

**ŽIVKO KULIĆ**  
Megatrend Univerzitet  
Beograd  
**GORAN MILOŠEVIĆ**  
Kriminalističko-policijska akademija  
Beograd

UDK 005.96  
Monografska studija  
Primljen: 10.3.2012  
Odobren: 23.3.2012

## **FAKTORI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA\***

**Sažetak:** Upravljanje ljudskim potencijalima se odvija pod uticajem brojnih faktora sadržanih u okruženju. Ti faktori se najčešće dele na interne i eksterne faktore. Karakteristike upravljanja ljudskim potencijalima u konkretnoj organizaciji formiraju se pod uticajem i jednih i drugih faktora. Ti uticaji nisu uvek usmereni u istom pravcu. Ali, kako god da su usmereni o njima se stalno mora voditi računa. Najveću odgovornost za to snosi top menadžment organizacije.

**Ključne reči:** ljudski resursi, upravljanje, interni faktori, eksterni faktori, ekonomija, sociologija, organizacija

### **1. UVODNE NAPOMENE**

Upravljanje ljudskim resursima je podsistem upravljanja preduzećem. Kao sadržaj menadžment procesa, u kompetenciji je menadžerskog tima koji vodi preduzeće i koji je njegov ključni oslonac. Upravljanje preduzećem i njegovim resursima, uključujući i ljudske resurse, u savremenim uslovima privređivanja, podrazumeva mnoštvo novih sadržaja, kako u oblasti marketinga, istraživanja, razvoja, finansija i proizvodnje, tako i u sferi informatike, organizacije rada, menadžmenta ljudskih potencijala i slično. Menadžment proces je veoma kompleksan, jer u sebi objedinjuje brojne funkcije, od planiranja i organizovanja, do vođenja i kontrole materijalnih, finansijskih, informacionih i ljudskih resursa u organizaciji.

---

\* Ovaj rad je rezultat realizovanja naučnoistraživačkog projekta pod nazivom *Razvoj institucionalnih kapaciteta, standarda i procedura za suprotstavljanje organizovanom kriminalu i terorizmu u uslovima međunarodnih integracija*. Projekat finansira Ministarstvo prosvete i nauke Republike Srbije pod brojem 179045

Upravljanje ljudima, kao najznačajnijim resursima preduzeća, veoma je složen i višedimenzionalan proces. Nije lako upravljati ljudima, njihovim ponašanjem i njihovim potencijalima. Iako u menadžment procesu postoje određena pravila, menadžment organizacije ne sme robovati stereotipima, jer je ljudsko ponašnje promenljivog karaktera, a često i nepredvidivo. Svaki čovek je zasebna ličnost, a svaka organizacija priča za sebe. Što je primenljivo u jednom preduzeću, nije u drugom, što daje dobre rezultate u jednoj kompaniji ne daje u drugoj, što je dobro došlo u jednom trenutku, nije u drugom itd. Osim standardnih i uobičajenih pravila, moraju se stvarati i pravila prilagođena konkretnim ljudima, konkretnim organizacijama i konkretnom okruženju. Da bi se u tome uspelo, osim dobrog poznavanja faktora okruženja i adekvatnog dizajniranja organizacione strukture, neophodno je i dobro poznavanje ljudske prirode, kako bi se vernije i potpunije odslikale potrebe, navike, interesi, očekivanja, vrednosni stavovi i verovanja pojedinaca i grupa. Iako je reč o složenom i mukotrpnom procesu, na njemu se mora istrajavati.

Proces upravljanja ljudskim resursima, se stalno menja i unapređuje, prateći kretanja, izazove i promene u oblasti privređivanja, rada i funkcionisanja organizacije. Odnosi nadređenosti i podređenosti, odnosi socijalnog dijaloga, uticaj tehnologije ili ekonomije javnog sektora imaju uticaj i odraz na definisanje i određenje prioriteta u procesu upravljanja ljudskim potencijalima. Na proces upravljanja ljudskim resursima uticaj mogu imati interni i eksterni faktori okruženja date organizacije.

## **2. INTERNI FAKTORI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Interni faktori okruženja vrše snažan uticaj na upravljanje ljudskim potencijalima. Iako je reč o faktorima koji se skrivaju unutar organizacije i na koje se može uticati, njihovo delovanje nije uvek predvidivo. Njihov uticaj na menadžment proces može značajno da varira. Menadžeri koji upravljaju ljudskim resursima moraju ih respektovati, jer se od organizacione stvarnosti ne može pobeći. Naprotiv, treba ih stalno preispitivati i koliko je moguće držati pod kontrolom.

Interne faktore upravljanja ljudskim potencijalima opredeljuju:<sup>2</sup> 1) karakteristike organizacije, 2) karakteristike zaposlenih i 3) karakteristike poslova koji se u organizaciji obavljaju.

---

<sup>2</sup> Ž. Kulić, G. Milošević, S. Ristić.: Upravljanje kadrovima i njihovim potencijalima, Beograd, 2005, str. 51.

## **2.1. Karakteristike organizacije**

Funkcinisanje organizacije zasniva se na mnoštvu isprepletenih i uglavnom iskoordiniranih aktivnosti kojima se ostvaruju planirani zadaci i ciljevi. Zaposleni postupaju u skladu sa uputstvima i smernicama menadžera. Ciljevi organizacije sadržani su u njenim planskim dokumentima. Po pravilu, ambiciozni su i otvoreni za doradu. Pri njihovom utvrđivanju vodi se računa o tome da se njihovim ostvarivanjem obezbedi stabilno poslovanje organizacije i njen opstanak na tržištu. Da bi se u tome uspelo, zaposlenima u preduzeću potreban je jasan, funkcionalan i dobro dizajniran okvir, odnosno ambijent, unutar koga mogu nesmetano raditi i izvršavati svakodnevne obaveze na poslu. Osim toga, moraju se definisati i strateški ciljevi organizacije, znati osnovni parametri organizacione kulture i klime, obezbediti tehničko-tehnološki i drugi preduslovi za rad i slično.

