

Mr. sc. Salih Bučuk

KADROVSKI RESURSI BOSNE I HERCEGOVINE

Svaki ozbiljniji razvoj privrede mora biti praćen, a često i anticipiran, odgovarajućim razvojem kvalitativnih svojstava radne snage i kadrova. Ne postoje trajno utvrđeni odnosi između proizvodnih faktora uopće, a stanovništva i radne snage posebno, u odnosu na proizvodnju. Odnosi između radne snage i proizvodnje, tj. razvoja privrede, moraju se usklađivati u svakoj etapi društveno-ekonomskog razvoja. Stoga je nužno da razvojna politika stalno vodi računa o ljudskom faktoru, o njegovim mogućnostima i ograničenjima. Bez odgovarajuće radne snage i kadrova, kapitalna ulaganja ostaće bez odgovarajućih i mogućih efekata. Sve ukazuje na to da kapital više nije najznačajniji faktor privrednog rasta već da u savremenim uslovima primat pripada radnoj snazi uopće, a njenim kvalitativnim osobinama posebno. U privredno nerazvijenim zemljama, kakva je i Bosna i Hercegovina, kapital je još uvijek na cijeni, mada se dolazi do saznanja da su kvalitativna svojstva radne snage presudan faktor razvoja.

Sistem obrazovanja i naučno-tehnološka infrastruktura čine najснаžiju i osnovnu polugu tehnološkog razvoja.

Naučno-tehnološka infrastruktura u bivšoj Jugoslaviji, a samim tim i u Bosni i Hercegovini, bila je relativno dobro razvijena, sa velikim naučnoistraživačkim potencijalom u samostalnim istraživačkim organizacijama (470 instituta) i univerzitetskim institucijama (306 visokoškolskih naučnoistraživačkih organizacija) i bitno manjim u istraživačkorazvojnim jedinicama u privredi (113

jedinic). Iskustva u svijetu pokazuju da se koriste razni načini pospješivanja interakcija između univerziteta i industrije, od finansijskih stimulacija za dodatno profesionalno obrazovanje, kursevi za prekvalifikaciju i dokvalifikaciju do posebnih biroa za povezivanje industrijom na državnom ili regionalnom nivou.

Nedostaci djelovanja tržišnog mehanizma pokazuju se prvenstveno na području visokih tehnologija gdje razvijene zemlje imaju veliku prednost u kadrovima i ostalim proizvodnim faktorima i gdje se transnacionalne firme ponašaju monopolno, odnosno gdje je uključivanje novih preduzeća iz zemalja u razvoju zbog kapitalnih i kadrovskih ograničenja vanredno teško. Zbog ovih i sličnih razloga vlade se osjećaju odgovornima za pomoć preduzećima u prilagođavanju brzim društvenim i tehnološkim promjenama u svijetu.

Radna snaga koja zadovoljava potrebe privrede na odgovarajućem stupnju ekonomskog razvoja ne samo u pogledu obima, već prije svega, kvalifikacione strukture, profila i nivoa obrazovanja, postaje jedna od bitnih proporcija savremenog razvoja.

Ne može se zamisliti brzi razvoj privrede i preobražaj Bosne i Hercegovine bez odgovarajućih stručnih kadrova. Samo sredina koja raspolaze odgovarajućim kadrovima može računati na brzi razvoj, ekonomičnu privredu, a investicije (ulaganja) mogu ponijeti atribut "ekonomskih investicija", za razliku od "političkih investicija" koje su u Bosni i Hercegovini dominirajuće.

Važno je zapaziti da loša kvalifikaciona struktura radne snage u Bosni i Hercegovini i permanentni odlazak stručnih kadrova u inostranstvo nema nekih posebnih efekata na privredni rast. Očito je da ljudski faktor kao potencijal razvoja nema dominantnu, pa čak ni značajnu ulogu u bosanskohercegovačkoj razvojnoj koncepciji. Nisu nam poznate sistematske akcije (osim deklarativnih od strane stranaka na vlasti) ili dugoročni dogovori i pokušaji da se iskoriste postojeći i privuku bosanskohercegovački kadrovi kako bi se iskoristile njihove organizacione sposobnosti. Tu se, nesumnjivo, radi o stručnjacima. Međutim, sami kadrovi u Bosni i Hercegovini nisu zadovoljni ne samo svojim primanjima, nego ni čitavim nizom okolnosti u svom radu. Po našem mišljenju, ovakvo stanje nezadovoljstva se može obrazložiti sljedećim:

- stručnjaci imaju mali uticaj na važne odluke,
- rukovodstva posjeduju malo sposobnosti i znanja za racionalno angažovanje stručnjaka,
- nagrađivanje nije stimulatívno,
- kod odlučivanja glavnu riječ imaju nestručnjaci,
- društvena podrška stručnjacima je mala,
- inicijative stručnjaka se blokiraju,

- rukovodstva potcjenjuju stručne kadrove.

