

Izvorni naučni članak

UDK: 005.96

doi:10.5937/ekonhor2002127B

KONCEPTUALNI OKVIR ZA DIZAJNIRANJE ARHITEKTURE MENADŽMENTA Ljudskih RESURSA

Biljana Bogičević Milikić*

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu

Intenzivne promene u poslovnom okruženju, sa značajnim implikacijama za organizacije koje se ogledaju u povećanju njihove veličine, tanjenju struktura, primeni novih modela u intra i inter organizacionom dizajnu, rastu značaja upravljanja znanjem i primeni multi strategija, proizvele su i značajne efekte na arhitekturu menadžmenta ljudskih resursa (MLJR-a). Kako u relevantnoj literaturi postoji niz različitih pristupa arhitekturi MLJR-a, cilj rada je da se kreira integralni konceptualni okvir za dizajniranje ove funkcije. U tu svrhu, u radu se analiziraju različiti pristupi u dizajniranju MLJR-a, sa stanovišta glavnih teorijskih modela organizacionog dizajna, sa ciljem da se identifikuju sličnosti i razlike među njima i kreira integralni konceptualni okvir za dizajniranje arhitekture MLJR-a. Time bi se stvorili uslovi za primenu sveobuhvatnijeg pristupa u kreiranju, analizi i razumevanju arhitekture MLJR-a. Rezultati istraživanja su sugerisali da savremenu arhitekturu MLJR-a određuje šest osnovnih elemenata dizajna: kontingentni faktori MLJR-a, interesi ključnih *stakeholder-a*, tvrde komponente MLJR-a, meke komponente MLJR-a, organizacioni rezultati, i povratna sprega.

Ključne reči: menadžment ljudskih resursa, organizacioni dizajn, arhitektura menadžmenta ljudskih resursa

JEL Classification: M1, M5

UVOD

Intenzivne promene u poslovnom okruženju, uslovljene, pre svega, intenziviranjem globalizacije, ekonomskom recesijom, promenama u demografiji, na tržištu rada i u obrazovanju, razvoj tehnologije i informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT) i povećanje društvene odgovornosti kompanija,

uslovile su značajne promene u funkcionisanju organizacija. Povećanje veličine, tanjenje struktura, primene novih modela u intra i interorganizacionom dizajnu, uvođenje znanja kao ključnog organizacionog resursa, primena multiplikovanih strategija i slično, proizvele su i značajne efekte na menadžment ljudskih resursa (MLJR). Efekti se ogledaju u promenama svrhe, uloge, delokruga rada, organizacije i načina funkcionisanja MLJR-a, uspostavljanju čvršće veze sa strategijskim menadžmentom, promenama u načinu podele rada između linijskih rukovodilaca i zaposlenih na poslovima MLJR-a, pojavi novih praksi

* Korespondencija: B. Bogičević Milikić, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Kamenička 6, 11000 Beograd, Republika Srbija; e-mail: bogicevicmilikic@gmail.com

MLJR-a i porastu značaja kvantitativnog praćenja uticaja MLJR-a na organizacione rezultate.

Navedene promene kreiraju potrebu za sistematizacijom u pristupu dizajniranju MLJR-a. Izbor specifične arhitekture direktno utiče na veličinu doprinosa MLJR-a ukupnim organizacionim performansama: što je veći stepen usklađenosti između arhitekture MLJR-a, s jedne strane, i strateških sposobnosti i poslovnih procesa organizacije, s druge strane, to je veći pozitivan uticaj MLJR-a na ukupne organizacione performanse (Purcell, 1999, 38; Becker & Huselid, 2006, 899). Međutim, u relevantnoj literaturi se tokom godina pojavio veliki broj najrazličitijih pristupa, perspektiva, paradigmi i modela MLJR-a, koji stvaraju konfuziju u dizajniranju savremenog MLJR-a. Razlog tome, svakako, leži u intenzivnim promenama u ulozi, delokrugu i načinu obavljanja poslova iz oblasti MLJR-a.

Polazna hipoteza rada je:

H: U relevantnoj literaturi ne postoji integralan konceptualni okvir za dizajniranje arhitekture MLJR-a u savremenim organizacijama.

Cilj ovog rada jeste da se uoče elementi na osnovu kojih se različiti pristupi dizajniranju arhitekture MLJR-a mogu grupisati, ili razlikovati, i predloži integralan konceptualni okvir dizajniranja arhitekture MLJR-a i njegovih odnovnih elemenata.

Predmet istraživanja su različiti pristupi i perspektive u dizajniranju funkcije MLJR-a, koji će se analizirati polazeći od glavnih teorijskih modela organizacionog dizajna kako bi se povezala znanja iz teorije organizacionog dizajna sa savremenim pristupima dizajniranju MLJR-a.

Ključna istraživačka pitanja, na koja se nastoji dati odgovor, su:

- Koji su ključni modeli arhitekture dizajna MLJR-a u relevantnoj literaturi?
- Da li između njih postoje sličnosti i koje?
- Koje su razlike između njih i čime se mogu objasniti?
- Koji su to neizostavni elementi arhitekture MLJR-a koji mogu pomoći boljem razumevanju funkcije MLJR-a u savremenim uslovima?

S obzirom na prirodu istraživanja, rad je teorijskog karaktera i baziran je na kabinetskom istraživanju relevantne literature iz oblasti organizacione teorije, organizacionog dizajna i menadžmenta ljudskih resursa. Istraživanje je eksplorativnog karaktera i ima za cilj da obezbedi bolje razumevanje istraživanog fenomena, pri čemu su u zaključivanju primarno korišćeni metodi analize, komparacije, klasifikacije, dedukcije i sinteze.

Rad, pored uvoda, ima tri dela i zaključak. U okviru teorijskog dela rada analizira se nastanak, različite definicije i teorijske perspektive u istraživanju MLJR-a. U drugom delu rada, prezentirane su različiti pristupi dizajnu organizacije i MLJR-a. U trećem delu rada, smo diskutovani su rezultati istraživanja, identifikovane neusaglašenosti između postojećih modela i predložen integralni okvir za dizajniranje MLJR-a u savremenim organizacijama. Najzad, u poslednjem delu rada, izloženi su glavni zaključci i implikacije rada i ukazano je na ključna ograničenja i pravce budućih istraživanja u ovoj oblasti.

TEORIJSKI OKVIR

Pojam, definisanje i nastanak MLJR-a

Menadžment ljudskih resursa (*human resource management*) može se definisati na različite načine (Bogićević Milikić, 2017):

- kao naučna disciplina koja proučava različite aspekte zaposlenosti u organizaciji;
- kao važna poslovna funkcija u organizaciji, koja obuhvata niz raznovrsnih procesa, odnosno, poslova i zadataka;
- kao deo sistema upravljanja u organizaciji, koji obuhvata sve odluke menadžmenta, njegove strategije, politike i aktivnosti koje direktno utiču na zaposlene u organizaciji - njihovo ponašanje, rezultate, stavove, vrednosti i motivaciju; i
- kao profesija.

Kao naučna disciplina, MLJR predstavlja oblast nauke o organizaciji, koja se bavi proučavanjem svih

aspekata zaposlenosti u organizaciji, a čiji se nastanak vezuje za 1935. godinu (Bogićević Milikić, 2017). MLJR, kao naučnu disciplinu, karakteriše izrazito fragmentirana oblast izučavanja. Naziv discipline se, u zavisnosti od njenog fokusa u istraživanju, menjao tokom XX-og veka. Najpre je to bio Kadrovski menadžment, da bi krajem 70-ih i početkom 80-ih godina XX-og veka, pod jakim uticajem prvenstveno američke literature, disciplina dobila nov naziv - MLJR (Bogićević Milikić, 2017). Promena naziva je označila i kvalitativno novu fazu u razvoju discipline - fokus se sa kontrole troškova rada pomera na shvatanje zaposlenih i njihovih sposobnosti kao važnog resursa u organizaciji i davanje strateškog značaja i uloge upravljanju tim resursima u organizaciji (Tyson & York, 1996, 40). Sve do 80-ih godina XX-og veka, primaran fokus istraživača je bio na pojedinačnim aktivnostima MLJR-a, da bi se krajem 80-ih i tokom 90-ih godina XX-og veka pojavile i nove perspektive - strategijska, politička, perspektiva ekonomske korisnosti, i internacionalna perspektiva (Bogićević Milikić, 2017). Poslednjih godina, sve više se govori o menadžmentu talenata, pa mnoge organizacije fokus stavljaju na prepoznavanje talenata, njihovo privlačenje, razvoj i zadržavanje. Fokus je na smanjenju uloge administrativnih aktivnosti MLJR-a i na povećanju strateške uloge i kvaliteta usluga koje se pružaju „klijentima“ u organizaciji.

