
THE ROLE OF HUMAN RESOURCES IN MODERN ORGANIZATIONAL SYSTEMS

Nedžad Azemović

University Agricultural Academy, Novi Sad, Serbia n.azemovic@yahoo.com

Rešad Azemović

Faculty of Technical Sciences, Novi Sad, resad.azemovic@yahoo.com

Abstract: From the need to adapt the organization to changes in the environment, which is becoming more and more dynamic, new concepts of the organization are emerging, among which is a „ learning organization”. Unlike other modern concepts focused primarily on the model of organization, the „ learning organization” focuses on man as the basic factor of change. The paper will present the role of human resources in modern organizational systems through the prism of new technologies, new organizational forms, communication humanization as well as reengineering in human resource development.

Keywords: human resources, organizational systems, management

ULOGA LJUDSKIH RESURSA U SAVREMENIM ORGANIZACIONIM SISTEMIMA

Nedžad Azemović

Univerzitet Privredna Akademija, Novi Sad, n.azemovic@yahoo.com

Rešad Azemović

Fakultet Tehničkih Nauka, Novi Sad 36300, resad.azemovic@yahoo.com

Apstrakt: Iz potrebe prilagođavanja organizacije promenama u okruženju, koje postaje sve dinamičnije, nastaju novi koncepti organizacije, među kojim je i „učeća organizacija”. Za razliku od drugih savremenih koncepata usmerenih primarno na model organizovanja, „učeća organizacija” u fokus stavlja čoveka kao osnovnog faktora promena. U radu će biti prikazana uloga ljudskih resursa u savremenim organizacionim sistemima kroz prizmu novih tehnologija, novih organizacionih formi, komunikacione humanizacije kao i reinženjeringa u upravljanju ljudskim potencijalima.

Ključne reči: ljudski resursi, organizacioni sistemi, upravljanje

UVOD

"Ekonomija budućnosti je mnogo humanija nego ona koju upravo ostavljamo iza sebe. Ne postoje više industrijske potrebe, kapital nije više osnovno sredstvo ekonomije i čovek otkriva sebe samog kao grandiozno tržište¹⁶⁶".

Očito je da se na pragu 21. veka predstavlja o industrijalizaciji kao dehumanizaciji, potvrđuje kao netačna. Svi indikatori ukazuju da put od industrijske revolucije, preko informatičke revolucije znanja vodi do humanističke revolucije u veku u koji upravo kročimo. Nakon što je čovekovu snagu (phisis) zamenio njegov um (logos), organizacija budućnosti otkriva čoveka kao meru svih stvari.

Organizacione aktivnosti su usmerene na zadovoljavanje ljudskih potreba, ali i olakšanje čovekovog života u celini. Zato se danas pred organizacije primarno postavlja zahtev za jačanjem društvene odgovornosti, uključujući ekološku odgovornost kao preduslov očuvanja ljudske vrste na zemlji. Ništa manje nisu glasni ni zahtevi za dostojanstvom čoveka u organizaciji i poštovanjem pojedinaca i njegovih potreba. Rad u organizaciji se dizajnira tako da ne bude prisila, nego zadovoljstvo. Danas se o radu govori kao o stilu života.

1. NOVE TEHNOLOGIJE I ULOGA ČOVEKA U ORGANIZACIJI

Očekivalo se da nove tehnologije istisnu ili potpuno zamene čoveka u organizaciji. Međutim, dogodilo se upravo suprotno. Nove tehnologije i načini proizvodnje pomeraju čoveka sa periferije (dodatak mašini) na ključnu poziciju u savremenoj organizaciji. umesto teških i prljavih poslova čovek preuzima funkciju upravljača mašinama, čime se menja i sistem kontrole, kao i ukupnih odnosa u proizvodnji. Posao se pojednostavljuje i svodi na pritisak dugmeta,

¹⁶⁶ Schwarzmann W.O.: *Wirtschaftskultur*, (2000). *Evolutions-Economics: Die Rückkehr des Menschen*, *Zukunftsmagazin* 11/98, *Istitut für Zukunftskonditionierung, Weiblingen*. p.115

a odgovornost povećava. Time su ljudski intelektualni potencijali došli do punog izražaja, a fizička snaga postala je skoro nepotrebna. Čovek postaje subjekt od kojeg se očekuje spremnost na permanentno učenje i razvijanje sopstvenih potencijala, što je uslov za prilagođavanje promenama.

