prilagodbu promjenama.	Fokus na podacima za donošenje informisanih odluka i optimizaciju HR strategija.	Fokus na raznolikosti i inkluziji da organizacije izgrade uravnoteženo i inovativno radno okruženje.	Fokus na razvijanju jedinstvene ponude za privlačenje i zadržavanje talenata.	Fokus na sveobuhvatno zdravlje zaposlenih, poboljšavajući njihovu produktivnost i smanjujući stres.
Metode	Strategija koja je integrisana u kulturu organizacije i podržana tehnologijom i fizičkim radnim okruženjem.	Brže donošenje odluka i prilagođavanje strategija u skladu sa promjenama u poslovnom okruženju.	Transformisanje HR funkcije, od tradicionalnog administrativnog u strateškog partnera organizacije.	Stvaranje politike i praksi koje podržavaju različite grupe zaposlenih i uklanjaju prepreke koje mogu ograničiti njihov razvoj.	Stvaranje privlačne radne sredine i pružanje konkurentne prednosti u tržištu rada.	Sa programom "dobrobiti" do smanjenja stresa, poboljšanja općeg zdravlja zaposlenih, te povećanje njihovog angažmana i zadovoljstva.
Cilj	Pozitivna iskustva zaposlenih u cilju stvaranja povoljnog radnog okruženja koje povećava motivaciju i angažman.	Radna atmosfera koja promovira angažman i inovativnost.	Identifikacija ključnih faktora koji utiču na uspjeh zaposlenih i optimizacija procesa selekcije i razvoja talenata.	Pravilno implementiranje strategije sa ciljem do pozitivnih promjena u organizacijskoj kulturi i učinkovitosti.	Diferencijacija u konkurentnom tržištu rada.	Veća produktivnost i bolji poslovni rezultati.
Implementacija	Fleksibilni HR procesi i prakse.	Unaprijeđenje organizacijske efikasnosti.	Anticipacija budućih potreba i izazova.	Timski rad, inovacije i zadovoljstvo zaposlenih.	Povećanje angažmana zaposlenih, smanjenja fluktuacije i jačanje ukupne organizacijske kulture.	Poboljšanje u angažmanu zaposlenih, njihovom ukupnom zadovoljstvu i dugoročnoj uspješnosti.

Izvor: Morgan (2017), Maylett i Matthew Wride (2017), Dank i Hellstrom (2020), Thoren (2017), Bhattacharyya (2017), Waters et al (2018), Brown (2017), Rosethorn (2009), Clifton i Harter (2021)

5. RAZLIKE IZMEĐU TRADICIONALNIH I SAVREMENIH MODELA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Razlike između tradicionalnih i savremenih modela upravljanja ljudskim resursima u smislu fokusa na doprinose zaposlenika ogledaju se u pristupima, prioritetima i strategijama koje se primjenjuju u organizacijama. Tradicionalni modeli (Michigan, Harvard, Warwick i INSEAD) stavljaju naglasak na stratešku povezanost ljudskih resursa i organizacijskih ciljeva, dok moderni koncepti (EX, Agilni HR, HR analitika, D&I, EVP, Wellbeing programi) usmjeravaju pažnju na iskustvo i individualne potrebe zaposlenika, u skladu s promjenama u radnim okruženjima i društvenim očekivanjima.

Tradicionalni koncepti upravljanja ljudskim resursima stavljaju naglasak na usklađivanje HR strategije s poslovnim ciljevima organizacije. Oni su prvenstveno orijentisani na postizanje organizacijskih rezultata kroz formalne procese i strukture. Fokusiraju se na dugoročne strateške odluke, kontrolu nad procesima i jasnu hijerarhiju unutar organizacije. Glavna mjera uspjeha kod ovih modela je povećanje produktivnosti, profitabilnosti i operativne učinkovitosti. Ovaj pristup često koristi tradicionalne metode evaluacije i razvoja zaposlenika, pri čemu su ljudski resursi viđeni prvenstveno kao sredstvo za ostvarenje organizacijskih ciljeva.

S druge strane, moderni koncepti upravljanja ljudskim resursima pomiču fokus prema zaposleniku kao centralnoj komponenti. Ovi pristupi prepoznaju da iskustvo, dobrobit i angažman zaposlenika direktno utječu na njihovu produktivnost i inovativnost. Umjesto hijerarhijskog i strukturnog pristupa, moderni koncepti promiču fleksibilnost, prilagođavanje i kolaboraciju. Na primjer, modeli poput Agilnog HR-a potiču brzinu donošenja odluka i prilagodljivost promjenama, dok HR analitika omogućuje detaljno razumijevanje individualnih potreba zaposlenika kroz podatke.