Kao profesija, MLJR-a se razvija početkom XX-og veka (1915-1920), kada su mnogi poznati univerziteti u SAD-u (najpre Dartmouth College, a potom Harvard i Kolumbija), na inicijativu Ratnog industrijskog saveta započeli sa programima obrazovanja stručnjaka za ove poslove. Presudan uticaj na razvoj profesije imala je industrijska revolucija, koja je dovela do razvoja tehnologije, otvaranja velikih fabrika i razvoja specijalizacije, sa značajnim efektima na povećanje zaposlenosti (Bogićević Milikić, 2017). U savremenim uslovima, poslove iz oblasti MLJR-a obavljaju profesionalni menadžeri za MLJR i stručnjaci različitih humanističkih profila: psiholozi, sociolozi, antropolozi, socijalni radnici, pravnici, i ekonomisti. Svi oni raspolažu miksom različitih sposobnosti iz različitih oblasti: MLJR-a, psihologije (industrijske psihologije, socijalne psihologije), sociologije, andragogije, finansija, marketinga, organizacionog

ponašanja, IKT-a, industrijskih odnosa, i prava. Potrebne kompetencije su u čvrstoj vezi sa ulogama MLJR-a (strateški partner, administrativni ekspert, advokat zaposlenih i agent promena) i uključuju: sposobnost analize sadašnjih i budućih poslovnih organizacionih ciljeva i ulogu sektora ljudskih resursa u njihovom ostvarivanju, sposobnost analize fluktuacije, produktivnosti i/ili eventualnih problema sa potrošačima, kako bi se predložila odgovarajuća rešenja u oblasti MLJR-a (uloga strateškog partnera); prevazilaženje otpora zaposlenih novim MLJR politikama i praksama, tehnologijama i/ili opisima poslova (uloga agenta promena); vođenje i savetovanje zaposlenih i predstavljanje stavova zaposlenih menadžmentu organizacije (uloga advokata zaposlenih); kreiranje, uvođenje i kontinuirano unapređivanje MLJR sistema i razumevanje kako tehnologija može da MLJR sisteme učini efikasnijim i jeftinijim (uloga administrativnog eksperta). U sektoru ljudskih resursa u osnovi se obavljaju sledeći tipovi posla: operativni ULJR izvršilac, stručnjak za ljudske resurse, MLJR biznis partner (MLJR konsultant), menadžer za ljudske resurse, i direktor za ljudske resurse.

Kao poslovna funkcija, MLJR obuhvata niz raznovrsnih aktivnosti, politika, praksi i sistema, kojima se utiče na ponašanje, stavove i performanse zaposlenih u organizaciji: dizajn i razvoj organizacije, analiza i dizajn poslova, planiranje ljudskih resursa, regrutacija, selekcija, obuka, učenje i razvoj zaposlenih, upravljanje performansama zaposlenih, nagrađivanje, razvoj rukovodilaca, upravljanje znanjem, upravljanje talentima, odnosi sa zaposlenima, kolektivno pregovaranje, zaštita zdravlja i sigurnosti zaposlenih itd.

Kao deo sistema upravljanja u organizaciji, MLJR obuhvata sve menadžment odluke, strategije, politike i aktivnosti koje direktno utiču na zaposlene u organizaciji: njihovo ponašanje, rezultate, stavove, vrednosti i motivaciju. Nosioци funkcije MLJR-a u organizaciji su svi nivoi menadžmenta - strateški, srednji i operativni i oni obavljaju važne poslove iz oblasti MLJR-a (Bogićević Milikić, 2017).

Pregled različitih perspektiva MLJR-a

U relevantnoj literaturi postoje različiti pristupi i perspektive MLJR-a. Osnovna podela pravi razliku između kadrovskog menadžmenta, kao tradicionalnog pristupa administriranju različitih aspekata zaposlenosti u organizaciji, i MLJR-a, koji ima više stratešku orijentaciju i pristupa ljudima kao ključnom resursu organizacije. Prema razlikama u teorijskom pristupu upravljanju ljudima i praksama, J. Beardwell i I. Clark (2007) napravili su razliku između pet različitih perspektiva kadrovskog menadžmenta i MLJR-a (Tabela 1).

Druga popularna tipologija, pored gore navedena dva, uključuje i druge pristupe menadžmentu ljudskih resursa (Farnham, 2015):

- menadžment,
- nov (distinktivan) MLJR, i
- kontekstualni MLJR.

Njihove najvažnije karakteristike predstavljene su u Tabeli 2.

Kontekstualni MLJR je najmlađi, ali možda i najširi pristup MLJR-u, budući da posmatra širi kontekst u kojem MLJR funkcioniše i bazično se oslanja na postulate kontingentne teorije, koja nastoji da objasni složene odnose unutar i između organizacionih podсистema, kao i između organizacije kao celine i njenog okruženja, te njihov uticaj na organizacione performanse. Istorijski je nastala i dominirala, naročito, tokom 60-ih i 70-ih godina XX-og veka i predstavlja važan iskorak u odnosu na tadašnje univerzalističke teorije i može se svrstati u tzv. umerene pristupe između dva ekstremna viđenja organizacija: univerzalističkog - postoji samo jedno najbolje rešenje za sve situacije, i situacionog - svaka situacija treba da se posmatra i analizira pojedinačno (Zeithaml, Varadarajan & Zeithaml, 1988). Međutim, u praksi se kontingentna teorija često nedovoljno razume i pogrešno izjednačava sa situacionim pristupom (Luthans & Stewart, 1977).

Kada je reč o MLJR-u, primena kontingentne teorije bi značila sledeće: MLJR predstavlja otvoren sistem sastavljen od podсистema koji su u međusobnoj interakciji, ali i u interakciji sa okruženjem. Iz

Tabela 1 Različite perspektive u upravljanju ljudima

	KADROVSKI MENADŽMENT	MLJR
Perspektiva planiranja	Reaktivan i marginalan unutar sistema korporativnog planiranja.	Strateški orijentisan, ključna uloga MLJR-a u sistemu korportaivnog planiranja.
Perspektiva upravljanja ljudima	Zaposleni se smatraju varijabilnim troškovima i predmet su organizacione kontrole.	Ljudi su socijalni kapital koji je sposoban da se razvija i da bude posvećen na poslu.
Perspektiva radnih odnosa	Prirodno je da postoji dominacija individualnih interesa u radnom okruženju i konflikt interesa različitih stakeholder-a.	Podržava zajedničke interese stakeholder-a i pokušava da eliminiše konflikte.
Perspektiva strukture/sistema	Kontrola ljudi i informacija s vrha.	Promoviše informisanje i participaciju zaposlenih i otvorene kanale komunikacije sa menadžmentom radi povećanja poverenja i posvećenosti
Perspektiva uloge	Kadrovski menadžment je specijalizovan, profesionalan i vođen od strane kadrovskih eksperata.	MLJR je najvećim delom integrisan u linijski menadžment.

interaktivne prirode elemenata MLJR-a, proizilaze dve osnovne karakteristike (Zeithaml *et al*, 1988, 38-39):

- prilagodljivost elemenata sistema (elementi sistema se prilagođavaju jedni drugima kako bi se očuvale karakteristike sistema), i
- dostizanje istih krajnjih (poželjnih) rezultata je moguće polazeći od različitih početnih pretpostavki i uz korišćenje različitih sredstava.

Glavna pretpostavka je da ne postoji samo jedna najbolja struktura MLJR-a, jedan stil liderstva ili način donošenja odluka, slično situacionom pristupu. Konkretna rešenja zavisice od različitih faktora i ograničenja i njihove međusobne povezanosti (kontingencija), sadržanim u internom i eksternom okruženju. Kontingentna teorija nastoji da:

- identifikuje značajne kontingentne varijable koje prave razliku između različitih konteksta,
- grupiše slične kontekste bazirane na kontingentnim varijablama, i

- utvrdi nejefektivniju organizacionu reakciju za svaki prepoznati kontekst.