Posebno informatičke tehnologije menjaju poziciju čoveka u organizaciji. Iz temelja se menja upravljanje, komunikacija i kontrola. Raspolaganje informacijama menja centre moći u organizaciji.

2. ČOVEK I NOVE ORGANIZACIONE FORME

Pritisak konkurencije i prelazak nacionalnih granica u ekonomiji, odnosno procesi globalizacije, kao i nove tehnologije, zahtevaju od organizacije napuštanje klasičnih organizacionih oblika. Javljaju se kreativna rešenja u obliku virtuelne organizacije, modularne organizacije, organizacije bez granica, i sl., koja treba da omoguće lakše i brže prilagođavanje promenama u okruženju i veću organizacionu efikasnost.

Nove organizacione forme menjaju strukturu klasične organizacije, a time i tokove komunikacije, zatim odnose upravljanja i izvršenja i način kontrole. Pojedinaac u takvoj organizaciji dobiva znatno veći stepen odgovornosti i kontrola se transformiše u samokontrolu. Time se čoveku pridaje novi značaj i on postaje subjekt i ključni faktor u postizanju organizacionih ciljeva.

Nove forme rada usmerene su na korišćenje čovekovih individualnih i grupnih potencijala i prevazilaženje organizacionih ograničenja.

U cilju oslobađanja kreativne energije pojedinaca i korišćenje grupne sinergije, preduzeća danas praktikuju razne forme grupnog i timskog rada, kao na primer: projektni timovi, grupe za rešavanje problema, kreativne radionice, krugovi kvaliteta¹⁶⁷... Ovi oblici rada afirmišu čoveka kao misaono biće i subjekta koji kreira rešenja organizacionih problema.

Forme radnog odnosa i radno vreme postaju sve više fleksibilne i prilagođene novoj kulturi življenja, u kojoj slobodno vreme i lični život postaju sve značajnija vrednost. U razvijenim zemljama danas nailazimo na razne fleksibilne oblike radnih angažmana "par time", koji pojednicu omogućavaju više slobodnog vremena, a organizaciji da bude fleksibilna u odnosu na broj i strukturu zaposlenih. sve prisutnije je i radno angažovanje po projektima, pa se očekuje da će sledeći vek biti karakterističan po radnoj mobilnosti i neki futurolozi ga nazivaju "vek Nomada".

Fleksibilnost formi radnog angažmana i uvođenja novih tehnologija u zamenu za živi rad omogućavaju sistemi socijalne sigurnosti, koji u nekim razvijenim industrijskim zemljama omogućavaju očuvanje ljudskog dostojanstva i zagarantovano zadovoljavanje osnovnih egzistencijalnih potreba. Rad tako postaje sredstvo za zadovoljavanje potreba višeg ljudskog nivoa, kao što su socijalne, potrebe za samoaktuelizacijom i poštovanjem.

3. HUMANIZACIJA KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI

Razvoj tehnologije i novi organizacioni modeli promenili su poslednjih decenija i tokove komunikacije u savremenoj organizaciji. Lanac kao model klasične i hijerarhijske organizovane komunikacije zamenjuje se drugim mrežnim oblicima. Danas je prisutan trend "upravljanja sa lica mesta" koje omogućava neposrednu komunikaciju onih koji odlučuju u organizaciji sa ljudima "na prvoj liniji" kontakta sa korisnicima proizvoda i usluga. time komunikacija postaje manje formalizovana i neposrednija. Sličan cilj ima i tendencija smanjenja hijerarhijskih nivoa u organizaciji, kao i ukidanje obeležja hijerarhijskih autoriteta, kao što su posebne kantine, mesto za parkiranje i druge privilegije. Na taj način dolazi do humanizacije odnosa u organizaciji. Odnos menadžera i zaposlenih sve više postaje odnos ravnopravnih i ljudi koji zajedno rade na ostvarivanju istog cilja¹⁶⁸.