Faktori koji proističu iz karakteristika organizacije su promenljivi i na njih se može uticati. Najznačajniji su:

- 1) strategija poslovanja i razvoja (svaka organizacija se trudi da projektuje realnu i ostvarivu strategiju svog poslovanja i razvoja, s ciljem da se svi raspoloživi potencijali stave u funkciju i na pravi način usmere u pravcu ostvarivanja organizacionih i individualnih ciljeva i interesa);
- 2) organizaciona struktura (parametri organizacione strukture, pod kojima se podrazumevaju podela posla i podela na sektore, delegiranje autoriteta, grupisanje organizacionih jedinica preduzeća i koordinacija aktivnosti, oblikuju se u procesu organizovanja preduzeća, a kasnije se mogu menjati i prilagođavati, u skladu sa zahtevima okruženja);
- 3) organizaciona kultura (pojam kulture objedinjuje niz elemenata, od kojih poseban značaj imaju vrednosni stavovi, običaji, navike, tradicija, verovanja, shvatanja, norme ponašanja i slično, zbog čega se organizaciona kultura smatra jednim od ključnih segmenata organizacionog ponašanja);
- 4) organizaciona klima (ako se organizacija prepoznaje po kulturi, po klimi se prepoznaju interni odnosi u njoj - stavovi i osećanja zaposlenih, uloga zaposlenih u upravljanju, sistem nagrađivanja i napredovanja, stanje međuljudskih odnosa i slično);
- 5) veličina organizacije (povećanje preduzeća, po pravilu, dovodi do uslozňnjavanja njegove strukture, decentralizacije moći i uticaja i decentralizacije sistema upravljanja i odlučivanja i obrnuto);
- 6) tehničko-tehnološki sistem preduzeća (ako je sistem adekvatno uređen, koordinacija aktivnosti bolje funkcioniše, upravljački proces je decentralizovaniji, a prilagođenost zahtevima okruženja veća, zbog čega se smatra jednim od ključnih faktora oblikovanja organizacione strukture) itd.

## **2.2. Karakteristike zaposlenih**

Dobro je poznato pravilo da je svaki čovek priča za sebe. Teško je naći dva čoveka identičnog načina ponašanja. Razlike uvek postoje, pa makar bile minimalne. Svako se ponaša onako kako mu u datoj situaciji najviše odgovara i kako misli da je najbolje. Ljudi se formiraju pod uticajem različitih bioloških (naslednih), prirodnih, društvenih i drugih faktora. Na formiranje ličnosti, osim navedenih faktora, utiče i sam čovek: svojim razvojem, obrazovanjem, vrednosnim stavovima, načinom života i slično. Pod uticajem navedenih faktora formiraju se odgovarajuće osobine ličnosti, i to: temperament, karakter, sposobnosti, interesi, stavovi, pogledi i drugo. Dolaskom u organizaciju čovek ih se ne odriče. Naprotiv, iako ih vremenom delimično menja, prilagođava i nadograđuje, one ga u suštini prate celog života.

Pojedinci su kamen temeljac organizacionih poduhvata. Oni stvaraju organizacije, pristupaju organizacijama i menjaju organizacije. U njima zadovoljavaju svoje potrebe i interese, ulažući svoje potencijale za dobrobit organizacije i njenih ciljeva. U tom dvojakom odnosu, odnosu zaposlenih prema organizaciji i njenim ciljevima i odnosu organizacije i njenog menadžmenta prema zaposlenima i njihovim potrebama i interesima, ogleda se spremnost i zainteresovanost zaposlenih da svojim radom doprinesu ostvarivanju željenih ciljeva i sposobnost menadžmenta da utiče na njihov razvoj i njihovo ponašanje.

Zaposleni se ne razlikuju samo po svojim ličnim karakteristikama, tipu ličnosti, svojim interesima i ciljevima, motivisanosti za rad, svojim stavovima i svojim kvalitetima i sposobnostima, nego i po mnogim drugim obeležjima: izgledu, načinu odevanja, godinama života, nacionalnoj, verskoj, polnoj i drugoj pripadnosti, obrazovanju, iskustvu, ideološkim shvatanjima, porodičnim prilikama, stambenoj situaciji, zdravstvenom stanju itd. I pored toga, za organizaciju i sistem upravljanja poseban značaj imaju:

- 1) lične karakteristike zaposlenih (prema rezultatima novijih istraživanja, ocenjuje se da su za efikasnost i efektivnost poslovanja, kao i za ostvarivanje organizacionih i individualnih ciljeva neophodni ljudi, koji, s obzirom na svoje lične karakteristike, nisu spremni da budu samo slušaoci, izvršioци i pasivni učesnici organizacionih poduhvata, nego mislioci, kreatori, racionalizatori i aktivni učesnici u oblikovanju vizije, projektovanju strategije, utvrđivanju ciljeva, donošenju odluka, ostvarivanju dogovorenih zadataka i sprovođenju projektovane politike preduzeća);
- 2) interesi zaposlenih (veoma je važno da se interesi zaposlenih prepoznaju, kako bi se stvarali neophodni preduslovi za njihovo zadovoljavanje);

- 3) radna motivacija (motivisan čovek je spreman na velika pregnuća, jer se ne miri s prosečnim rezultatima, a uvećano naprezanje njegovih mišića i njegovih moždanih ćelija ne obezbeđuje se samo punim džepovima nego i ispunjenom dušom);
- 4) vrednosni stavovi (za oranzaciju i njen menadžment posebno su značajni stavovi kojima se izražava odnos zaposlenih prema radu, radnim obavezama, radnoj disciplini, organizacionim ciljevima, sistemu nagrađivanja i napredovanja, strategiji razvoja, sistemu upravljanja, potrebi za stalnim učenjem i usavršavanjem, potrebi za preuzimanjem odgovornosti za donošenje odluka i slično);
- 5) sposobnosti i drugi kvaliteti (u svakom čoveku se skrivaju određene sposobnosti, vrline, vrednosti i mogućnosti, a menadžment organizacije je u obavezi da ih prepozna, mobiliše, održava, razvija, unapređuje i usmerava u pravcu ostvarivanja organizacionih i individualnih ciljeva i interesa).

### ***2.3. Karakteristike poslova koje se u organizaciji obavljaju***

U preduzeću se obavljaju mnogi poslovi: upravljački i operativni; strateški i sporedni; stalni, privremeni i povremeni; proizvodni, pomoćni i administrativni; pravni, marketinški i informatički; tekući, uobičajeni i vanredni; isplativi i neisplativi; monotoni i kreativni; stabilni i nestabilni; izvozni i uvozni; teški i laki; osetljivi, rizični i drugi. U zavisnosti od prirode i zahteva posla opredeljuju se modaliteti upravljanja i organizacione strukture. Ako je organizacija, na primer, trajnije opredeljena za obavljanje osetljivih i promenljivih poslova ne može s oslanjati na čvrstu i stabilnu strukturu, niti na krut i centralizovan sistem upravljanja, jer joj više odgovaraju fleksibilna struktura i decentralizovan sistem upravljanja, kako bi se lakše prilagođavala promenama. Na sličan način mogu se posmatrati, odnosno upoređivati, i ostali pokazatelji.