To znači da se ne sagledava svaka situacija posebno, slično situacionom pristupu, već se traga za kontekstima koji se ponavljaju i za njih se traži najefikasniji model strukture, stil vođstva i/ili način donošenja odluka (Janićijević, Bogičević Milikić, Petković i Aleksić Mirić, 2020). U kontekstualnom modelu MLJR-a, slično kontingentnoj teoriji, ključan je odnos između sledeće tri grupe varijabli:

- kontingentni situacioni faktori MLJR-a - situacioni faktori, obično eksterni, u odnosu na organizaciju i MLJR i na koje menadžment ne može da utiče:
- faktori opšteg okruženja - vrše indirektan uticaj na organizaciju kreirajući kontekst za dejstvo specifičnih faktora: zakonodavstvo, nacionalna kultura, sistem obrazovanja, politički sistem, privredni sistem, demografija, ekologija itd;

Tabela 2 Tri paradigme upravljanja ljudima u organizaciji

Paradigma kadrovskog menadžmenta	Paradigma MLJR-a	Paradigma kontekstualnog MLJR-a
Vođena potrebom menadžmenta da ljude u organizaciji tretira na pravedan način.	Vođena potrebom menadžmenta da se obezbedi konkurentna prednost na tržištu; na organizacionom nivou.	Vođena faktorima: uloga države, zakonodavstvo, sindikati, forme vlasništva koji utiču na MLJR; na nacionalnom nivou.
Funkcioniše u stabilnom okruženju.	Funkcioniše u konkurentskom i dinamičnom okruženju.	Funkcioniše u regulisanim tržišnim uslovima.
Tradicionalni pristup upravljanju ljudima sa administrativnom ulogom.	Distinktivan pristup upravljanju ljudima, sa stratejskim fokusom.	Koristi komparativni pristup radi razumevanja faktora koji utiču na odluke o zaposlenima u organizaciji.
Kratkoročna orijentacija sa <i>ad hoc</i> perspektivom.	Dugoročna orijentacija, sa stratejskom perspektivom.	Kontingentna perspektiva.
Uključuje pluralistički okvir pristupa organizaciji i upravljanju ljudima.	Uključuje jedinstven okvir pristupa organizaciji i upravljanju ljudima.	Uključuje pluralistički okvir pristupa organizaciji i upravljanju ljudima.
Uključuje kolektivno pregovaranje sa sindikatima, ako postoje.	Uključuje pre individualizovan pristup upravljanju ljudima nego kolektivni.	Kontingentan pristup upravljanju ljudima.
Kadrovski menadžment je vođen od strane kadrovskih eksperata (kreiranje politika, sprovođenje, monitoring).	Pružanje usluga MLJR-a na bazi saradnje stručnjaka MLJR-a i linijskih rukovodilaca.	Pružanje usluga MLJR-a u skladu sa nacionalnim okruženjem.

- faktori sadržani u specifičnom okruženju - vrše direktan i snažan uticaj na MLJR: kupci, dobavljači, konkurenti, tehnologija, socio-politički faktori itd;
- reakcije MLJR-a - organizacione i menadžerske aktivnosti koje se preduzimaju zbog postojećih ili anticipiranih karakteristika kontingentnih faktora: promene u strukturi, stilu upravljanja ili načinu donošenja odluka, i
- organizacione performanse - zavise od usklađenosti kontingentnih faktora i odgovora MLJR-a na njih u datom kontekstu: efikasnost, profit, produktivnost, zadovoljstvo zaposlenih, prinos na angažovani kapital, stopa fluktuacije zaposlenih itd.

Uspešnost MLJR-a zavisi od njegove sposobnosti da se prilagođava faktorima u okruženju koji na njega vrše uticaj. Da bi bio efikasan i ostvario najviši nivo performansi, potrebno je da MLJR uspostavi najbolje slaganje sa kontingencijama u svom okruženju i da na taj način uspostavi ravnotežu, u kojoj će nastaviti da funkcioniše. Zato se često kontingentna teorija smatra i primerom teorija ravnoteže (Donaldson, 2001).

Glavna zavisna varijabla u modelu MLJR-a jesu organizacione performanse (Luthans & Stewart, 1977; Donaldson, 2001), glavne nezavisne varijable su situacioni faktori (Luthans & Stewart, 1977), dok promene u MLJR-u, kao reakcija na uticaj nezavisnih varijabli, imaju karakter medijatorske varijable, jer dovode do promena u zavisnoj varijabli. Kraće rečeno, promene u nezavisnoj varijabli vode promenama u medijatorskoj varijabli, koja vodi promeni u zavisnoj varijabli.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA: KARAKTERISTIKE MODELA DIZAJNA MLJR-A

Kako bi bila testirana polazna hipoteza, da u relevantnoj literaturi ne postoji integralan konceptualni okvir za dizajniranje arhitekture MLJR-a u savremenim organizacijama i bio dat odgovor

na postavljena istraživačka pitanja, analizirani su glavni pristupi i modeli kako organizacionog dizajna, tako i dizajna MLJR-a, a na osnovu pregleda relevantne literature iz oblasti organizacione teorije, organizacionog dizajna i menadžmenta ljudskih resursa. U tu svrhu, korišćene su različite metode naučnog zaključivanja: analiza, komparacija, klasifikacija, dedukcija, i sinteza.

Pregled modela organizacionog dizajna

Da bi se kreirao integralni konceptualni okvir dizajna arhitekture MLJR-a, potrebno je da se pođe od ključnih teorijskih modela organizacionog dizajna, koji mogu da ukažu na to koji su preovlađujući pristupi dizajnu, koji su glavni elementi dizajna u savremenim organizacijama, odnosno, koji elementi jesu i mogu biti elementi dizajna, a koji to nisu, i na koji način su međusobno povezani. Modeli su važni za razumevanje pojava upravo zato što fokusiraju pažnju na najvažnije elemente i time obezbeđuju dublje razumevanje pojave/fenomena. Važnost organizacionog dizajna za individualne organizacije ispoljava se kroz njegovu ulogu u oblikovanju organizacije koja će omogućiti efikasno ostvarenje organizacionih strategija/ciljeva.

Organizacioni dizajn predstavlja proces sistematskog i svrsishodnog oblikovanja i usklađivanja elemenata organizacije - strukture, formalnog sistema komunikacija, podele rada, kontrole, koordinacije i sistema odgovornosti (Hamel & Prahalad, 1994), a radi efikasnog ostvarenja organizacionih ciljeva (Mohrman, 2007) kroz adekvatno i blagovremeno prilagođavanje promenama u eksternom i internom okruženju. Organizacioni dizajn se može razumeti i kao rezultat procesa organizacionog dizajniranja (Stanford, 2018). Organizacioni dizajn se često pogrešno poistovećuje sa organizacionom strukturom - ona predstavlja samo jedan od elemenata organizacionog dizajna (Galbraith, Downey & Kates, 2002; Stanford, 2018). Najvažnija uloga poznavanja organizacionog dizajna jeste mogućnost kreiranja adekvatne organizacije, kao i njene detaljne analize i unapređenja.

U definisanju organizacionog dizajna, tokom godina, u literaturi su se pojavili brojni pristupi, odnosno,

modeli, među kojima se kao veoma popularni kako u teoriji, tako i u konsultanjskoj praksi, izdavaju sledeći:

- Leavitt-ov model dijamanta,
- kontingentni modeli dizajna, Galbraith-ov model „zvezda“,
- model kongruencije,
- McKinsey-jev model 7-S, i
- Burke-Litwin-ov kauzalni model.

Pregled osnovnih elemenata i faktora organizacionog dizajna u pomenutim modelima predstavljen je u Tabeli 3.

Pregled modela dizajna MLJR-a

Tokom 80-ih godina XX-og veka pojavili su se prvi modeli MLJR-a koji suštinski predstavljaju modele dizajna koji imaju za cilj da obezbede analitički okvir za istraživanje MLJR-a - strategije, politika, procesa, praksi, situacionih faktora, *stakeholder*-a, performansi (Bratton & Gold, 2012), kao i za legitimizaciju MLJR-a i njegovo razgraničenje od drugih pristupa (Guest, 1997, 273).