Također, moderni koncepti pridaju posebnu pažnju raznolikosti i inkluziji, čime se nastoji stvoriti kultura koja potiče kreativnost kroz različite perspektive. Ponuda vrijednosti zaposlenika (EVP) prilagođava se specifičnim preferencijama kako bi se privukli i zadržali vrhunski talenti. Programi „dobrobiti“ naglašavaju holistički pristup zdravlju zaposlenika, uključujući mentalne, fizičke i emocionalne aspekte, s ciljem povećanja općeg zadovoljstva i smanjenja fluktuacije.

Dok tradicionalni pristupi mjere uspjeh isključivo kroz organizacijske rezultate, moderni pristupi uključuju šire dimenzije, poput angažmana, inovativnosti i zadovoljstva zaposlenika, smatrajući ih ključnim za dugoročni uspjeh organizacije.

6. DISKUSIJA I ZAKLJUČAK

U zaključku na temu "Teorijski pristupi menadžmentu ljudskih resursa - komparativna analiza" možemo istaknuti značajnu raznolikost i bogatstvo pristupa u upravljanju ljudskim resursima koje nude ova četiri koncepta. Svaki od njih donosi svoj jedinstveni set teorijskih okvira, principa i praksi koje oblikuju način na koji organizacije upravljaju svojim ljudskim kapitalom radi postizanja ciljeva.

Michigan koncept, naglašavajući strateški pristup, vidi HRM kao ključnu komponentu u postizanju konkurentske prednosti. Ovaj pristup ističe važnost usklađivanja ljudskih resursa sa strateškim ciljevima organizacije, s fokusom na efikasnost i performanse. Kroz ovaj model, organizacije mogu jasno definirati kako ljudski resursi doprinose ostvarivanju strateških ciljeva i poboljšanju konkurentnosti na tržištu.

Harvard koncept, sa druge strane, stavlja akcenat na opću menadžersku perspektivu HRM-a i naglašava važnost integracije s organizacijskim ciljevima. Ovaj pristup usmjeren je na holistički pogled na HRM, uzimajući u obzir uticaj HR praksi na sve aspekte organizacije, od kulture i strukture do strategije i operativnih ciljeva. Naglašava važnost ravnoteže između interesa organizacije i potreba zaposlenih, čime doprinosi cjelokupnoj harmoniji unutar organizacije.

INSEAD koncept ističe ulogu strateškog HRM-a u multinacionalnim kompanijama i njegovu sposobnost prilagođavanja različitim organizacijskim kulturama. Ovaj pristup je posebno relevantan za globalne organizacije koje se suočavaju s izazovima integracije različitih kulturnih i poslovnih praksi u jedinstvenu strategiju ljudskih resursa. INSEAD koncept omogućava organizacijama da razviju fleksibilne strategije koje odgovaraju lokalnim i globalnim izazovima.

Warwick koncept naglašava kontekstualni pristup i važnost usklađivanja praksi ljudskih resursa s vrijednostima i okruženjem organizacije. Ovaj model ističe da uspješno upravljanje ljudskim resursima zahtijeva prilagodbu specifičnim uslovima i kulturi organizacije, čime se osigurava da HR prakse odgovaraju realnim potrebama i izazovima s kojima se organizacija suočava.

Kroz ovu komparativnu analizu, vidimo da svaki od ovih koncepata donosi svoje jedinstvene prednosti i izazove. Razumijevanje njihovih različitih pristupa omogućava organizacijama da pronađu najbolje prakse koje odgovaraju njihovim specifičnim potrebama i ciljevima. Osim toga, ova analiza ističe važnost kontinuiranog istraživanja i prilagođavanja pristupa upravljanju ljudskim resursima kako bi se odgovorilo na promjenjive zahtjeve poslovnog okruženja i postigla konkurentska prednost.