Karakteristike poslova i zadataka koji se u organizaciji obavljaju opredeljuje niz faktora:

- 1) priroda poslova (odgovorni, osetljivi, strateški i sezonski poslovi, na primer, podrazumevaju veću odgovornost, veću mobilnost, dobru koordinaciju i veći profesionalizam, za razliku od sporednih, administrativnih i pomoćnih poslova, recimo, koji ne podrazumevaju takav nivo odgovornosti, mobilnosti i profesionalizma);
- 2) zahtevi posla (zahtevi posla uglavnom zavise od prirode posla, jer su odgovorniji i osetljiviji poslovi, po pravilu, zahtevniji od ostalih poslova, što se na određen način reflektuje i na upravljanje ljudskim resursima, jer nije svejedno ko, pod kojim uslovima i na koji način će obavljati poslove koji za organizaciju i ostvarivanje njenih ciljeva imaju poseban značaj);

- 3) značaj posla za zaposlenog (za organizaciju je veoma važno kako zaposleni doživljava svoj posao, jer od toga zavisi njegova motivisanost za rad, njegov odnos prema radu i radnoj disciplini, njegova spremnost da se identifikuje s preduzećem i njegov odnos prema utvrđenim ciljevima).

### **3. EKSTERNI FAKTORI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Eksterni faktori utiču na organizaciju, njenu strukturu, njene aktivnosti i sistem upravljanja spolja, a ne iznutra. Nalaze se izvan organizacije i izvan direktne kontrole njenog menadžmenta, zbog čega preduzeće na njih može veoma malo da utiče. Pošto je organizacija dinamičan i otvoren sistem, razumljivo je da trpi snažan uticaj sila koje deluju iz spoljnog okruženja. Odnos organizacije i tog okruženja često se upoređuje sa odnosom ljudskog organizma i vazduha koji ga okružuje. Spoljni uticaji mogu biti pozitivni, negativni i neutralni, u zavisnosti od toga kako se odražavaju na njeno poslovanje, njene potencijale i njene ciljeve.

Uticaji eksternih faktora nisu uvek isti. Način na koji se njihovo delovanje odražava na poslovanje organizacije sredinom 20. veka, na primer, bitno se razlikuje od načina na koji se odražava sada. Mnogo toga se promenilo. U međuvremenu je došlo do usložnjavanja uslova privređivanja, zaoštavanja konkurencije, većeg oslanjanja na znanje i kreativne sposobnosti, afirmacije novih vrednosti i novog stila života, napuštanje tradicionalnog koncepta privređivanja i slično.

Iako su mogućnosti organizacije da utiče na spoljne faktore jako male, činjenica je da one ponekad mogu biti i veoma ozbiljne. Ako se, na primer, povodom donošenja nekog važnog zakona iz oblasti radnih odnosa, zapošljavanja, rešavanja industrijskih konflikata i slično, insistira na odredbama koje nisu u skladu sa interesima i očekivanjima organizacija, može se pribeci vršenju medijskih pritisaka, organizovanju radničkih protesta i sprovođenju drugih akcija, s ciljem da se parlament i vlada obavežu na donošenje povoljnijeg zakona. U praksi nisu retki slučajevi u kojima se akcije poslodavca i sindikata usmeravaju u istom pravcu. Svakako, najčešće u pravcu države, zbog toga što se njenom normativnom delatnošću ponekad istovremeno ugrožavaju i poslodavačka i radnička prava i interesi. Sličnih aktivnosti bilo je i u našoj zemlji. Istina u njima nisu učestvovala oba socijalna partnera, ali to ne menja stvari.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Krajem 2001. godine Savez samostalnih sindikata Srbije organizovao je generalni štrajk i masovne proteste zaposlenih, kako bi se na Vladu Srbije, a delimično i na Skupštinu Srbije, izvršio pritisak, s ciljem da se odustane od pojedinih rešenja, sadržanih u predlogu Zakona o 222

Eksterni faktori, zbog veće preglednosti i lakšeg razumevanja njihove prirode, najčešće se grupišu u veće celine. U tom smislu, oni se u stručnoj literaturi obično svrstavaju u nekoliko celina. To su:<sup>4</sup> 1) aktivnosti države, 2) ekonomsko okruženje i 3) kulturno okruženje.

### **3.1. Aktivnosti države**

Država je oduvek bila zainteresovana za aktivnosti privrednih subjekata, negovanje dobrih odnosa između poslodavca i zaposlenih i očuvanje socijalnog mira. Svojom regulativom i drugim merama i aktivnostima, nastoji da stvori povoljne uslove privređivanja i prihvatljive uslove rada i zaposlenja. Njoj su podjednako važni i interesi poslodavaca i interesi zaposlenih. Zadovoljavanjem i jednih i drugih, de facto, zadovoljavaju se i opštedruštveni interesi.

Jedna od najznačajnijih funkcija države i njenih organa manifestuje se u vidu normiranja društvenih odnosa. Ona odvajkada propisuje određena pravila kojih se moraju pridržavati svi subjekti kojima su namenjena. Bez tih i takvih pravila, umesto pravne države, u kojoj vladaju red i mir, na sceni bi bila država bezvlašća, u kojoj dominiraju kaos i nasilje. I odnosi između rada i kapitala moraju počivati na određenim pravilima koja, makar i u najmanjoj meri, propisuje država. Ta pravila se najčešće utvrđuju zakonom, čije odredbe moraju da uvažavaju "interese poslodavaca i radnika".<sup>5</sup>

Aktivnosti države ne svode se samo na ostvarivanje njenih klasičnih funkcija. Njen uticaj na poslovanje privrednih subjekata i sistem upravljanja ostvaruje se i na druge načine: pospešivanjem procesa kolektivnog pregovaranja, pružanjem pomoći u mirnom rešavanju kolektivnih radnih sporova, proširivanjem dejstva kolektivnih ugovora, aktivnom politikom zapošljavanja, ograničavanjem dohodaka i slično. U tim aktivnostima, menadžment organizacije ne može ostati po strani i s distance pratiti kako se stvari odvijaju. Njegova uloga u tome mora biti aktivna i precizno definisana. Tim pre, što se neke od pomenutih aktivnosti ne vrše uvek na način koji proističe iz njenog prava na normiranje odnosa.