U relevantnoj literaturi se kao najpopularniji navode sledeći modeli MLJR-a:

- Rani model,
- Harvard-ski model,
- Guest-ov model,
- Vorvik model,
- Storey-ov model, i
- 5-P model.

Njihovi elementi predstavljeni su u Tabeli 4.

Nešto kasnije, krajem 90-ih godina XX-og i početkom XXI-og veka, umesto modela, u relevantnoj literaturi počinje da se koristi termin „arhitektura MLJR-a“, sa ciljem da se objasne sve komponente MLJR-a u organizaciji i odnosi između njih. Međutim, različite definicije u literaturi doprinele su značajnoj konfuziji u razumevanju termina.

B. E. Becker i B. Gerhart (1996) smatraju da arhitektura MLJR-a obuhvata tri ključne komponente: filozofiju MLJR-a, politike MLJR-a, i prakse MLJR-a.

D. P. Lepak i S. A. Snell (1999, 32) opisuju arhitekturu MLJR-a kao okvir koji povezuje različite modele zapošljavanja, odnosa između zaposlenih i poslodavaca, i različite konfiguracije (sisteme) MLJR-a. Bazirajući se na doprinosima teorije transakcionih troškova, teorije zavisnosti od resursa, i teorije humanog kapitala, smatraju da u zavisnosti od vrednosti humanog kapitala i posebnosti humanog kapitala za konkretnu organizaciju, postoje četiri različite konfiguracije - sistema MLJR-a za različite vrste zaposlenih:

- kreiranje alijansi humanog kapitala (mala vrednost, velika specifičnost),
- ugovaranje humanog kapitala (mala vrednost, mala specifičnost),
- razvoj humanog kapitala (velika vrednost, velika specifičnost), i
- eksterno zapošljavanje humanog kapitala (velika vrednost, mala specifičnost).

Različiti sistemi MLJR-a unutar jedne organizacije čine arhitekturu MLJR-a te organizacije, svaki zaposleni je obuhvaćen nekim od četiri različita sistema, u zavisnosti od svoje individualne vrednosti i specifičnosti za organizaciju. Uloga konfiguracije MLJR-a je da uspostavi ravnotežu - pravednost između zaposlenih i organizacije u pogledu onoga koliko doprinose, s jedne strane, i šta dobijaju zauzvrat, s druge strane.

S. Kepes i J. E. Delery (2006; 2007) smatraju da arhitekturu MLJR-a čine dve osnovne komponente - organizaciona klima i sistem MLJR-a (filozofija, politike i prakse MLJR-a). Organizaciona klima, prema autorima, reflektuje sve formalne i neformalne prakse MLJR-a koje služe kao lepak koji drži celu organizaciju zajedno. Filozofija MLJR-a se odnosi na opšte principe kojima se definiše vrednost i tretman zaposlenih u određenom sistemu MLJR-a. Politike MLJR-a predstavljaju vodič i benčmark za različite aktivnosti MLJR-a - šta konkretna organizacija želi da

Tabela 3 Različiti pristupi organizacionom dizajnu

PRISTUP DIZAJNU	Elementi i faktori dizajna	Autori
Leavitt-ov model dijamantna	<ul style="list-style-type: none"> • Zadaci, • Tehnologija, • Struktura, • Ljudi. <p>Promene u bilo kojoj tački dijamanta dovode do promena u pojedinim ili svim ostalim elementima dizajna, a neuspeh u upravljanju elementima i njihovim međusobnim odnosima može dovesti do najrazličitijih problema u organizaciji.</p>	H. J. Leavitt (1964)
Kontingentni modeli dizajna	<ul style="list-style-type: none"> • Elementi strukture: specijalizacija, broj hijerarhijskih nivoa i raspon kontrole, distribucija autoriteta, formalizacija i departmentalizacija. • Kontingentni situacioni faktori (faktori opšteg okruženja-zakonodavstvo, nacionalna kultura, sistem obrazovanja, politički sistem, privredni sistem, demografija, ekologija itd. i faktori specifičnog okruženja - kupci, dobavljači, konkurenti, tehnologija, socio-politički faktori i faktori internog okruženja: tehnologija, strategija, organizaciona kultura, starost i veličina) izazivaju reakcije organizacije - promene u strukturi, od čije usaglašenosti sa kontingentnim faktorima zavise organizacione performanse (efikasnost, profit, produktivnost, zadovoljstvo zaposlenih, prinos na angažovani kapital, stopa fluktuacije zaposlenih itd). 	T. E. Burns i G. M. Stalker, (1961); A. D. Jr. Chandler (1962); J. Woodward (1965); P. Lawrence i J. Lorsch (1967); J. Thompson (1967); C. Perrow (1967); P. M. Blau (1970;1972); R. P. Rumelt (1974); C. W. Hofer (1975); L. E. Greiner (1972); J. Child (1973); H. Mintzberg (1979); M. Porter (1980)
Model „zvezda“ (star model)	<ul style="list-style-type: none"> • Strategija. • Struktura (specijalizacija, broj hijerarhijskih nivoa i raspon kontrole, distribucija moći i departmentalizacija). • Proces i (radni procesi, alokacija resursa). • Ljudski resursi (regrutacija, selekcija, obuka i razvoj). • Sistem nagrađivanja. • Između svih elemenata dizajna postoji međusobna povezanost i uticaj jednih na druge. 	J. R. Galbraith (1973; 1977)
Model kongruencije	<ul style="list-style-type: none"> • Inputi (faktori iz oruženja, resursi, istorija organizacije i strategija). • Transformacioni procesi (zadatak, pojedinci, formalna organizacija, neformalna organizacija). • Output-i (proizvodi, funkcionisanje organizacije, individualno ponašanje, grupno ponašanje, odnosi između grupa u organizaciji, individualne performanse). <p>Da bi organizacija bila uspešna, potrebno je da između svih elemenata dizajna postoji slaganje, odnosno kongruencija.</p>	D. A. Nadler i M. L. Tushman (1980)
McKinsey-jev model 7-S	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemi, • Strategija, • Struktura, • Stil, • Zajedničke vrednosti (<i>Shared values</i>), • Zaposleni (<i>Staff</i>), • Sposobnosti. 	R. Pascale i A. Athos (1981) T. J. Peters i R. H. Jr. Waterman (1982)
Burke-Litwin-ov kauzalni model	<ul style="list-style-type: none"> • Transformacione varijable: eksterno okruženje, misija i strategija, liderstvo, organizaciona kultura, individualne i organizacione performanse. • Transakcione varijable: struktura, menadžment prakse, sistemi (politike i procedure), klima organizacionih jedinica, zahtevi posla, motivacija, individualne potrebe i vrednosti. <p>U modelu postoji povratna sprega: transformacione varijable (među kojima je najsnažniji uticaj eksternog okruženja) vrše uticaj na transakcione varijable, koje povratno utiču na transformacione.</p>	W. Burke i G. Litwin (1992)

Izvor: Autor, na osnovu pregleda literature

dostigne, a ne kako će to postići. Prakse su aktivnosti i tehnike koje se koriste u sprovođenju politika MLJR-a. Procesima se prakse MLJR-a sprovode u delo - detaljno opisuju kako se prakse implementiraju.

Jedna grupa autora (Becker, Huselid & Ulrich, 2001; Becker & Huselid, 2006; Hird, Sparrow & Marsh, 2010), smatra da arhitektura MLJR-a, pored sistema MLJR-a, procesa, strukture funkcije MLJR-a i kompetencija, treba da uključi i ponašanje svih zaposlenih u organizaciji koje rezultira u određenim performansama - obuhvata sve ono što je uključeno u MLJR, a ne samo strukturu funkcije MLJR-a.

M. Armstrong i S. Taylor (2017, 31), pod arhitekturom MLJR-a podrazumevaju sistem MLJR-a koji povezuje filozofije MLJR-a, uzima u obzir eksterno i interno okruženje, i ima tri osnovne komponente:

- strategije MLJR-a - definišu pravce aktivnosti u različitim oblastima MLJR-a,
- politike MLJR-a - definišu svrhu MLJR-a i predstavljaju vodič za kreiranje i implementaciju različitih aktivnosti MLJR-a, i
- prakse MLJR-a - sastoje se od aktivnosti MLJR-a usmerenih na upravljanje i razvoj zaposlenih i upravljanje radnim odnosima.