Moderne HR strategije, kao što su Modeli iskustva zaposlenika (EX), Agilni HR, HR Analitika, Model raznolikosti i inkluzije (D&I), Ponuda vrijednosti zaposlenika (EVP), te

Programi “dobrobiti” (Wellbeing Programs), reflektuju savremene potrebe i trendove u upravljanju ljudskim resursima. Ovi modeli omogućavaju organizacijama da unaprijede zadovoljstvo i produktivnost zaposlenih, prilagode se brzim promjenama, te stvore inkluzivno i fleksibilno radno okruženje. Kroz primjenu ovih koncepata, organizacije mogu bolje odgovoriti na izazove i osigurati dugoročan uspjeh.

U konačnici, uspješno upravljanje ljudskim resursima zahtijeva holistički pristup koji uključuje integraciju strategije, strukture i praksi HRM-a u skladu s ciljevima i vrijednostima organizacije. Kroz primjenu najboljih elemenata svakog koncepta, organizacije mogu izgraditi snažnu i angažiranu radnu snagu koja će doprinijeti ostvarivanju dugoročnog uspjeha i održivog razvoja. Ova integracija omogućava ne samo unapređenje unutrašnje efikasnosti i zadovoljstva zaposlenih, već i dugoročnu konkurentnost i prilagodljivost u dinamičnom poslovnom okruženju.

Tradicionalni modeli upravljanja ljudskim resursima fokusiraju se na usklađivanje HR strategije s poslovnim ciljevima, koristeći strukturalne procese i mjereći uspjeh kroz produktivnost i profit. Moderni koncepti, nasuprot tome, stavljaju zaposlenika u središte, naglašavajući iskustvo, dobrobit i angažman, te koristeći fleksibilne pristupe i analitiku kako bi unaprijedili inovativnost i zadovoljstvo. Ova transformacija od strategijske usmjerenosti ka ljudskocentričnom pristupu odražava prilagođavanje savremenim izazovima i očekivanjima na tržištu rada.

Prilikom pripreme ovog magistarskog rada na temu "Teorijski pristupi menadžmentu ljudskih resursa - komparativna analiza", postojalo je nekoliko ograničenja u istraživanju. Mnogo teorijskih pristupa menadžmentu ljudskih resursa nudi savjete i modele koji izgledaju korisno u teoriji, ali ponekad se organizacije suočavaju sa izazovima prilikom praktične primjene. Teorijski pristupi mogu se različito primjenjivati u različitim vrstama organizacija (npr. multinacionalne vs. lokalne, velike vs. male organizacije). Njihova primjenjivost može se ograničiti na određene kontekste. Ograničena primjenjivost može otežati pružanje univerzalnih preporuka i uvida koji su relevantni za sve vrste organizacija. Ograničenje u istraživanju je bila dostupnost relevantnih izvora koji se odnose na savremene modele upravljanja ljudskim resursima, što je na neki način ograničilo dubinu analize i razumijevanje primjene različitih pristupa upravljanju ljudskim resursima u savremenom kontekstu.

Za buduća istraživanja na temu "Teorijski pristupi menadžmentu ljudskih resursa - komparativna analiza", neke od preporuka su dublja analiza savremenih pristupa, dakle, da se istraži kako moderni trendovi poput digitalizacije, rada na daljinu i radnih fleksibilnosti utiču na tradicionalne i savremene HR pristupe, obzirom da savremeni trendovi brzo mijenjaju način na koji organizacije upravljaju ljudskim resursima i razumijevanje njihovog uticaja može poboljšati relevantnost i primjenjivost različitih teorijskih pristupa. Također, istraživanje uloge tehnologije u HRM-u, kako one, poput HR analitike i digitalnih platformi,

mijenjaju pristupe menadžmentu ljudskih resursa. Tehnologija ima značajan utjecaj na HRM, i razumijevanje njenog uticaja može pomoći u prilagođavanju i unapređenju HR pristupa. Pored ovih preporuka, navela bih i analizu utjecaja na različite grane industrije, kako različiti HR pristupi mogu da utiču na specifične industrijske sektore, kao što su tehnologija, zdravstvo i obrazovanje, obzirom da različite industrije mogu imati različite potrebe i izazove, što može uticati na primjenu i efikasnost HR modela. Razmisliti o uključivanju perspektiva iz drugih disciplina, kao što su psihologija i sociologija, kako bi se stekao holistički pogled na HRM. Interdisciplinarni pristupi mogu obogatiti analizu i razumijevanje kompleksnih aspekata upravljanja ljudskim resursima.