Prema tome, uticaj države na organizaciju i sistem upravljanja ljudskim resursima ne ostvaruje se samo posredstvom njene normativne delatnosti, nego i posredstvom drugih njenih aktivnosti, naročito u sferi zapošljavanja,

---

radu, zbog toga što je procenjeno da se njima ugrožavaju prava i interesi zaposlenih. Nakon svega, deo sindikalnih zahteva je prihvaćen, a deo osporavanih rešenja izmenjen.

<sup>4</sup> Ž. Kulić, G. Milošević, S. Ristić, cit. delo, str. 54.

<sup>5</sup> Democratisation and ILO, Report of the Director General, International Labour Conference, 1992, str. 49.

nja, kolektivnog pregovaranja i rešavanja kolektivnih radnih sporova. U tom kontekstu, može se govoriti o dvojakom uticaju države:<sup>6</sup> 1) uticaju koji se ostvaruje posredstvom njene normativne delatnosti i 2) uticaju koji se ostvaruje posredstvom drugih njenih aktivnosti.

#### *a. Normativna delatnost države*

Država donosi čitav niz zakona i drugih propisa kojima uređuje najznačajnija pitanja i odnose u sferi radnih odnosa, zapošljavanja, ekonomsko-socijalne politike, poreske i carinske politike, politike uvoza i izvoza, kreditne i monetarne politike, politike cena itd. U granicama svoje nadležnosti, ona uspostavlja pravni sistem kojim se obezbeđuje nesmetano funkcionisanje proizvodnih odnosa, u okviru kojih se posebna pažnja posvećuje sistemu kolektivnog pregovaranja, potrebi očuvanja socijalnog mira i participaciji zaposlenih u upravljanju.

Najveći uticaj na upravljanje ljudskim resursima vrši se posredstvom radnog zakonodavstva. Međutim, to ne znači da su uticaji koji se ostvaruju zakonima kojima se uređuju odnosi koji ne spadaju u oblast radnih odnosa uvek mali, pa samim tim i beznačajni. Naprotiv, oni ponekad mogu biti veoma ozbiljni, naročito u domenu uvoza i izvoza, poreske i carinske politike, kreditne politike i slično.

Iz navedenih razloga, treba praviti razliku između zakonske i druge regulative kojom se uređuju radni odnosi i regulative kojom se uređuju odnosi u oblastima koje imaju poseban značaj za poslovanje privrednih subjekata i upravljanje ljudskim resursima. U prvom slučaju radi se o normativnoj delatnosti u oblasti radnih odnosa, a u drugom - o normativnoj delatnosti u drugim odgovarajućim oblastima.<sup>7</sup>

#### 1) Normativna delatnost u oblasti radnih odnosa

Država donosi veći broj zakona i drugih propisa kojima se uređuju pojedina pitanja iz oblasti radnih odnosa. Svojim radnim i socijalnim zakonodavstvom, a delimično i drugom odgovarajućom regulativom, ona utvrđuje određena pravila i principe, posredstvom kojih se obezbeđuju ostvarivanje i zaštita osnovnih prava iz radnog odnosa, odnosno povodom radnog odnosa. Za takvo normiranje nisu uvek neophodni zakoni. Manje važna pitanja mogu se uređivati i podzakonskim aktima države. Međutim, osnovna načela druš-

---

<sup>6</sup>Ž. Kulić, G. Milošević, S. Ristić, cit. delo, str. 56.

<sup>7</sup>Ž. Kulić, G. Milošević, S. Ristić, cit. delo, str. 57.



tveno-ekonomskog i političkog ustrojstva države i osnovni principi organizacije društvenog rada, sindikalnog organizovanja i delovanja i učešća zaposlenih u upravljanju najčešće se uređuju ustavom, kao najvišim pravnim aktom svake zemlje.

Određena pravila i principi u oblasti radnih odnosa, utvrđuju se i normama međunarodnog radnog prava: konvencijama i preporukama Međunarodne organizacije rada, Ustavom MOR-a, poveljom Evropske zajednice o osnovnim socijalnim pravima radnika, aktima Evropske unije i drugih regionalnih zajednica itd. Na drugoj strani, određena pitanja iz oblasti radnih odnosa mogu se uređivati i aktima organa jedinica teritorijalne autonomije i lokalne samouprave. Međutim, detaljnije bavljenje takvim oblicima i nivoima regulative bilo bi preopširno, zbog čega pažnju treba usredsrediti na akte koje donosi država.

Akti, posredstvom kojih se ostvaruje normativna delatnost države u sferi radnih odnosa su:

- 1) Ustav (Ustavom se, između ostalog, utvrđuju osnovna načela ekonomskog i političkog ustrojstva države, osnovni principi organizovanja društvenog rada i osnovna pravila sindikalnog organizovanja i delovanja, što je slučaj i sa Ustavom Republike Srbije);
- 2) zakon (pošto se jednim zakonom ne mogu urediti sva relevantna pitanja radnih odnosa, zbog njihove raznolikosti i obimnosti, najčešće se pribegava donošenju većeg broja zakona, kao što su, na primer: Zakon o radu, Zakon o zapošljavanju, Zakon o kolektivnim ugovorima, Zakon o štrajku i slično, koji su doneti i u našoj zemlji);
- 3) podzakonski akti (pojedina pitanja iz oblasti radnih odnosa mogu se reuglisati uredbama, pravilnicima, odlukama i drugim podzakonskim aktima, koji su po pravnoj snazi niži od zakona, a koje donosi vlada, a ređe i drugi državni organi ili pojedini državni funkcioneri - ministarstva, ministri, inspektorati, zavodi i slično).

Državnim pravom treba obezbediti dovoljno prostora za afirmaciju autonomnog radnog prava,<sup>8</sup> jer interes države nije i ne treba da bude u širenju normativnih ingerencija na štetu autonomne regulative nego u negovanju, razvoju i punoj afirmaciji te regulative. Drugim rečima, država u oblasti radnih odnosa treba da utvrđuje minimalna pravila i principe, kojima se ne sužavaju normativne kompetencije drugih subjekata. U tom smislu, njena radnopravna regulativa bi trebalo da se ograniči na propisivanje: 1) minimalnih radnih standarda, 2) minimalne garantovane zarade, 3) olakšica kojima se pospešuje

---

<sup>8</sup> Autonomno radno pravo čine norme sadržane u kolektivnom ugovoru, statutu, pravilnicima, i drutim opštim aktima preduzeća.