Tabela 4 Različiti teorijski modeli dizajna MLJR-a

MODELI MLJR-a	KOMPONENTE MODELA	AUTORI
Rani model	<ul style="list-style-type: none"> • Selekcija, ocenjivanje performansi, razvoj, nagrađivanje. 	C. J. Fombrum, M. M. Tichy i M. A. Devanna, (1984)
Harvardski model	<ul style="list-style-type: none"> • Situacioni faktori - interesi <i>stakeholder</i>-a, politike MLJR-a, rezultati MLJR-a, dugoročne posledice i povratna veza. 	M. Beer, B. Spector, P. Lawrence, D. Quinn Mills i R. Walton (1984)
Guest-ov model	<ul style="list-style-type: none"> • Strategija MLJR-a, politike MLJR-a, rezultati MLJR-a, poželjna ponašanja, performance i finansijski rezultati. 	D. Guest (1987, 1997)
Vorvik-ov model	<ul style="list-style-type: none"> • Spoljni kontekst: socio-ekonomski, tehnički, politički, zakonodavni, konkurentski. • Unutrašnji kontekst: kultura, struktura, liderstvo, tehnologija, poslovni rezultati. • Sadržaj poslovne strategije: ciljevi, tržište, strategija, taktike. • Kontekst MLJR-a: uloga, definicija, organizacija, rezultati MLJR-a. • Sadržaj MLJR-a: tokovi, sistemi rada, sistem nagrađivanja, odnosi sa zaposlenima. 	C. Hendry i A. Pettigrew (1990)
Storey-ov model	<ul style="list-style-type: none"> • Verovanja i pretpostavke, strateški aspekti, uloga linijskih rukovodilaca, ključne oblasti MLJR-a. 	J. Storey (1992)
5-P model	<ul style="list-style-type: none"> • Filozofija MLJR-a (<i>Phylosophy</i>) - izjava o tome kako organizacija vidi svoje ljudske resurse i njihovu ulogu u ukupnom poslovnom uspehu, i kako treba da budu tretirani i vođeni. • Politike MLJR-a - vodič za kreiranje praksi i programa MLJR-a. • Programi MLJR-a - objedinjuju koordinirane napore MLJR-a da sprovedi organizacione promene koje su rezultat strateških potreba organizacije. • Prakse MLJR-a - aktivnosti koje se preduzimaju radi sprovođenja politika i programa MLJR-a: zapošljavanje, učenje i razvoj, upravljanje zaradama i performansama, odnosi sa zaposlenima i administracija. • Proces MLJR-a - formalne procedure i metodi koji se koriste za sprovođenje planova i politika MLJR-a u praksi. 	R. S. Schuler (1992)

Izvor: Bratton & Gold, 2012; Armstrong & Taylor, 2017, Marchington, Wilkinson, Donnelly & Kynighou, 2016.

DISKUSIJA: KREIRANJE INEGRALNOG KONCEPTUALNOG OKVIRA ZA DIZAJNIRANJE ARHITEKTURE MLJR-A

Karakteristike ključnih modela organizacionog dizajna

Analizom i poređenjem svih relevantnih modela organizacionog dizajna, predstavljenih u Tabeli 3, može se izvesti nekoliko zaključaka o dominantnim pristupima u organizacionom dizajnu:

- neki modeli dizajna su pravi „teorijski“ modeli, dok su drugi rezultat konsultantskog iskustva i prakse (McKinsey-jev model 7S; Galbraith-ov model zvezda);
- manji broj modela dizajna ne uzima u obzir faktore eksternog okruženja kao sastavne elemente dizajna, pa predstavljaju tzv. zatvorene modele organizacije (Leavitt-ov model, model „zvezda“ i Mekkinzi-jev model 7-S), što otežava njihovu primenu u savremenim uslovima dominacije pristupa otvorenih modela organizacije;
- broj elemenata dizajna je različit od modela do modela i kreće se od 4 (Leavitt-ov model) do 12 (Burke-Litwin-ov kauzalni model), što utiče na povećanje kompleksnosti primene modela i njegovog razumevanja, pa najveći broj modela ima optimalan broj elemenata - od 5 do 7;
- neki modeli dizajna bi se mogli svrstati u racionalne modele organizacije (kontingentni modeli dizajna), a ostali u socijalne modele organizacije, koji dominiraju u savremenim uslovima (uključuju ljudsku tj. socijalnu dimenziju organizacije);
- samo retki modeli, sasvim neopravdano, uključuju postojanje povratne sprege (Burke-Litwin-ov kauzalni model).

Iz napred navedenog, proizilaze ključne karakteristike dizajna savremenih organizacija:

- Savremeni model organizacionog dizajna treba da bazira na pretpostavci organizacije kao otvorenog sistema, prisutnoj još od 50-ih godina XX-og veka,

i da uključi kontingentne faktore kako spoljašnjeg, tako i unutrašnjeg okruženja, koji presudno utiču na oblikovanje organizacionog dizajna.

- Model organizacionog dizajna treba da uključi minimalno potreban broj elemenata, koji je dovoljan za njegovo razumevanje, a to je, kako je analiza pokazala, 5-7.
- Model organizacionog dizajna, pored racionalne (jednom kada se definišu organizacioni ciljevi kreiranje organizacionog dizajna odvija se na jasan i logičan način), ima obavezno i svoju socijalnu dimenziju (pojedinci u organizaciji se ne ponašaju uvek u skladu sa definisanim pravilima i politikama, već je češći slučaj da ih najpre modifikuju u skladu sa svojim potrebama, pa im se tek onda prilagođavaju).
- Model organizacionog dizajna treba da uključi i povratnu spregu, koja objašnjava međusobni odnos elemenata u modelu (međusobni uticaj varijabli u modelu) i obezbeđuje održivost modela u dužem vremenskom periodu. Da bi se obezbedila povratna sprega, potrebno je da elementi modela budu i organizacione performanse.

Model organizacionog dizajna treba uskladiti i sa važnim trendovima koji karakterišu poslove i radno okruženje i uključuju sledeće: rastuću upotrebu timova i intenziviranje međufunkcionalnog rada koji stvaraju potrebu za dodatnom komunikacijom i protokom informacija, povećanu upotrebu disperzovanih, globalnih radnih grupa, kontinuiranu reorganizaciju i restrukturiranje, smanjivanje troškova i efikasnije korišćenje radnog prostora, povećanje zadovoljstva zaposlenih, uz privlačenje novih talenata (Stanford, 2018, 24-25). Savremeni modeli organizacionog dizajna fokusiraju se na razvoj horizontalnih struktura, osamostaljivanje zaposlenih, intenzivniju razmenu informacija, multi strategije i organizacionu kulturu koja podstiče brže prilagođavanje promenama u okruženju (Daft, Murphym & Willmott, 2017, 41)

Karakteristike ključnih modela dizajna MLJR-a

Analizom različitih pristupa definisanju arhitekture MLJR-a može se zaključiti sledeće:

- U nekim definicijama pojmovi arhitekture i sistema se preklapaju (Armstrong & Taylor, 2017), a u nekim arhitektura sadrži više različitih sistema MLJR-a (Lepak & Snell, 1999; Kepes & Delery, 2006; 2007).
- Kao komponente arhitekture MLJR-a, u različitim modelima navodi se čak 8 različitih elemenata:
 - organizaciona klima (Kepes & Delery, 2006; 2007),
 - strategija MLJR-a (Armstrong & Taylor, 2017),
 - filozofija MLJR-a (Becker & Gerhart, 2006; Kepes & Delery, 2006; 2007; Armstrong & Taylor, 2017),
 - politike MLJR-a (Armstrong & Taylor, 2017),
 - prakse MLJR-a (Becker & Gerhart, 1996; Armstrong & Taylor, 2017),
 - procesi MLJR-a (Becker *et al*, 2001; Becker & Huselid, 2006; Hird *et al*, 2010),
 - ponašanje zaposlenih u organizaciji (Becker *et al*, 2001; Becker & Huselid, 2006; Hird *et al*, 2010), i
 - modeli zapošljavanja (Lepak & Snell, 1999).
- Neki od pomenutih elemenata arhitekture MLJR-a ne mogu predstavljati elemente dizajna: organizaciona klima i ponašanje zaposlenih u organizaciji. Pomenute dve komponente nisu elementi dizajna funkcije MLJR-a, već predstavljaju rezultat i posledicu karakteristika dizajna MLJR-a i njegove implementacije unutar konkretne organizacije - sastavni su deo organizacionih performansi.
- Neki modeli dizajna MLJR-a uključuju kontingentne faktore (spoljašnje i/ili unutrašnje), neki interese *stakeholder-a*, a drugi ne.
- U nekim modelima važan je uticaj MLJR-a na performanse, a u drugima ne.