Jezik kojim se danas komunicira u organizaciji pokazuje takođe tendenciju humanizacije. Vojnički jezik naredbi, karakterističan za klasičnu organizaciju (linije, štabovi, pozicije...), zamenjuje se mekšim jezikom sa elementima bliskosti i emocija, koji stvara osećaj bliskosti i pripadnosti.

Savremena organizacija je usmerena na čoveka kao istovremeno smisao i sredstvo preduzetničkih aktivnosti. Industrijalizacija, razvoj novih tehnologija, novi oblici organizacije i rada, modeli komuniciranja i drugi trendovi stvaraju osnovu za humanije industrijske odnose u budućnosti koja pripada čoveku i čovek mora da je gradi za sebe.

4. REINŽENJERING I UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Revolucija u organizaciji poslovanja, koju najavljuju Hamer, Čempi, Benis, Piters i drugi, suštinski znači povezivanje podeljenog rada u logičke i jedinstvene procese i preispitivanje svrhovitosti svakog posla. To se s

¹⁶⁷ Stefanović, V., (2008)., *Menadženet ljudskih resursa u uslovima globalizacije*, PMF, Niš, str.132

¹⁶⁸ Vujić, V.,(2005), *Menadžment ljudskog kapitala*, Fakultet za turizam, Opatija, str.58

razlogom naziva revolucijom u poslovanju. Ovi autori smatraju čak da treba zaboraviti kako se radilo do juče i početi sutra od početka (okrenuti novi, prazan list papira). Takve temeljite promene zahtevaju potpuno novi koncept, filozofiju, vrednosti, kriterijume i metode upravljanja ljudskim resursima.

Nastao kao odgovor na krupne tehnološke promene i promene privrednog okruženja, reinženjering ima prioritetan cilj efektivnost poslovnih procesa u novim uslovima privređivanja. Nova poslovna filozofija temelji se na prevazilaženju inercije, koja se ogleda u zastarelim metodama rada i nesvrishodnom aktivnostima, pa se polazi od pitanja "Zašto ovo radim?". Nova poslovna filozofija respektuje ogromne promene nastale u nivou obrazovanja stanovništva u poslednjem stoleću, kao i povećan standard i izmenjen sistem vrednosti u odnosu na vreme nastanka klasične teorije organizacije.

Kao krupan i temeljit transformacioni proces, reinženjering pretpostavlja odgovarajuće uslove.

Radi se, pre svega, o spremnosti za promene, i to ne samo rukovodstva, nego i svih zaposlenih, koji će u najvećoj meri promene osetiti u svom svakodnevnom radu i odnosima u organizaciji.

Zato je prioritetno stvaranje klime za sprovođenje reinženjeringa u organizaciji i savladavanju otpora prema promenama.

Promene koje izaziva reinženjering nisu parcijalne i površne, nego dubinske, menja se cela organizacija, način rada i razmišljanja. Promene izazivaju nesigurnost i otpor, pa je već u pripreмноj fazi potrebno osmisлити adekvatne instrumente motivacije. U reinženjeringu se ne može ići bez ljudi, bez podrške i učešća svih zaposlenih. Oni moraju isto kao i rukovodstvo da u reinženjeringu prepoznaju pravu šansu za organizaciju, kao i za sopstveni opstanak i razvoj. Zato rukovodstvo treba da preispita postojeći sistem komuniciranja i prilagodi novim zahevima. Komunikacija treba da bude neposredna i otvorena, kako bi se stvorio neophodan nivo poverenja.