ново zapošljavanje i 4) mera i instrumenata za jačanje socijalnog partnerstva i mirno rešavanje kolektivnih radnih sporova.

Menadžment organizacije se mora starati za striktno poštovanje zakonskih i drugih propisa kojima se utvrđuju: minimalni radni standardi, minimalne zarade, minimalna dužina godišnjeg odmora, opšti uslovi za zasnivanje radnog odnosa, uslovi za odlazak u penziju, posebne mere zaštite žena i omladine, pravila korišćenja porodiljskog odsustva, minimalna pravila zaštite na radu i slično. Upravljanje ljudskim resursima se ne može odvijati mimo i nezavisno od tih i sličnih pravila. Naprotiv, reč je o pravilima i principima koji se na najneposredniji način odražavaju na sistem upravljanja. Pošto dolaze spolja, ne mogu se menjati, niti izbegavati. Menadžerima jedino preostaje da, u granicama svojih mogućnosti, odaberu najpogoniji način za njihovo nesmetano primenjivanje.

## 2) Normativna delatnost u drugim oblastima

Uticaji na organizaciju i sistem upravljanja mogu se vršiti i putem državne regulative u oblasti ekonomske, razvojne i socijalne politike, politike cena, carinske i poreske politike, kreditne i bankarske politike itd. Zakonski i drugi propisi, doneti u tim oblastima mogu imati veliki uticaj na upravljanje ljudskim resursima, ostvarivanje organizacionih ciljeva, organizacionu strukturu i slično. Za menadžment organizacije nije i ne može biti svejedno kako se formiraju cene gotovih proizvoda, koliki su porezi na dohodak i zarade i koji su uslovi za kreditiranje proizvodnje.

Za upravljanje ljudskim resursima poseban značaj imaju propisi koji se donose u oblasti ekonomske politike i preduzetništva, jer se u njima često nalaze odredbe koje se na direktan način odražavaju na pojedine parametre organizacione strukture (podela posla i podela na sektore, delegiranje autoriteta, grupisanje organizacionih jedinica i koordinacija aktivnosti). Na drugoj strani, ima zakona koji se neposredno primenjuju u procesu dizajniranja upravljačkih timova. Zakonom o preduzećima, na primer, utvrđuju se pravila funkcionisanja upravnih i nadzornih odbora, kao i pravila izbora njihovih članova. Pri tome se najčešće propisuje i pravilo da najmanje trećinu članova tih odbora moraju činiti predstavnici zaposlenih. Menadžment organizacije se mora suočiti sa takvim i sličnim pravilima, vodeći računa o njihovoj striktnoj primeni.

Normativna delatnost države u pomenutim oblastima uglavnom se ostvaruje na način na koji se ostvaruje i u oblasti radnih odnosa. Ako za uređivanje određenih pitanja nije neophodan zakon, njihovo uređivanje se može vršiti i putem uredbi, pravilnika, odluka i drugih akata vlade, drugih državnih organa ili pojedinih državnih funkcionera. Iako je reč o aktima koji za up-

ravljanje ljudskim resursima, u principu, nemaju veći značaj, njihov uticaj na organizaciju, njenu strukturu i njeno poslovanje nije uvek zanemarljiv.

### *b. Posebne aktivnosti države*

Uticaj države i njenih aktivnosti na organizacionu stvarnost manifestuje se na više načina. Njene kompetencije su šire od njene normativne delatnosti. Raznim merama i instrumentima, ekonomske i druge prirode, ona može ostvariti snažan uticaj na gotovo sve segmente društvenog života i rada. Tako, na primer, njeni predstavnici mogu posredovati u rešavanju industrijskih konflikata, njena (budžetska) sredstva mogu se koristiti za finansiranje programa obuke prekobrojnih radnika, njeni organi imaju aktivnu ulogu u postupku stečaja itd. Dakle, ovde nije reč o ostvarivanju njene normativne funkcije nego o njenim posebnim aktivnostima, kojima se, takođe, vrši uticaj na upravljanje ljudskim resursima.

Za sistem upravljanja i organizaciju u celini poseban značaj imaju aktivnosti koje se preduzimaju u oblasti radnih odnosa i politike zapošljavanja. U tom kontekstu izdvajaju se sledeće aktivnosti:

- 1) pospešivanje procesa kolektivnog pregovaranja (da bi se očuvao socijalni mir, državi je u interesu da odgovarajućim merama i aktivnostima podstiče organizacije sindikata i poslodavaca na dijalog, saradnju i mirno rešavanje međusobnih sporova);
- 2) pružanje pomoći u mirnom rešavanju kolektivnih radnih sporova (osim zakonske regulative, kojom se utvrđuju restriktivni uslovi za upotrebu radikalnih sredstava radne borbe, država, i posredstvom tripartitnih službi ili drugih tela za mirenje, posredovanje i arbitražu, u kojima se nalaze i njeni predstavnici, kao i posredstvom radnih i drugih sudova, koji rešavaju radne sporove, doprinosi mirnom rešavanju nastalih sporova);
- 3) aktivna politika zapošljavanja (pod aktivnom politikom zapošljavanja podrazumevaju se mere, aktivnosti i sredstva, usmereni u pravcu otvaranja novih radnih mesta i davanja podsticaja poslodavcima da zapošljavaju nove radnike, kao i profesionalne preorijentacije radi prilagođavanja promenama u strukturi potražnje).

Navedene aktivnosti su aktuelne u celom svetu. Država se u njima ne pojavljuje kao nosilac vlasti nego kao parnter poslodavaca i sindikata, a rede - i kao predstavnik, odnosno zaštitnik i tumač opštedruštvenih interesa. Takvo pojavljivanje je u interesu svih, zbog čega, po pravilu, uživa nepodeljenu podršku.

### **3.2. Ekonomsko okruženje**

Ekonomsko okruženje preduzeća smatra se jednim od važnijih faktora upravljanja ljudskim resursima. Principi na kojima je sazdan ekonomski sistem opredeljuju opšte uslove privređivanja, od kojih zavise efekti poslovanja. Vreme je pokazalo da tržišni model privređivanja nema alternative. Modeli koji su ignorisali tržište i tržišne zakonitosti, pre ili kasnije, padali su na ispit, što potvrđuje i sudbina bivših socijalističkih privrednih sistema zemalja Centralne i Istočne Evrope.