Na osnovu navedenog, možemo zaključiti da je polazna hipoteza rada, da u relevantnoj literaturi ne postoji integralni konceptualni okvir za dizajniranje arhitekture MLJR-a, potvrđena.

Komponente integralnog okvira za dizajniranje MLJR-a

Analiza osnovnih modela organizacionog dizajna je pokazala dominaciju otvorenih kontekstualnih socijalnih (prirodnih) modela, koji u obzir uzimaju kako faktore internog okruženja, tako i faktore sadržane u eksternom okruženju, pri čemu su ljudi i njihovi međusobni odnosi, vrednosti, ponašanje i performanse važni elementi većine modela. Najveći broj modela uključuje 5-7 elemenata. U pogledu dizajna MLJR-a, analiza različitih modela je ukazala na odsustvo konsenzusa kako u pogledu elemenata dizajna MLJR-a, tako i u pogledu njihovog definisanja i razumevanja.

Imajući u vidu prethodnu analizu, smatramo da model dizajna MLJR-a, po svojoj prirodi, treba da bude kontekstualan, tj. prilagodljiv kontingencijama sadržanim u eksternom i internom okruženju, koje snažno utiču na karakteristike MLJR-a, pa će veličina pozitivnog uticaja MLJR-a na performanse organizacije zavisiti od sposobnosti organizacije da prilagodi dizajn MLJR-a karakteristikama ovih kontingencija. U model je neophodno uključiti i povratnu spregu. Shodno tome, u nastavku je predložen integralni konceptualni okvir dizajna MLJR-a, odnosno njegovi ključni elementi (Slika 1).

Kontingentni faktori MLJR-a. Kontingentni faktori stvaraju kontekst funkcionisanja MLJR-a i vrše direktan uticaj na njega, te moraju predstavljati element dizajna koji se uzima u obzir prilikom njegovog kreiranja, analize i promene. Najvažniji kontingentni faktori MLJR-a, koji vrše direktan uticaj na oblikovanje arhitekture MLJR-a, obuhvataju dve osnovne grupe faktora: eksterne i interne.

Eksterni kontingentni faktori odnose se na eksterni kontekst organizacije i uključuju (Farnham, 2015, 17):

- ekonomski kontekst (makro-ekonomska politika, tržište i cene, tržišna struktura, veličina organizacija, javna potrošnja, veličinu plata, zaposlenost i nezaposlenost, tržišta rada i kapitala, stopa inflacije, stopa rasta BDP-a itd);

- socio-kulturni kontekst (demografske karakteristike ukupnog i radno sposobnog stanovništva: rod, starost i nivo obrazovanja, kulturne vrednosti i stavovi, pripadnost religijskim zajednicama, etnička struktura itd);
- tehnološki kontekst (informaciono-komunikacione tehnologije, tehnološke promene, istraživanje i razvoj itd.);
- politički kontekst (političke partije, vlada, opozicija, javna i državna administracija, organi lokalne vlasti, međunarodne organizacije, EU);
- pravni - zakonodavni kontekst (radno pravo, obligaciono pravo, zakon o zaštiti potrošača, zakoni o zdravlju i bezbednosti zaposlenih, trgovinsko pravo, regulatorna tela, sudovi itd), i
- etički kontekst (radna etika, poslovna etika, društvena odgovornost kompanija, ljudska prava).

Interni kontingentni faktori uključuju tri osnovne grupe faktora:

- karakteristike organizacije (strategija, veličina, organizaciona struktura, organizaciona kultura, tehnologija),
- karakteristike zaposlenih (lične karakteristike, interesi, motivacija, stavovi, sposobnosti), i
- karakteristike poslova koji se obavljaju u organizaciji (priroda poslova, zahtevi posla, autonomija na poslu itd.).

Kontingentni faktori MLJR-a oblikuju filozofiju, a preko nje i strategiju MLJR-a, opredeljujući kakav je odnos kompanije prema zaposlenima, kako kompanija (menadžment) razume potrebe zaposlenih, njihovu vrednost za kompaniju, poželjne pristupe radu, što onda opredeljuje i kako će kompanija tretirati svoje zaposlene, odnosno kako će upravljati svojim ljudskim resursima.

Interesi ključnih stakeholder-a. Stakeholder-i uključuju subjekte, pojedince i grupe, koji imaju interes, direktni i indirektni, u funkcionisanju organizacije i ostvarivanju ciljeva (Janićijević i drugi, 2020). Zainteresovane grupe, da bi ostvarile svoje ciljeve,

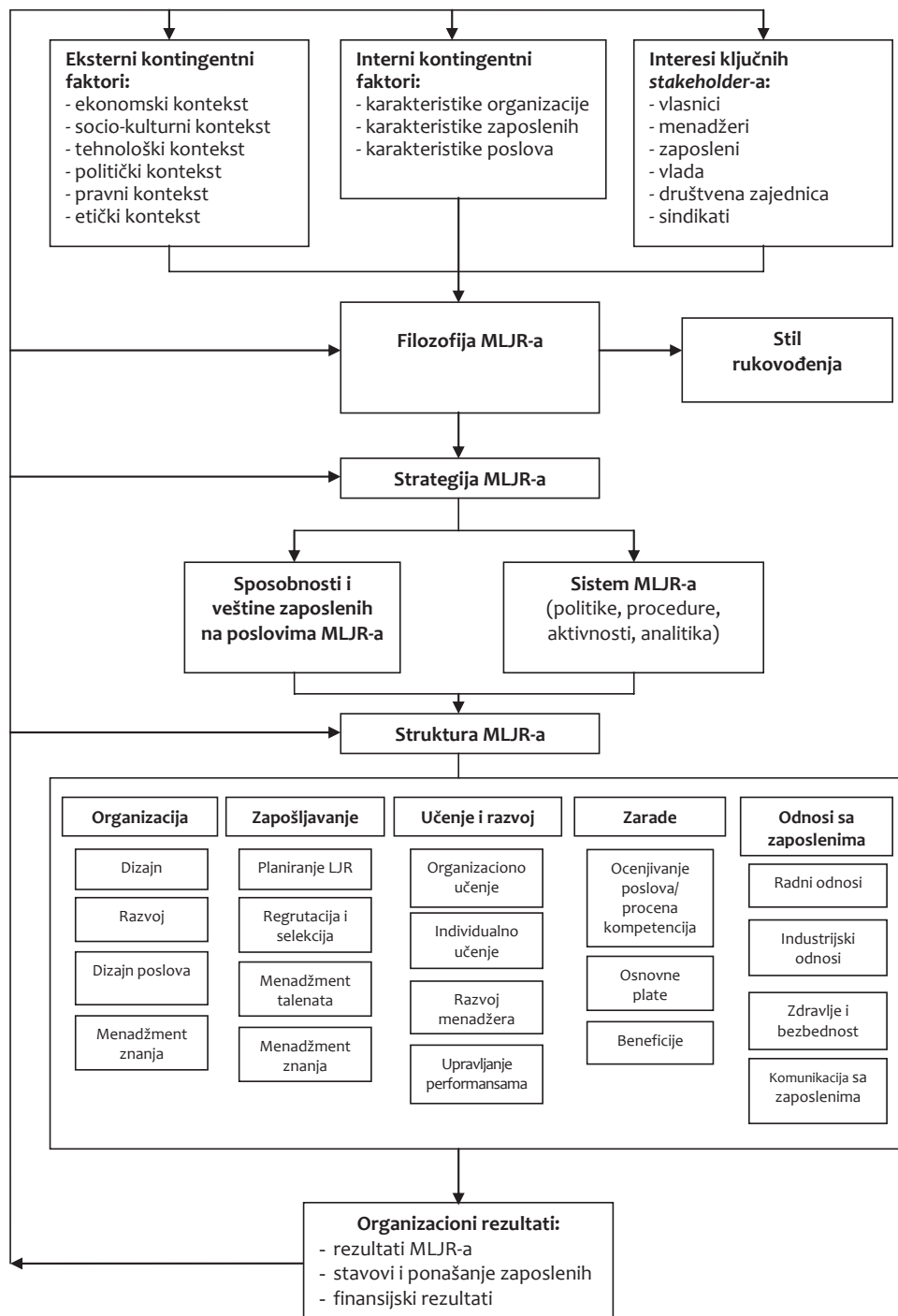
vrše značajan uticaj na oblikovanje arhitekture MLJR-a. Među njima, najznačajniji *stakeholder*-i su:

- vlasnici (povećanje vrednosti kompanije u dugom roku, povraćaj uloženog kapitala),
- menadžeri (rast profita, rast cene akcija),
- zaposleni (povećanje plata, balans privatnog života i posla, lični razvoj),
- vlada (povećanje zaposlenosti, povećanje prosečne zarade, poštovanje propisa iz oblasti rada i radnih odnosa),
- društvena zajednica (društvena odgovornost kompanija), i
- sindikati (povećanje cene rada, poboljšanje uslova rada, jačanje sigurnosti zaposlenja, zaštita zaposlenih itd.).

Tvrde komponente MLJR-a. Tvrde komponente MLJR-a su vidljive i opipljive, lakše se kreiraju i menjaju i predstavljaju osnovne temelje arhitekture MLJR-a. Obuhvataju sledeće elemente (Bogićević Milikić, 2017):

- strategija MLJR-a - definiše ciljeve MLJR-a i pravce aktivnosti u različitim oblastima MLJR-a,
- sistem MLJR-a (politike, procedure, analitika i aktivnosti),
- struktura MLJR-a, uključujući i organizacione uloge zaposlenih unutar funkcije MLJR-a - njihov broj i potreban profil stručnosti u zavisnosti od izabranog modela strukture: centralizovan, decentralizovan, brokerski model ili matrični model sa centralizovanim administrativnim uslugama.

U izloženom modelu arhitekture, pod strukturom, se obuhvataju sve važne oblasti rada (proces/aktivnosti/podaktivnosti) savremenog MLJR-a, koje se moraju uzeti u obzir, bez obzira na izbor modela njihovog strukturiranja. U okviru svake od prepoznatih glavnih funkcionalnih oblasti MLJR-a (organizacija, zapošljavanje, učenje i razvoj, zarade, odnosi sa zaposlenima) grupisanih u odgovarajuće aktivnosti prema funkcionalnoj srodnosti. Bez obzira što su na Slici 1 one grafički razdvojene, sve oblasti/aktivnosti/



Slika 1 Arhitektura MLJR-a

procesu MLJR-a su međusobno povezane i utiču jedne na druge i ne mogu se izolovano posmatrati. Grafička izdvojenost pet predloženih oblasti MLJR-a jedino ima za cilj da ukaže na oblasti funkcionalnih ekspertiza stručnjaka za MLJR.

Meke komponente MLJR-a. Ova grupa elemenata je, po svojoj prirodi, prilično "neopipljiva", budući da se odnosi na ljude - njihove vrednosti, sposobnosti i ponašanje, pa se mnogo teže i sporije menja u odnosu na tvrde elemente arhitekture MLJR-a. Meke komponente MLJR-a obuhvataju sledeće:

- filozofija MLJR-a - zajedničke vrednosti koje opredeljuju pristup ljudskim resursima unutar organizacije, vrednost i tretman zaposlenih u određenom sistemu MLJR-a, a koje suštinski utiču na brendiranje organizacije kao poslodavca na tržištu rada u sklopu širih marketing aktivnosti;
- sposobnosti i veštine zaposlenih na poslovima MLJR-a: stratejski MLJR, poslovne veštine, rešavanje problema, analiza i kritičko razmišljanje, istraživačke veštine, statističke veštine, veština vođenja selekcionih intervjua, učenje i razvoj, pregovaračke veštine, podsticanje i vođenje promena, leaderske veštine, ubeđivanje i uticaj, upravljanje konfliktima i političke veštine (Armstrong & Taylor, 2017); i
- stil rukovođenja u organizaciji, budući da su svi linijski rukovodioci nosioci funkcije MLJR-a.

Organizacioni rezultati. Ostvarenje planiranih i željenih organizacionih rezultata su i cilj i svrha postojanja organizacije i efikasnog MLJR-a, još od uvođenja stratejskog pristupa MLJR-u. Postoje tri grupe rezultata od značaja za procenu efikasnosti MLJR-a i oni uključuju sledeće:

- rezultati MLJR-a (MLJR metrika - skup kvantitativnih pokazatelja koji ukazuju na kvalitet i efikasnost MLJR-a i njegov doprinos ostvarenju ciljeva organizacije;
- stavovi i ponašanje zaposlenih - njihova motivacija, posvećenost, zadovoljstvo i radna angažovanost; i
- finansijski rezultati - prosečna produktivnost, prihodi, profit itd.

Povratna sprega. U modelu postoji povratna sprega: kontingentni faktori (eksterni i interni) i interesi ključnih *stakeholder*-a vrše uticaj na tvrde i meke komponente MLJR-a, koje utiču na organizacione rezultate, koji povratno utiču na sve ostale elemente dizajna MLJR-a. Povratna sprega, u predloženom modelu, ukazuje na prirodu varijabli u modelu. Nezavisne varijable u modelu dizajna MLJR-a su kontingentni faktori (eksterni i interni) i interesi ključnih *stakeholder*-a. Intervenirajuće (interpretativne) varijable u modelu su meke i tvrde komponente MLJR-a, dok su organizacioni rezultati glavna zavisna varijabla.

ZAKLJUČAK

U ovom radu je, na osnovu analize različitih modela organizacionog dizajna i dizajna MLJR-a, predložen integralni konceptualni okvir za dizajniranje arhitekture MLJR-a. Analizom različitih opštih modela organizacionog dizajna, utvrđeno je postojanje većeg broja modela dizajna koji baziraju na potpuno različitim pretpostavkama (otvoreni *versus* zatvoreni modeli organizacije) i obuhvataju različit broj elemenata (od četiri do dvanaest). Do sličnih rezultata se došlo i u analizi različitih modela dizajna MLJR-a. Poređenjem različitih modela dizajna MLJR-a, ukazano je na njihove sličnosti, ali i brojne razlike, čime je potvrđena polazna hipoteza da u relevantnoj literaturi ne postoji integralni konceptualni okvir za dizajniranje arhitekture MLJR-a. Time je dokazana i opravdanost izgradnje jednog takvog okvira. Polazeći od pretpostavke da su organizacije otvoreni modeli, a samim tim i MLJR, i integrisanjem različitih pristupa, a vodeći računa o optimalnom broju elemenata modela, predložen je konceptualni okvir za dizajniranje arhitekture MLJR-a, koji ima šest osnovnih komponenta:

- kontingentni faktori MLJR-a,
- interesi ključnih *stakeholder*-a,
- tvrde komponente MLJR-a,
- komponente MLJR-a,

- organizacioni rezultati, i
- povratna sprega.