Reinženjering kao korenita promena načina rada u organizaciji ne može da se sprovede bez planirane i osmišljene promene organizacione kulture. Sistem vrednosti kakav zahteva filozofija reinženjeringa potpuno je različit od sistema vrednosti klasične organizacije. Upravljanje procesima umesto izvođenja radnih operacija zahteva ljude sa ovlašćenjima i ljude koji su u stanju da reaguju na licu mesta kada se ukaže problem¹⁶⁹. To podrazumeva odgovornost, preduzimljivost i visok stepen poverenja kao ključne organizacione vrednosti. Proklamovanje i potvrđivanje ovih vrednosti predstavlja jedan od osnovnih zadataka u koncipiranju sistema upravljanja ljudskim resursima u organizaciji koja se odlučila za reinženjering. Ukoliko se o tim vrednostima samo govori, a kroz kriterijume zapošljavanja, napredovanja, nagrađivanja, pa i otpuštanja, promovišu drugačije vrednosti (npr. poslušnost i nepoverenje), onda ciljevi reinženjeringa ne mogu biti ostvareni.

Reinženjering, koji je nastao kao težnja da se stvori organizacija koja je optimalno efektivna i efikasna u savremenim uslovima poslovanja, zahteva koncept upravljanja ljudskim resursima koji omogućava optimalno korišćenje ljudskih potencijala u organizaciji. Odavno su već prevaziđena shvaćanja da ljudi mogu biti produktivni samo na osnovu jasnih radnih uputstava, dobre kontrole i ekonomskih uslova. Brojna teorijska i empirijska otkrića poslednjih 50 godina ukazuju na to da organizacija može postići izuzetne rezultate ukoliko potrebe zaposlenih stavi u funkciju organizacionih ciljeva i čoveka respektuje kao svesno i odraslo biće, koje ima sopstvene emocije i percepciju svog radnog okruženja. Reinženjering polazi uravo od takvih pretpostavki i upravljanje ljudskim resursima u tom konceptu ima zadatak optimalnokorišćenje ljudskih potencijala uz uvažavanje prirode ljudskog bića i njegovih potreba. Za razliku od klasičnog pristupa organizaciji rada, koji je usmeren na čoveka kao sredstvo za ostvarivanje profita kao primarnog preduzetničkog cilja, reinženjering čoveku pristupa kao svrsi i subjektu, bilo da se javlja kao zaposleni ili korisnik proizvoda ili usluga. To nije samo deklarativno izjašnjavanje, nego treba da bude inkorporirano, kako u zahteve poslova, tako i u sisteme upravljanja ljudskim resursima. razlika u pristupu klasične organizacije i reinženjeringa čoveku kao ključnom resursu koji je jedini u stanju da obdari ekonomskom vrednošću ostale resurse, može se uočiti iz sledećeg pregleda:

Tabela br.1. Menadžment ljudskih resursa u tradicionalnom reinženjering konceptu

	Tradicionalni koncept	Reinženjering
Struktura	Duboka hijerarhija (vertikalna)	Ravna hijerarhija (horizontalna)
Radno mesto	Podela rada	Proces(upravljanje procesom)
Tražena znanja	Specijalistička	Univerzalna
Poželjne osobine	Poslušnost, lojalnost firmi	Odgovornost, kreativnost, lojalnost profesiji

¹⁶⁹ Bass, B., (2006), *Transformational Leadership*, Laurence Erlbaum, New York, p.78

Planiranje ljudskih resursa	Broj i kvalifikaciona struktura	Vrsta znanja
Obrazovanje i obuka	Obuka, trening za konkretne poslove	Obrazovanje, stalno učenje
Napredovanje	Vertikalna karijera	Horizontalna karijera (unapređenje znanja)
Nagrađivanje	Prema poziciji, vremenu na radu	Prema rezultatima
Rukovođenje	Nadzornici	Treneri. moderatori
Radne uloge	Kontrolisane	Ovlašćenja
Radni zahtevi	Šefovi	Klijenti

Izvor.: Losey, M./Meisinger, S./Ulrich, D. (2005), Future of Human Resource Management, Society for Human Resource Management, Virginia, p.127

Ravna hijerarhija, nasuprot dubokoj ili vertikalnoj, ne govori samo o načinu rukovođenja, nego implicira i odnos prema čoveku kao subjektu u organizaciji. Ona omogućava neposrednu komunikaciju sa rukovodiocima i uvažava čovekovu sposobnost da razmišlja i samostalno donosi poslovne odluke.