Masovni odlazak stručnjaka u inostranstvo i nezainteresovanost za povratak potvrđuje njihovo raspoloženje. Gomilanje kadrovskih problema koji su iz dana u dan akutniji pokazuju da se date ocjene ne smiju olahko odbaciti kao i to da društvena akcija mora veoma angažovano i ozbiljno pristupiti stvaranju i primjeni dugoročne strategije stvaranja, korištenja i tretmana stručnih kadrova.

Društveno-ekonomski razvoj Bosne i Hercegovine zavisen je od resursa koji mu stoje na raspolaganju. To su: materijalni, finansijski i ljudski resursi. Pri tome su ljudski resursi važna, ako ne i najvažnija komponenta ekonomskog razvoja. U tom smislu upravljanje ljudskim resursima jedna je od ključnih aktivnosti kako na mikro tako i na makro nivou. Da bi bilo uspješno i da bi u punoj mjeri doprinosilo ekonomskom razvoju, upravljanje ljudskim resursima mora kao koncept i kao praksa biti ugrađeno u strategiju razvoja na svim nivoima.

U samim strateškim promišljanjima i orijentacijama savremenog preduzeća ljudski resursi i njihovo korištenje moraju imati tretman ključnog faktora. Oskudnost u smislu nemogućnosti osiguravanja dovoljnog broja (općih ili pojedinih kategorija) i / ili kvaliteta ljudskih resursa, danas je gotovo redovna pojava u razvijenim zemljama, a u Bosni i Hercegovini takva situacija je dostigla kritičnu tačku za pojedine kategorije - prvenstveno kada su u pitanju stručnjaci i menadžeri. S druge strane, jedino ukoliko preduzeće ima i razvija stručne i kvalitetne resurse, može na njima zasnivati ekspanzivnu i uspješnu poslovnu strategiju.

“Strategija upravljanja ljudskim resursima trebala bi biti integralni dio poslovne strategije, a strategija koja zanemaruje ljudske resurse u velikoj je opasnosti da ne postigne željene rezultate”.¹ Ukratko, ne bi smjelo biti ni jednog segmenta poslovne strategije koji nije prožet ljudskom dimenzijom.

Ljudski resursi mogu, kao najvredniji resursi ekonomskog razvoja, biti glavni izvor konkurentske prednosti i poslovnog uspjeha. Zato je potrebno identifikovati, razviti i optimalno upotrijebiti ljudske potencijale kako bi se postigli što veći rezultati.

Značajne promjene inicirane su promjenama u okruženju savremenog preduzeća. Promjene u okruženju značajne su u svim aspektima: okolina je sve složenija, zahtjevnija i dinamičnija, što zahtijeva brze i dobro promišljene reakcije. Kako te reakcije mogu biti zamišljene, osmišljene i sprovedene samo

¹/ Brewster, Ch., Larsen, H.H. : “Human resource management in Europe: evidence from ten countries, The International Journal of Human Resource Management, Vol.3, No.3, pp 411-412, 1992.

od njegovih zaposlenih i menadžmenta, to već upućuje na porast značaja kadrova i kadrovske funkcije.

Kao i kod svake poslovne funkcije, i kod kadrovske se može i mora razlikovati sama funkcija kao "skup povezanih poslova kojima se ostvaruje poseban zadatak, ili, drugačije rečeno, jedna faza reproduktivnog procesa", od organizacijske jedinice (ili jedinica) kao "grupe ljudi određenih stručnosti koja s odgovarajućim sredstvima ostvaruje jedan ili više posebnih zadataka, a u nekim slučajevima i samo dio posebnog zadatka".²

Nažalost, u Bosni i Hercegovini je već duži period situacija katastrofalno loša upravo u segmentu strategije upravljanja ljudskim resursima. Mnoga preduzeća uopće nemaju zastupljen sistem strateškog, dugoročnog razmišljanja o ciljevima, potrebama i djelovanju u domenu kadrova (često nemaju strateška opredjeljenja i planove ni na ostalim područjima djelovanja). To svakako umanjuje kvalitet, konzistentnost i efikasnost djelovanja i na operativnom nivou.

Danas su promjene koje se događaju u preduzeću i njegovom okruženju velike i brze. Te promjene se u pravilu međusobno isprepliću i odražavaju na upravljanje ljudskim resursima i njegovu organizaciju. Cilj segmenta rada nije detaljisanje i sagledavanje svih aspekata i dimenzija. Ovdje se spominje samo dimenzija okoline iz koje će se, ukratko, jasno vidjeti da promjene koje se događaju imaju odraz u svim ostalim dimenzijama.