Tržišni model privređivanja polazi od privatnog vlasništva nad sredstvima za proizvodnju, slobode preduzetništva, samostalnosti privrednih subjekata i slobodnog delovanja tržišnih zakonitosti. Da bi se na tržištu opstalo moraju se obezbediti i staviti u funkciju svi neophodni potencijali, uključujući i ljudske resurse. Njihovo korišćenje podrazumeva primenu ekonomskih pravila i principa. Prošla su vremena u kojima je upravljanje ljudskim resursima počivalo na primeni političkih, ideoloških, socijalnih, familijarnih ili drugih, u osnovi, neodrživih i netržišnih pravila i principa. Odluku o izboru kandidata za prijem u radni odnos, na primer, više ne donose lokalni politički lideri ili drugi politički funkcioneri nego nadležni subjekti organizacije. Ista pravila primenjuju se i u postupku donošenja drugih upravljačkih odluka.

Tržišna konkurencija i ekonomska logika zahtevaju racionalno korišćenje svih raspoloživih potencijala, jer je to jedini način opstanka i razvoja privrednih subjekata. U svemu tome, poseban akcenat stavlja se na ljudske resurse, zbog toga što se ljudski potencijali smatraju najvažnijim ekonomskim i razvojnim resursom savremene organizacije. Od menadžmenta organizacije se zahteva da, rukovodeći se takvim pristupom, odgovornije nego ikad pristupa procesu pronalaženja, obezbeđivanja, obučavanja, održavanja, korišćenja i razvoja ljudskih resura. Efikasnost i efektivnost ljudskog rada postaju značajan preduslov uspešnog poslovanja. Model kojim se obezbeđuju dobri poslovni rezultati najbolji je orijentir za opredeljivanje upravljačkih aktivnosti. Ako demonstriran način upravljanja ljudima i njihovim potencijalima ne dovodi do očekivanih rezultata treba ga menjati i prilagođavati, u interesu svih: organizacije i njenog menadžmenta, zaposlenih i njihovih porodica i društva u celini. Zahvaljujući takvom pristupu, nastalo je mnoštvo modela i koncepcija upravljanja ljudskim resursima.

Model upravljanja ljudskim potencijalima, u velikoj meri, predodređen je i uspostavljenim modelom tržišnog privređivanja. Osim toga, modaliteti upravljanja ljudskim resursima zavise i od drugih ekonomskih faktora: ekonomske samostalnosti preduzeća, ekonomske globalizacije i sl.

*a. Modeli tržišne privrede i njihov uticaj na upravljanje ljudskim potencijalima*

U ekonomskoj teoriji se uglavnom potenciraju tri osnovna modela tržišne privrede:<sup>9</sup> 1) model slobodnog tržišta, 2) model socijalne tržišne privrede i 3) japanski model. Svaki od njih vrši različit uticaj na pojedine segmente upravljanja ljudskim potencijalima.

1) Model slobodnog tržišta

Model slobodnog tržišta uspešno funkcioniše u mnogim zemljama. Vlade tih zemalja podstiču privatnu inicijativu, a preduzeća su zainteresovana za visokoprotivabilne programe i brze rezultate. Državna kontrola privrednih tokova svedena je na minimum. Zaštita zaposlenih od mogućeg gubljenja posla i drugih nepoželjnih situacija je najčešće nedovoljna, tim pre što su organizacije u obavezi da preuzmu samo minimum socijalne odgovornosti. Ako je kapital uložen sa povećanim rizikom, ulagač nastoji da ga što pre povрати, svakako, u uvećanom iznosu.

U zemljama slobodnog tržišta preovlađuje koncept "tvrdog upravljanja ljudskim resursima", koji podrazumeva favorizovanje trenutnih i privremenih aktivnosti, potreba, ciljeva i interesa i zapostavljanje obuke, razvoja i drugih dugoročnih upravljačkih aktivnosti. Sve je usredsređeno na brzo ostvarivanje finansijskih efekata i brzo stavljanje u funkciju svih raspoloživih resursa. Za menadžment organizacije je najvažnije da obezbedi potreban broj zaposlenih, sa odgovarajućim kvalifikacijama, kako bi se planirani poslovi nesmetano obavljali. A dugoročna briga o kadrovima, njihovim potencijalima i njihovom razvoju odlaže se za neka druga vremena, uprkos čestim obećanjima da će se o svakom čoveku i njegovoj sudbini u organizaciji voditi dovoljno računa.

2) Model socijalne tržišne privrede

Model socijalne tržišne privrede funkcioniše u zemljama koje su opredeljene za izgrađivanje stabilnih društvenih odnosa, trajnije očuvanje socijalnog mira i veću socijalnu sigurnost zaposlenih i ostalih građana. Tako koncipiran model tržišnog poslovanja iziskuje veće troškove rada, dovodeći do izvesnog smanjenja efekata poslovanja. Međutim, uprkos tome, ispostavilo se da se njime obezbeđuje stabilan ekonomski rast, što je, u uslovima sve većeg zaoštavanja tržišne konkurencije i sve težeg očuvanja konkurentske prednosti, od izuzetnog značaja.

---

<sup>9</sup> Ž. Kulić, G. Milošević, S. Ristić, cit. delo, str. 58.

Dakle, očigledno je da se u funkcionisanju modela socijalne tržišne privrede prepoznaju elementi "mekog upravljanja ljudskim resursima". Upravljačke aktivnosti su usredsređene na sve komponente i segmente upravljanja ljudskim resursima. Pitanjima održavanja, obrazovanja, osposobljavanja i napredovanja kadrova i njihovih potencijala pridaje se izuzetna važnost. Najbolji primer za to pružaju organizacije Švedske, Norveške i Švajcarske, u kojima je ostvaren najveći stepen integracije upravljanja ljudskim resursima u strategije poslovanja i razvoja. Nasuprot njima, u preduzećima koja posluju, na primer, u Nemačkoj, Francuskoj i Italiji, stepen te integrisanosti, usled kulturnih i drugih specifičnosti, dosta je manji.<sup>10</sup>

### 3) Japanski model

Iako se japanski model vezuje za japanski koncept tržišnog privređivanja, činjenica je da se, uz izvesne modifikacije, sreće i u zemljama Istočne Azije. Reč je o modelu koji je prilagođen istočno-azijskom podneblju, mentalitetu, stilu života i načinu razmišljanja. Sličan je modelu za koji su se opredelile zemlje socijalne tržišne privrede, jer se njima ne favorizuju zakonska regulativa i sistem socijalne zaštite nego principi socijalne harmonije i pravila grupne saradnje.