Reinženjering bitno menja zahteve sposobnosti, kako menadžera, tako i zaposlenih. Ravna ili horizontalna hijerarhija zahteva od menadžera veći nivo komunikacionih sposobnosti, liderstvo, senzitivnu sposobnost za rad sa ljudima (klijenti i zaposleni), konceptualne sposobnost (globalno umesto parcijalnog pristupa), sposobnost i volju za prenošenje znanja, uočavanja i konstruktivnog rešavanja problema na licu mesta i sl. Ove sposobnosti treba ne samo identifikovati, nego i razvijati u organizaciji.

Prelazak sa radnih operacija na upravljanje procesima ima primarnu svrhu uvezivanja poslova u logičke celine, koje uklanjaju nepotrebne operacije, ponavljanje ili "prazan hod". Istovremeno orijentacija na procese omogućava bolje korišćenje ljudskih potencijala i veće zadovoljstvo, jer omogućava sagledavanje svrhe rada povezivanjem sa ciljevima preduzeća i povratnu vezu o rezultatima. To podstiče identifikaciju i razvoj preduzimljivosti pojedinca (saki zaposleni kao preduzetnik). Time se bitno menjaju klasični opisi radnog mesta, koje postaje fleksibilnije i dobija veći subjektivni pečat.

Povezivanje poslova i zadataka u kohezivne poslovne procese je veoma složen posao, koji će zahtevati uvođenje specifičnih formi rada za identifikaciju procesa. Identifikovanje zadataka koji čine proces i uobličavanje istih u opipljive prilike za inženjering predstavlja ključni izazov. Ovako povezani procesi treba da omoguće veće radno zadovoljstvo i smisao rada, što je predstavljao jedan od osnovnih problema razmrvljenog rada.

Za upravljanje procesima potrebna su kompleksnija znanja i sposobnosti, potreban je novi profil zaposlenih. Kriterijumi za regrutovanje i selekciju kandidata za zaposlenje u organizaciji koja je svoje procese podvrgnula reinženjeringu treba da se fokusiraju na univerzalna znanja umesto specijalističkih. Hamer i Čempi naglašavaju potrebu promene kriterijuma kod zapošljavanja i uključivanja dodatnih kriterijuma, kao što su samoinicijativa, samodisciplina, motivacija... Veća ovlašćenja znače i veće zahteve. U praksi to znači da će prednost imati kandidati koji su obavljali više poslova vezani za određeni proces i stekli uvid i celokupan proces. Neka znanja i veštine, kao što su korišćenje računara, pretpostavljaju se kao osnovna pismenost, pošto veliki deo radnih operacija preuzimaju računari. Preuzimanje odgovornosti podrazumeva lični integritet, samopuzdanje, angažovanost... to su osobine koje su u tradicionalnoj organizaciji bile nepoželjne na izvršnim nivoima.

Reinženjering je paradigma organizacije za 21. vek. To je organizacija znanja. Znanje je potencijal za novo vreme. u eri industrijalizacije to je bila fizička snaga, količina utrošenog znoja. Zato se danas ne govori o "radnoj snazi" nego o radnim potencijalima. "Sve više intelekt i sve manje potencijali. Jedina imovina fabrika jeste ljudska mašta. Dobro došli u svet mekoće, u svet sive materije. I pazite se ako još uvek mislite da mišići definišu radnika¹⁷⁰". Reinženjering kao nova paradigma organizacije, koja se menja, pretpostavlja stalno učenje i menjanje svakog pojedinca. Za upravljanje ljudskim resursima to znači fokusiranje na razvoj potencijala pojedinca (unutrašnja kvalifikaciona mobilnost). Stalno učenje je uslov profesionalnog opstanka pojedinca, odnosno *modus vivendi* za svakog ko danas želi da drži korak sa vremenom. Učenje znači i stalno menjanje sebe. U okruženju koje oličava procesni tim, lični razvoj ne znači uspinjanje uz hijerarhijsku lestvicu, nego širenje sopstvenih vidika - učenje, kako bi pojedinac mogao da obuhvati veći deo procesa. Reinženjering znači složene poslove za pametne ljude i zahteva eliminisanje većine rutinskih poslova, pa se gubi potreba za jednostavnim poslovima i nižim kvalifikacijama.