Okolinu upravljanja ljudskim resursima predstavljaju svi oni elementi koji utječu ili mogu utjecati na karakteristike ljudskih resursa, njihovo ponašanje ili ponašanje preduzeća prema ljudskim resursima. Varijable okoline koje utječu ili mogu utjecati na strategiju i organizaciju upravljanja ljudskim resursima veoma su brojne i raznovrsne. Ovdje tretiramo:

- tržište rada,
- tehnologiju,
- ekonomsko okruženje,
- politički sistem, te
- sociološki kontekst.

a) **Tržište rada:** Situacija i promjene na tržištu rada predstavljaju okvir u kojem se realizuju operativne aktivnosti u gotovo svim segmentima djelovanja kadrovske funkcije. Pri tome osim eksternog tržišta rada (od lokalnog i regionalnog, do nacionalnog i internacionalnog), od velikog je značaja, naročito u velikim preduzećima, i interno tržište rada.

2/ Novak M., Farigak V.: "Organizacija stručnih službi", Informator, Zagreb, 1974.

Značajne i brze promjene u savremenom društvu, prvenstveno na demografskom planu i u sistemu obrazovanja, donose i direktne promjene na tržištu rada. I samo tržište rada (njegova struktura i dinamika) doživljava značajne promjene, a sve to zajedno ima veliki uticaj na upravljanje ljudskim resursima.

b) **Tehnologija:** Tehnologija je svakako presudan faktor koji određuje potrebne karakteristike ljudi koji učestvuju u proizvodnom i poslovnom procesu. Promjene u tehnologiji izrazito se odražavaju (direktno i indirektno) na organizaciju preduzeća, a time i na upravljanje ljudskim resursima.

Uz dinamičan razvoj u sferi tehnologije, danas se može govoriti o promjenama čitave tehnološke paradigme: pomaku od standardne podjele na kapitalno - i radno - intenzivne ka znanju - i informacionim - intenzivnim tehnologijama. To su svakako tehnologije koje stavljaju još veće zahtjeve na ljudske resurse.

c) **Ekonomsko okruženje:** Ekonomsko okruženje i opća ekonomska situacija utječu na organizaciju upravljanja ljudskim resursima sa više aspekata:

- najopćije kroz stepen razvijenosti i nivo životnog standarda. Stanje i kretanje u ovom domenu bitno će utjecati na kvalitet, ali i ponašanje ljudi koji ulaze u proizvodni proces, njihovu motivisanost, efikasnost i sl.
- opće stanje i kretanje na tržištu određuje opću poslovnu strategiju finansijski uslovi i rezultati poslovanja daju neposredan okvir oblikovanja bitnih strateških, ali i operativnih okvira i aktivnosti

d) **Politički sistem:** Iako bi preduzeće i rad u preduzeću trebao u tržišnom društvu biti maksimalno oslobođen političkih uticaja, ipak je politička sfera i promjene u njoj uvijek prisutna u preduzeću i njegovim aktivnostima. Pritom politički sistem može biti shvaćen u najširem smislu, kao skup struktura, vrijednosti i normi koji određuju ponašanje grupa organizovanih radi ovladavanja ili uticanja na vlast i putem vlasti: stranke, pokreti, sindikati, lobiji i dr. Kako je djelovanje političkog sistema usmjereno na ljude i putem ljudi, tada ni upravljanje ljudskim resursima unutar preduzeća ne može ostati izvan uticaja stanja i događanja u političkom sistemu.

e) **Sociološki sistem:** Sociološki sistem kao ukupnost vrijednosti, stavova i normi koji utječu na ponašanje pojedinaca i malih grupa svakako predstavlja

bitan faktor o kojem treba voditi računa na svim područjima i nivoima upravljanja ljudskim resursima.

Sociološki sistem u današnje vrijeme se svugdje, a naročito u Bosni i Hercegovini, brzo i radikalno mijenja o čemu treba voditi računa kod oblikovanja strategija i organizacija upravljanja ljudskim resursima.

* * *

Promjene u okruženju, direktno i indirektno znače i promjene i dimenziju ključnih aktera sistema upravljanja ljudskim resursima.³ Uslovljene promjene u okruženju ili, pak, autonomno nastale promjene u kategoriji poslodavaca i njihovih udruženja, zaposlenih i njihovih organizacija (sindikata), menadžmenta, države, državnih i drugih institucija, mogu se također smatrati u određenom smislu promjenama u okruženju.

3/ Goić, S., "Strategijske odrednice upravljanja ljudskim resursima.", Računovodstvo i financije, Vol. XLI b, 4, str. 82, 1995.