Japanskom modelu tržišnog privređivanja, japanskoj kulturi i tradiciji, japanskom mentalitetu i stilu života, odgovara "mek" model upravljanja ljudskim resursima. Čovek i njegovi potencijali doživljavaju se kao najveće blago organizacije, zbog čega se na ljudske resurse gleda kao na potencijal koji treba poštovati, negovati i razvijati. Dugoročnim merama i aktivnostima daje se apsolutni prioritet. Odnosi između poslodavca, odnosno menadžmenta organizacije i zaposlenih su bliski i veoma korektni. Zaposleni organizaciju doživljavaju kao svoj drugi dom, zbog čega su spremni da se za njeno dobro odreknu puno čega. Odnosi između samih radnika, takođe, su dobri i zasnovani na saradnji i međusobnom uvažavanju. Radeći u takvom ambijentu, svako je zainteresovan da mu jednoga dana i dete postane član kolektiva. Takav pristup nije svojstven samo zaposlenima nego i menadžerima. Jer, i jedni i drugi su tu za dobro svih.

### *b. Uticaj drugih ekonomskih faktora na upravljanje ljudskim potencijalima*

Na modalitete i način upravljanja ljudskim potencijalima, osim mogućih modela tržišne privrede, značajan uticaj vrše i drugi ekonomski faktori:

---

<sup>10</sup>Brewster/Larsen, Human Resource Management in Europe, The International Journal of Human Resource Management, 3/1992 (citirano prema: Ž. Pržulj, Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002, str. 49).

- 1) ekonomska globalizacija (dovodi do razvoja novih upravljačkih metoda i kombinovane primene različitih upravljačkih koncepata, kako bi se odgovorilo na "globalističke" zahteve, koji u uslovima multikulturalizma, multietičnosti i multikonfesionalnosti poprimaju nove i ranije nepoznate odlike);
- 2) ekonomska samostalnost organizacije (ako organizacija ne posluje kao samostalan privredni subjekt, zato što je, na primer, deo u lancu proizvodnje, značaj ljudskih resursa se potcenjuje, između ostalog, zbog toga što su u takvoj situaciji mnoge funkcije, obaveze i aktivnosti preduzeća unapred definisane, pa ljudski resursi nemaju dovoljno prostora, niti potrebe za dokazivanje i potvrđivanje svojih vrednosti, kreativnih sposobnosti i drugih stvaralačkih i radnih potencijala).

Gde ljudski faktor nije ključni činiac uspeha ljudski resursi se manje cene, a ljudski rad manje vrednuje. Ako je preduzeće samostalno i prepušteno surovim ćudima tržišta i tržišne konkurencije, nema se na koga oslanjati. Preostalo mu je jedino da se uzda u se i u svoje resurse. Ljudski potencijali se, u takvoj situaciji, više cene, jer je sudbina organizacije u njihovim rukama. Za menadžment organizacije to je najbolji znak da ljude i njihove potencijale treba ne samo poštovati i adekvatno nagrađivati, nego i na odgovarajući način negovati, održavati, razvijati i unapređivati.

U kojoj će meri preduzeće biti samostalno u planiranju svojih aktivnosti i svom poslovanju u celini, ne zavisi samo od toga da li je uključeno (umreženo) u širi lanac proizvodnje ili pružanja usluga, nego i od političkih prilika u jednoj zemlji. Ako, na primer, politički faktori, a ne ekonomski i profesionalni razlozi, opredeljuju kandidate za ključne pozicije u organizaciji, za napredovanje i nagrađivanje, za otpuštanje i slično, teško se može govoriti o njenoj samostalnosti i uspešnom vođenju i razvoju ljudskih resursa. Takva, u osnovi, neodrživa praksa bila je karakteristična za bivše real-socijalističke zemlje. Na žalost, u pojedinim zemljama u tranziciji, još uvek nije iščezla.

### **3.3. Kulturno okruženje**

Iako se za reč kultura vezuje više značenja, pažnju treba usredsrediti na značenja koja su aktuelna za organizaciju, ljudske resurse i sistem upravljanja. U pitanju su dva takva značenja. Prema prvom, kultura se definiše kao "skup svih tvorevina koje su nastale u prirodi, društvu i ljudskom mišljenju kao posledica ljudske delatnosti (materijalna i duhovna kultura)", a prema drugom - kao "ophođenje u skladu s društvenim i etičkim normama".<sup>11</sup> Pola-

<sup>11</sup> Popularna enciklopedija, BIGZ, Beograd, 1976, str. 612.

zeći od datih pojašnjenja, može se zaključiti da svaka nacija, svako društvo i svaka organizacija imaju svoju zasebnu kulturu, odnosno svoje materijalne i duhovne tvorevine. Osim toga, očigledno je i da se svaki čovek može prepoznati po načinu ophođenja s drugim ljudima.

Kultura okruženja ne opredeljuje samo način i stil života u određenom društvu, odnosno u određenoj sredini, nego, po mnogo čemu, i način rada i poslovanja. Kao značajan faktor preduzetničkih aktivnosti, vrši određen uticaj i na upravljanje ljudskim resursima. U društvima, čiju kulturu karakteriše visok stepen poverenja između ljudi, dominiraju velike i složene organizacije, sa kompetentnim i profesionalnim menadžmentom, kao što je, na primer, slučaj u Japanu, Nemačkoj i SAD, a u društvima s niskim stepenom poverenja - male i porodične forme, kao što je, recimo, slučaj u Italiji i Grčkoj.<sup>12</sup>

Uticaj kulture, kulturnih vrednosti i kulturne stvarnosti u celini na sistem upravljanja, postaje aktuelan početkom osamdesetih godina minolog stoleća. Teorijska misao o organizaciji i upravljanju, zahvaljujući paralelno sprovedenim kulturološkim istraživanjima i dobijenim rezultatima, postaje bogatija za nova teorijska saznanja. U početku su upoređivane razlike između američke i japanske kulture (prilog br. 2), a kasnije i razlike između kultura mnogih drugih zemalja.