Implementacija ovih preporuka može poboljšati razumijevanje i primjenu teorijskih pristupa menadžmentu ljudskih resursa, te doprinijeti razvoju novih i učinkovitijih strategija u ovoj oblasti.

Naglasak se stavlja na važnost kontinuiranog istraživanja i prilagođavanja teorijskih okvira, kako bi se bolje uklopili u savremene poslovne prakse.

REFERENCE

1. Acar, O. A., Tarakci, M., Van Knippenberg D.L. (2018). Creativity and Innovation Under Constraints: A Cross-Disciplinary Integrative Review. *Sage Journals*. Vol. 45(1).
2. Akunda, D., Chen, Z., Gikiri, N. S. (2018). Role of HRM in Talent Retention With Evidence. *Journal of Management and Strategy*. Vol. 9(2), str. 8-17.
3. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th. London: Kogan Page Publishing.
4. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th. London: Kogan Page Publishing.
5. Armstrong, M. (2012). *Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th. London: Kogan Page Publishing.
6. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
7. Bajramović, Z. (2022). *Upravljanje ljudskim resursima sigurnosnog sektora Bosne i Hercegovine*. Sarajevo: Univerzitet u Sarajevu. Fakultet političkih nauka.
8. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
9. Bernardin, H. J. (2007). *Human Resources Management*. New York: Mc Graw-Hill.
10. Bešić, E., Keserović, A. (2015). *Upravljanje humanim resursima*. Sarajevo: Poljoprivredno prehrambeni fakultet.
11. Bhat, A. (n.d.) *HR Analytics: Definition, Example, HR Metrics Dashboard and Predictive HR Analytics*. [Internet] Dostupno na: <https://questionpro.com/blog/hr-analytics-and-trends/> [pristupljeno: 26.9.2024].
12. Bhattacharyya, D. K. (2017). *HR Analytics: Understanding Theories and Applications*. Delhi: SAGE Publications.
13. Boatman (n.d.). *7 Actions HR Can Take to Help Create an Inclusive Environment at Work*. [Internet] Dostupno na: <https://aihr.com/blog/inclusive-environment-at-work/> [pristupljeno: 26.09.2024].
14. Bogićević, B. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
15. Bourne, L. (2015). *The Evolution of Motivation*. [Internet] Dostupno na: <https://mosaicprojects.wordpress.com/tag/motivational-theory/> [pristupljeno: 05.03.2024].
16. Boxall, P., Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan.
17. Brown, J. (2017). *Inclusion: Diversity, The New Workplace & The Will To Change*. Hartford: Purpose Driven Publishing.
18. Buble, M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet.
19. Buntak, K., Drožđek, I., i Kovačić, R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik* 7(2), str. 213-219.

20. Byars, L.L., Rue, W.L., (2006). *Human resource management*. New York: McGraw-Hill/Irwin
21. Clifton, J., & Harter, J. (2021). *Wellbeing at Work: How to Build Resilient and Thriving Teams*. Washington, D.C.: Gallup Press.
22. Coyle-Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I., Pestrstrer, A., Richardson, R., Walker, L. (2013). *Human resource management*. London: University of London.
23. Dank, N., Hellström, R. (2020). *Agile HR: Deliver Value in a Changing World of Work*. London: Kogan Page Publishing.
24. De Cenzo, A.D., Robbins P.S. (2007). *Fundamentals of Human Resources Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
25. Dessler, G. (2007). *Human Resource Management*. 11th. New Jersey: Pearson Education Inc. Prentice Hall.
26. Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*. 12th. New Jersey: Pearson Education Inc. Prentice Hall.
27. Dessler, G., Varkkey B. (2005). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education Inc. Prentice Hall.
28. Dračar, M. (2018). *Upravljanje ljudskim resursima*. Gospić: Veleučilište Nikola Tesla.
29. Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
30. Fombrun, C. J., Tichy, N. M., Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
31. George, J.M., Jones, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 5th. Upper Saddle River: Pearson Prentice-Hall.
32. Green, C.D. (2000). Klasici u povijesti psihologije. *Psychological Review* 50 (4), str. 370–96. [Internet] Dostupno na: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>, [pristupljeno: 01.03.2024].
33. Guest, D. E. (1997). *Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda*. 8 (3). London: International Journal of Human Resource Management.
34. Guest D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. London: *Human Resource Management Journal*. 27(1), str. 22-38.
35. Gutošić, H., Drašković, S. (2009). *Menadžment ljudskih resursa*. Sarajevo: Fakultet za javnu upravu.
36. Hersey, P.E, Blanchard, K.H., Johnson, D.E. (1996). *Management of Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall.
37. Chapman, A. (2002). *Adams equity diagram* [Internet]. Dostupno na: http://www.businessballs.com/images/adams_equity_diagram_sm.gif, [pristupljeno: 06.03.2024].
38. Iancu, S. (n.d.). *Agile HR: All You Need to Know to Get Started*. [Internet]. Dostupno na: <http://www.aihr.com/blog/agile-hr> [pristupljeno: 26.9.2024].