¹⁷⁰ Peters, T.(2009). *Luda vremena zahtevaju lude organizacije*, Agora, Beograd, p.26

Reinženjering menja i pogled na napredovanje i karijeru. Pošto se hijerarhija izravna (svaki pojedinac treba da bude i preduzetnik), gube se mogućnosti vertikalne lestvice u karijeri. Napredovanje na drugo radno mesto predstavlja rezultat sposobnosti, a ne uspešnosti u obavljanju prethodnog posla. Krajnji domet u karijeri je menadžer procesa. Za to je potrebna samostalnost, odgovornost, preduzetništvo, konceptualnost, kreativnost i sposobnost rešavanja problema na licu mesta. U tom kontekstu napredovanje znači sticanje dodatnih ličnih sposobnosti i znanja. "Moja prava, sigurnost i superiorna plata zavise od moje sopstvene inicijative i želje za učenjem. To je moj posao (i moj život) i ja preuzimam odgovornost¹⁷¹".

I nagrađivanje dobija nove dimenzije u konceptu reinženjeringa. U prvom planu su rezultati, a ne radno mesto, pozicija u hijerarhiji ili vreme provedeno na radu. Procesna organizacija pruža znatno veće mogućnosti procene učinka, koja je bila problem u organizaciji koja se zasniva na podeli rada. Kada je rad podeljen, teško je odrediti koja operacija je doprinela ostvarivanju cilja. Vrednosti i doprinos procesa mnogo se lakše identifikuju. Pošto na procesima najčešće rade timovi, procena rada će biti usmerena na vrednost doprinosa timova, što omogućava zdravije međuljudske odnose i usmerenje na saradnju. Organizacije koje su sprovele reinženjering imaju uravnotežene zarade prema vrednosti rada za ukupne ciljeve, a materijalni stimulansi su jednokratni. Doprinos se meri novostvorenom vrednošću i nagrađivanje je usklađeno sa tim.

Reinženjering revolucionarno menja strukturu organizacije, a time i način rada i ukupnu kulturu organizacije. Povezivanje zadataka u procese zahteva timski rad umesto individualnog koji je optimalna forma kada je u pitanju obavljanje radnih operacija. Timski rad obezbeđuje više prostog zbira pojedinačnih sposobnosti i oslobađa sinergiju kao temelj nove kreativnosti. U cilju veće efikasnosti pomeraju se granice između različitih poslova. Timovi mogu imati i jednokratni karakter – rad na određenom slučaju, a pojedinci mogu biti članovi više virtuelnih timova. Timski rad od pojedinca zahteva sposobnost integracije i saradnje, kao i bolje komunikacione sposobnosti. Znanje u takvoj organizaciji ne može biti monopol bilo kojeg pojedinca, nego zajedničko vlasništvo i zajednička potreba svih zaposlenih. Upravljanje ljudskim resursima podrazumeva aktivnosti na modelovanju timova i osposobljavanje pojedinaca za rad u timovima.

Povećana složenost posla na procesima, sa višim stepenom znanja i širinom obrazovanja, zatim povećana odgovornost i ovlašćenja svakog pojedinca i ravna hijerarhija, pretpostavlja angažovano rukovodstvo. Rukovodstvo nema ulogu nadzornika, nego trenera. Pošto su donošenje odluka i odgovornost preneseni na niže izvršne nivoe, smanjuje se autoritet pozicije, a povećava autoritet znanja. Upravljanje ima istovremeno obeležja centralizovanog u smislu stvaranje mreže i usmeravanja svog znanja tamo gde je najpotrebnije i decentralizovanog tako što se ljudima "na prvoj liniji" omogućava korišćenje informacija značajnih za zadovoljavanje potreba i zahteva klijenata. Reinženjering zahteva strateško usmeravanje, a ne monopol znanja. Cilj je da se korisnicima pruži maksimum, jer je to i krajnja svrha poslovanja. Zato se i šefovi i zaposleni orijentišu prema korisnicima.