Navedena i druga istraživanja su potvrdila da kultura vrši uticaj na upravljanje ljudskim resursima na više načina:

- 1) kulturne vrednosti i pretpostavke, u izvesnoj meri, utiču na način uređivanja odnosa između socijalnih partnera, opredeljivanje modaliteta participacije zaposlenih, uvažavanje čoveka i njegove ličnosti i slično;
- 2) kultura pojačava potrebu organizacije da se menja i prilagođava i potrebu ljudi, koji u njoj rade, da se obrazuju, menjaju i razvijaju;
- 3) kultura utiče na viziju, strategiju i strukturu organizacije;
- 4) kultura i kulturne vrednosti utiču na motivaciju, produktivnost i efekte poslovanja;
- 5) kultura determiniše stil upravljanja, način napredovanja, način uređivanja odnosa između poslodavca i zaposlenih, odnosno način utvrđivanja uslova rada i zaposlenja i slično.

Menadžment organizacije bi trebalo da raspolaze neophodnim podacima o kulturi kojoj pojedinci pripadaju, kako bi bio u stanju da povlači odmerenije poteze. Kulturne razlike mogu postati i prednost organizacije. Sve zavisi od toga kako se na njih gleda i u kojoj meri je menadžment organizacije voljan i sposoban da ih na pravi način aktivira, neguje, razvija i usmerava.

---

<sup>12</sup> F. Fukujama, Sudar kultura, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1997, str. 38. 232



## 4. UMEMSTO ZAKLJUČKA

Ceo svet je zahvaćen promenama. Industrijska tehnologija ubrzano ustupa mesto informacionim tehnologijama, a tradicionalni kapitalistički način proizvodnje uveliko se transformiše i prilagođava zahtevima 21. veka.

Tehničko-tehnološki, informacioni i komunikacioni progresi umnogome su izmenili koncept, strukturu i izgled tradicionalne organizacije. U eri robotizacije, kompjuterizacije, internetizacije i intranetizacije, tradicionalne organizacije, sa definisanim mestom rada (sedište upravljačkog tima ili top menadžment tima, mesto gde se odvija proces rada, prostor u kome se nalaze i u kome obavljaju svoje poslove zaposleni), sve više se transformišu u virtualne organizacije, koje se temelje na konceptu aktivnosti.

U isto vreme, odigravaju se i mnogi drugi procesi. Neki od njih imaju poseban značaj za organizaciju i upravljanje ljudskim resursima. Tako, na primer, sve više se udovoljava zahtevima potrošača, ubrzava se tempo života i promena, konkurencija se i dalje zaoštrava, menjaju se ljudske navike i vrednosti i slično.

Može se izvesti zaključak da je savremeno okruženje zahvaćeno velikim promenama, od kojih se neke odražavaju na organizacionu stvarnost, pa svakako i na sistem upravljanja ljudskim potencijalima. To su:

- 1) ubrzan naučno-tehnološki razvoj (mnogi procenjuju da se celokupno ljudsko znanje udvostručava na svake tri godine i da se u oblasti tehničko-tehnološkog razvoja na svakih tri do četiri godine dešavaju unapređenja za koja su, s obzirom na njihov kvalitet i značaj, ranije bili potrebni vekovi, što se neminovno odražava na svest ljudi, način poslovanja i način upravljanja ljudskim resursima);
- 2) zaoštavanje tržišne konkurencije (povećava se broj zemalja čije privrede postaju konkurentne na svetskom tržištu, što nameće obavezu gotovo svakodnevnog preispitivanja načina upravljanja ljudskim resursima, načina poslovanja, kvaliteta proizvoda, produktivnosti rada, motivacije za rad i slično);
- 3) povećani zahtvi potrošača (potrošači su postali veoma probirljivi, pa su organizacije prinuđene da sve više vode računa o njihovim zahtevima i očekivanjima, kako bi ih vezale za svoje proizvode, odnosno usluge, što uvećava obaveze menadžera i dovodi do odgovarajućih promena u upravljačkom procesu),
- 4) promene načina života (porast standarda, poboljšanje kvaliteta života, povećan nivo obrazovanja, povećane mogućnosti komuniciranja, osmišljenije korišćenje slobodnog vremena, fleksibilni oblici zapošljavanja, poja-

va virtuelnih organizacija i slično, samo su neke od pretpostavki, odnosno potvrda, promenjenog načina života i rada, što mora imati svog odraza i na upravljanje ljudskim resursima);

- 5) potreba stalnog preispitivanja, menjanja i prilagođavanja organizacije (ubrzane promene u okruženju, ubrzan naučno-tehnološki razvoj, povećan nivo obrazovanja, intelektualizacija rada, povećana konkurencija, povećani zahtevi potrošača, brz tempo života, pojava novih struka i zanimanja, promene na tržištu rada i drugi odgovarajući procesi nameću potrebu za stalnim preispitivanjem, menjanjem i prilagođavanjem organizacije, njene strukture i kulture, njenog poslovanja i njene strategije, kao i potrebu za stalnim preispitivanjem, menjanjem i prilagođavanjem načina upravljanja ljudskim resursima).

## Literatura:

1. Brewster/Larsen, Human Resource Management in Europe, The International Journal of Human Resource Management, 3/1992
2. Kulić, Ž.: Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem, Megatrend univerzitet, Beograd, 2002.
3. Kulić, Ž.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Radnička štampa, Beograd, 2005.
4. Kulić Ž., Milošević G.: Upravljanje ljudskim resursima u oblasti bezbednosti i zdravlja na radu, Bezbednost, br. 1/07 Beograd, 2007.
5. Kulić Ž., Milošević G., Ristić S.: Upravljanje kadrovima i njihovim potencijalima, Beograd, 2005.
6. Petković, M. – Jovanović, M.: Organizaciono ponašanje, Megatrend univerzitet, Beograd, 2001.
7. Petković, M.: Organizaciono ponašanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
8. Petković, M. – Jančićević, N. – Bogičević, V.: Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
9. Pržulj, Ž: Menadžment ljudskih resursa, Insitut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002
10. Popularna enciklopedija, BIGZ, Beograd, 1976.
11. F. Fukujama, Sudarkultura, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1997.

## FACTORS OF HUMAN POTENTIAL MANAGEMENT\*

**Summary:** Human potential management is influenced by numerous factors present in the surroundings. These factors are most commonly divided into internal and external factors. Characteristics of human potential management in a particular organization are formed under the influence of both of these factors. These influences are not always oriented in the same direction. However, no matter how these influences are oriented, they always must be taken into account. The greatest responsibility for this belongs to the top management of an organization.

**Key words:** human resources, management, internal factors, external factors, economy, sociology, organization.

---

\* This paper is the result of research project Development of Institutional Capacities, Standards and Procedures for Countering Organized Crime and Terrorism in Conditions of International Integration. The project is funded by the Ministry of Education and Science of the Republic of Serbia, under number 179045.