39. Ivancevich, J.M., Matteson, M.T. (1990). *Organizational Behavior and Management*. BPI/Irwin.
40. Iyiola, M. (2024). *Promoting diversity and inclusion in the workplace*. [Internet] Dostupno na: <https://screencloud.com/corporate-culture/diversity-inclusion>, [pristupljeno: 26.05.2024].
41. Jackson, S., Schuler, R., Werner, S. (2008). *Managing Human Resources*. Boston: Cengage Learning.
42. Jambreč, I. (1991). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Rijeka: Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. Vol 29 br. 2, str. 1181-1206.
43. Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Megatrend Univerzitet.
44. Klanac, N. (2018). *Menadžment ljudskih resursa u outsourcing tvrtkama*. Zadar: Sveučilište u Zadru.
45. Knežević, S., Ivković I. (2022). Evaluacija procesa regrutovanja putem društvenih medija sa fokusom na linkedin društvenu mrežu. *FBIM Transactions*. Vol 10(1), str. 33.
46. Kurt, S. (2021). *Teorija X i teorija Y, Mc Gregor*. [Internet] Dostupno na: <https://educationlibrary.org/theory-x-and-theory-y-douglas-mcgregor/> [pristupljeno: 26.9.2024.].
47. Lazibat, T, Dumičić, K. (2002). *Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba – temeljni čimbenici kvalitete*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
48. Marinović, L. (n.d.): *Motivacija*. [Internet] Dostupno na: http://www.unizd.hr/Portals/12/ppt/luka_marinovic/5.%20MOTIVACIJA%20-%20temeljna%20znanja.pdf [pristupljeno: 01.03.2024].
49. Markasović, L. (2023). *Teorije motivacije zaposlenika*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
50. Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., Meglich, P. A. (2016). *Human Resource Management*. Boston: Cengage Learning.
51. Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2008). *Human resource management-Essential Perspectives*. 5th. Cincinnati: South-Western College Publishing.
52. Maylett, T., Wride, M. (2017). *The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results*. New Jersey: Wiley.
53. Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Boston: Graduate School of Business Administration - Harvard University.
54. Mbogo, K.S. (2009). *Resonance Facilitating Steps in Power Intensive Contexts: Project Establishment Experiences in the Kenyan Health Sector*. Hamburg: Universität Hamburg.
55. McLeod, S. (2024). *Maslow's Hierarchy of Needs*. [Internet] Dostupno na: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html> [pristupljeno: 26.09.2024].
56. Meindl, J.R., Ehrlich, S.B. (1987). The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. *Academy of Management Journal* Vol. 30, str. 90–109.

57. Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate*. New Jersey: Wiley.
58. Ognjenović, S. (2020). *Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala*. Šibenik: Veleučilište u Šibeniku.
59. Panneerselvam, S., Balaraman, K. (2022). *Strategic HR Review 21*. [Internet] Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/364303435_Employee_experience_the_new_employee_value_proposition [pristupljeno: 26.9.2024.].
60. Pardee, R. L. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation*. [Internet] Dostupno na: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf> [pristupljeno: 02.03.2024].
61. Perley, C. (2015). *Choice: A Bigger Machine, or Democracy & Culture*. [Internet] Dostupno na: <https://chrisperleyblog.com/2015/10/20/choice-a-bigger-machine-or-democracy-culture/> [pristupljeno: 02.03.2024].
62. Perry, E. (2022). *Employee wellness 101: Ace it with tips, ideas, and best practices*. [Internet] Dostupno na: <https://www.betterup.com/blog/employee-wellness> [pristupljeno: 26.09.2024].
63. Phillips, F. (2021). *Let's talk about EVP, Baby!* [Internet] Dostupno na: <https://linkedin.com/pulse/lets-talk-evp-baby-faye-phillips> [pristupljeno: 26.09.2024].
64. Pološki Vokić, N., Grizelj H. (2007). *Obrazovanje i razvoj zaposlenika u hrvatskim organizacijama*. [Internet] Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/19420> [pristupljeno: 27.02.2024].
65. Pološki Vokić, N. (2004). *Menadžment ljudskih potencijala u velikim Hrvatskim poduzećima*. Zagreb: Ekonomski pregled: mjesečnik Hrvatskog društva ekonomista 55.
66. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa - upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
67. Pribolšan, L. (2016). *Analiza upravljanja ljudskim potencijalima u logističkoj tvrtci*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
68. Radu, C. (2023). *Fostering a Positive Workplace Culture: Impacts on Performance and Agility*. [Internet] Dostupno na: <https://www.intechopen.com/chapters/1170791>, [pristupljeno: 26.05.2024].
69. Rahimić, Z. (2010). *Menadžment ljudskih resursa*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.
70. Render, J. (2019). *Herzbergs Two-Factor Theory of Motivation*. [Internet] Dostupno na: <https://agile-mercurial.com/2019/02/25/herzbergs-two-factor-of-motivation/> [pristupljeno: 26.09.2024].
71. Richards, R., Škreblin Kirbiš, I., Koričan, M. (2009). *Načela etičnosti u upravljanju ljudskim potencijalima*, *Obnovljeni Život* 64.(4.), str. 513-528. [Internet] Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/44014> [pristupljeno: 07.03.2024].

72. Robbins, S.P., Judge, T. A., Sanghi, S. (2009). *Organizational Behavior*. 13th. Sydney: Pearson.
73. Robbins, S.P., Judge, T.A., Millett, B., Boyle, M. (2013). *Organizational Behavior*. 16th. Sydney: Pearson.
74. Rosethorn, H. (2009): *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. Aldershot: Gower Publishing.
75. Scott, R. H., Reynolds, D. H. (2009). *Guide to Managerial Communication*. Cambridge: Cambridge University Press.
76. Senyucel, Z. (2009). *Managing the Human Resource in the 21st Century*. Erie: Ventus publishing.
77. Sklepić, M. (2012). *Upravljanje ljudskim resursima u projektno orijentiranim organizacijama*. Varaždin: Sveučilište u Varaždinu.
78. Suša, B. (2009). *Menadžment ljudskih resursa*. Novi Sad: Cekom – books d.o.o.
79. Šandrk Nukić, I. (2017). Nematerijalno nagrađivanje zaposlenika: očekivanja i preferencije pripadnika generacije y, *Ekonomski misao i praksa*. (2), str. 637-654. [Internet] Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/191299> [pristupljeno: 06.03.2024].
80. Šergo, A. (2022). *Planiranje ljudskih resursa kao podelement organizacijske strukture*. [Internet] Dostupno na: <https://repozitorij.efos.hr/> [pristupljeno: 05.03.2024].
81. Šunje, A. (2002). *Top menadžer: vizionar i strateg*. Sarajevo: Tirada.
82. Tadin, H. (2007). Cjeloživotno obrazovanje za povećanje konkurentnosti poduzeća u evropskoj uniji. [Internet] Dostupno na: http://www.staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis_pdf/ek_ec_537.pdf [pristupljeno: 27.02.2024].
83. Thoren, P.-M. (2017). *Agile People: A Radical Approach for HR & Managers (That Leads to Motivated Employees)*. Carson City: Lioncrest Publishing.
84. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008). *Human Resource Management 7th*. London: Pearson Education Limited.
85. Troković, R. (2016). *Proces planiranja, regrutiranja i selekcije zaposlenika u poduzeću Credo centar D.O.O.*. Split: Sveučilište u Splitu.
86. Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business Review Press.
87. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Čakovec: *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu 2* (1), str. 152-169.
88. Vesić, D. D. (2006). *Menadžment ljudskih resursa: savremeno upravljanje ljudskim kapitalom*. Beograd.
89. Vroom, V. H., Jago, A.G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist* 62(1), str. 17-24; 43-7.
90. Waters, S. D., Streets, V. N., McFarlane, L., i McCord, E. (2018). *The Practical Guide to HR Analytics: Using Data to Inform, Transform, and Empower HR Decisions*. Alexandria: Society for Human Resource Management.