Zaposleni treba da rade tako da rezultat bude zadovoljan korisnik, a ne šef. Promena stila rukovođenja i orijentacija na korisnike prizvoda ili usluga podrazumeva ne samo promenu profila zahteva za rukovođenje i zaposlene, nego i razvijanje novih metoda rada i vrednosnih orijentacija kroz različite oblike razvoja ljudskih resursa, uključujući i tzv. vrednosne seminare.

Upravljanje ljudskim resursima u konceptu reinženjeringa dobija sasvim nove dimenzije. U istoj meri u kojoj je reinženjering revolucionaran i zahteva korenite i dramatične promene u organizaciji, i upravljanje ljudskim resursima podleže potpunom redizajniranju, od pristupa filozofije, do sistema i metoda. osnovni cilj ovih promena je bolje korišćenje ljudskih potencijala u funkciji organizacionih ciljeva, uz istovremeno veće radno zadovoljstvo zaposlenih.

UMESTO ZAKLJUČKA

Stvaranje novog vrednosnog sistema u organizaciji i nove kulture, koja bi bila podrška, a ne prepreka procesnoj strukturi, predstavlja prioritetan i važan zadatak u pripremi organizacije za reinženjering. Ukoliko se ne posveti dovoljna pažnja najdubljim slojevima svesti i odnosa u socijalnoj sferi organizacije, celi koncept reinženjeringa može da propadne i bude samo još jedan pokušaj "šminkanja" ili opravdanje da to "kod nas ne uspeva".

Aktivnost i zadaci menadžmenta ljudskih resursa u okviru sprovođenja reinženjeringa imaju poseban značaj, kako u fazi pripreme, tako i u fazi redizajniranja ukupnih poslovnih procesa i pripreme zaposlenih za novi način rada i nove odnose u organizaciji.

¹⁷¹ Losey, M./Meisinger, S./Ulrich, D. (2005). *Future of Human Resource Management*, Society for Human Resource Management, Virginia, p. 144

Drugim rečima, menadžment ljudskih resursa treba da se kreće u pravcu dalje od pukog izvršavanja mnogih administrativnih i pravnih poslova, koje predstavljaju tradicionalne funkcije osoblja, i na taj način kreiraju vrednost posredstvom direktnog poboljšanja poslovnih performansi. Takođe, postoji saglasnost da menadžment ljudskih resursa može doprineti povećanju vrednosti organizacije efektivnim upravljanjem talentima, pomažući u organizacionim promenama, utičući na poslovnu strategiju, kao i mnoštvo drugih aktivnosti koje bi omogućile stvaranje visoke vrednosti koje utiču na organizacionu efektivnost.

LITERATURA

- [1] Avolio, B. Et Bass, B., (2003). *Transformational Leadership, Charisma and Beyond*, Working paper school of Management, State University of New York
- [2] Back- Tauber, D., (2012)., *Transformational Leadership: Exploring its funkcionality*, dissertation No4067, Universitas-Buchbinderei Georg Konrad, Munich, www.unisg.ch edis.nst>dis4067
- [3] Bass, B., (2006). *Transformational Leadership*, Laurence Erlbaum, New York
- [4] Erutlu, H., (2008). *The Impact of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness*, Journal of Management Development, vol 27, No 7
- [5] Jandaghi, G. Et all, (2009). *Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies*, The Journal of International Social Research, volume 2/6
- [6] Schwarzmam W.O.:Wirtschaftskultur (2010). *Evolutions-Economics: Die Ruckkehr des Menschen*, Zukunftsmagazin 11/98, Istitut fur Zukunftskonditionierung, Weiblingen
- [7] Stefanović, V., (2008). *Menadženet ljudskih resursa u uslovima globalizacije*, PMF, Niš
- [8] Sundi, K., (2013). *Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership*, International Journal of Bussines and Management Invention, volume 2, issue 12, www.ijbui.org
- [9] Vujić, V.,(2005). *Menadžment ljudskog kapitala*, Fakultet za turizam, Opatija
- [10] Peters, T,(2009). *Luda vremena zahtevaju lude organizacije*, Agora, Beograd
- [11] Losey, M./Meisinger, S./Ulrich, D.(2005). *Future of Human Resource Management*, Society for Human Resource Management, Virginia