Predloženi okvir može da predstavlja dobru osnovu za legitimizaciju MLJR-a, koristan analitički okvir za istraživanje pojedinih elemenata arhitekture MLJR-a i polaznu osnovu za kreiranje i promene arhitekture MLJR-a u praksi. Ovaj okvir može doprineti razvoju sistematičnijeg i sveobuhvatnijeg pristupa u proučavanju i razumevanju MLJR-a u savremenim organizacijama kako u teoriji, tako i u praksi. Za teoriju se važan doprinos i implikacija rada ogleda u tome da menadžment treba planski da pristupa dizajniranju arhitekture MLJR-a, polazeći od svih kontekstualnih faktora i da najpre definiše filozofiju i strategiju MLJR-a, i da na osnovu postojećeg i željenog miksa sposobnosti, veština i znanja zaposlenih na poslovima MLJR-a, definiše politike, procedure, aktivnosti i analitiku za evaluaciju kvaliteta i efikasnosti MLJR-a. Izbor konkretnog modela strukture aktivnosti MLJR-a zavisice, u najvećoj meri, od veličine i strukture kompanije, ali i od drugih kontekstualnih faktora (tehnologije rada, stepena razvijenosti IKT-a, stila liderstva, strategije itd). Potrebno je i da menadžment jasno odredi ciljeve koje želi da ostvari na organizacionom grupnom/individualnom nivou i da prati njihovo ostvarivanje. Dizajn MLJR-a mora da uključi i povratnu spregu, odnosno, podešavanje arhitekture u skladu sa stepenom ostvarenja željenih rezultata i promenama u eksternom i internom kontekstu. Jedna od mogućih implikacija rada jeste i premena predloženog pristupa i na ostale funkcije koje preipadaju tzv. središnjem delu Porter-ovog lanca vrednosti, kao što su finansijska funkcija, IKT funkcija, istraživanje i razvoj itd.

Rad ima nekoliko ograničenja na koje je potrebno ukazati i koja se mogu otkloniti budućim istraživanjima. Jedno od ograničenja odnosi se na teorijski karakter rada. Zato je potrebno da se budućim istraživanjima proveriti da li je predloženi okvir primenljiv i u praksi empirijskim istraživanjem u većem uzorku koji bi obuhvatio različite vrste organizacija: male, srednje i velike, privredne i neprivredne, različite pravne forme, profitne i neprofitne, privatne, državne i mešovite, nacionalne i

globalne itd. Time bi se stvorile potrebne pretpostavke za davanje generalizovanijih i mnogo sigurnijih zaključaka. Istovremeno, predloženi okvir nije sagledao prirodu uticaja mekih i tvrdih komponenti MLJR-a, odnosno, koje meke/tvrde komponente MLJR-a eventualno imaju moderatorski, a koje medijatorski uticaj ili oba u različitim situacijama i koje su to situacije, što je takođe važan pravac istraživanja u ovoj oblasti. Ograničenje se ogleda i u tome što predloženi okvir, u okviru svake od šest komponenta arhitekture MLJR-a sadrži određene elemente, a na osnovu pregleda relevantne literature. Bilo bi poželjno da se svaka od komponenta, kao i njihov sadržaj, proveriti empirijskim istraživanjem kako bi se utvrdilo da li neke komponente/elemente treba dodati ili isključiti, koje i zašto. Najzad, predloženi okvir arhitekture MLJR-a kreiran je u jednom vremenskom trenutku, a imajući u vidu intenziviranje promena konteksta, organizacija, karakteristika radno-aktivnog stanovništva, obrazovanja, zakonodavstva, globalizacije, radnog okruženja i samih radnih mesta, potrebno ga je stalno preispitivati i inovirati da zadovolji potrebe savremenih organizacija.

ZAHVALNICA

Ovaj rad je deo projekta (br. 179062), koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

REFERENCE

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London, UK: Kogan Page.
- Beardwell, J., & Clark, I. (2007). An introduction to human resource management. In J. Beardwell, & T. Claydon (Eds.). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Harlow, UK: Financial Times Prentice Hall.
- Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801. doi:10.2307/256712

- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Score Card: Linking People, Strategy and Performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925. doi.org/10.1177/0149206306293668
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D., & Walton, R. (1984). *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*. New York, NY: Free Press.
- Blau, P. M. (1970). A formal theory of differentiation in organizations. *American Sociological Review*, 35(2), 201-218. doi:10.2307/2093199
- Blau, P. M. (1972). Interdependence and hierarchy in organizations. *Social Science Research*, 1(1), 1-24. doi.org/10.1016/0049-089X(72)90055-5
- Bogićević Milikić, B. (2017). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd, RS: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Burke, W., & Litwin, G. 1992. A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545. doi.org/10.1177/014920639201800306
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London, UK: Tavistock Publications.
- Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Child, J. (1973). Predicting and understanding organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 18(2), 168-185. doi: 10.2307/2392061
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, US: Sage.
- Daft, R. L., Murphym, J., & Willmott, H. (2017). *Organization Theory & Design: An International Perspective*. Boston, US: Cengage Learning.
- Farnham, D. (2015). *Human Resource Management in Context: Insights, Strategy and Solutions*. London, UK: CIPD.
- Fombrun, C. J., Tichy, M. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York, NY: John Wiley.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley Longman Publishing.
- Galbraith, J. R. (1977). *Organization design*. Reading, MA: Addison-Wesley Longman Publishing.
- Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2002). *Designing Dynamic Organisations*. New York, NY: AMACOM.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(3), 37-46.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521. doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276. doi.org/10.1080/095851997341630
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63-77.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: An agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17-43. doi.org/10.1080/09585199000000038
- Hird, M., Sparrow, P., & Marsh, C. (2010). HR structures: Are they working? In P. Sparrow, A. Hesketh, M. Hird, & C. Cooper (Eds.). *Leading HR* (pp. 23-45). Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Hofer, C. W. (1975). Toward a contingency theory of business strategy. *Academy of Management Journal*, 18(4), 784-810.
- Janićijević, N., Bogićević Milikić, B., Petković, M. i Aleksić Mirić, A. (2020). *Organizacija*. Beograd, RS: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
- Kepes, S., & Delery, J. E. (2006). Designing effective HRM systems: The issue of HRM strategy. In R. J. Burke, & C. L. Cooper (Eds.). *The Human Resources Revolution: Why Putting People First Matters* (pp. 55-76). Amsterdam, NL: Elsevier.
- Kepes, S., & Delery, J. E. (2007). HRM systems and the problem of internal fit. In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 385-404). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. doi:10.2307/2391211

- Leavitt, H. J. (1964). Applied organization change in industry: structural, technical and human approaches. In W. W. Cooper, H. J. Leavitt, & M. W. I. Shelly, (Eds.), *New perspectives in organization research* (pp. 55-71). New York, NY: John Wiley.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48. doi:10.2307/259035
- Luthans, F., & Stewart, T. I. (1977). A general contingency theory of management. *The Academy of Management Review*, 2(2), 181-195.
- Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2016). *Human Resource Management at Work*. London, UK: CIPD.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Upper Saddle River, US: Prentice-Hall.
- Mohrman, S. A. (2007). Organization design for growth: The human resource contribution. *CEO Publication*, 6(07-10), 1-32.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35-51.
- Pascale, R., & Athos, A. (1981). *The Art of Japanese Management*. New York, NY: Warner Books.
- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32(2), 194-208. doi:10.2307/2091811
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Corporations*. New York, NY: Harper & Row.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York, NY: Free Press.
- Purcell, J. (1999). Best practice or best fit: Chimera or cul-de-sac. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41. doi.org/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00201.x
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Harvard, UK: Harvard University Press.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32. doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y
- Stanford, N. (2018). *Organisation Design: The Practitioner's Guide*. London, UK: Routledge.
- Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford, UK: Blackwell.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Tyson, S., & York, A. (1996). *Human Resource Management*. London, UK: Made Simple Books.
- Woodward, J. (1965). Review of industrial organization: Theory and practice. *American Sociological Review*, 32, 313-315.
- Zeithaml, V. A., Varadarajan, P., & Zeithaml, C. P. (1988). The contingency approach: Its foundation and relevance to theory building and research in marketing. *European Journal of Marketing*, 22(7), 37-64. doi.org/10.1108/EUM000000005291

Primljeno 19. maja 2020,

nakon revizije,

prihvaćeno za publikovanje 17. avgusta 2020.

Elektronska verzija objavljena 19. avgusta 2020

Biljana Bogićević Milikić je redovni profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu, gde izvodi nastavu na predmetima iz oblasti organizacije i menadžmenta ljudskih resursa. Doktorirala je na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Glavne oblasti naučno-istraživačkog interesovanja su: organizacioni dizajn, organizaciono ponašanje, MLJR i reforma javnog sektora.

A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR DESIGNING THE ARCHITECTURE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Biljana Bogicevic Milikic

Faculty of Economics, University of Belgrade, Belgrade, The Republic of Serbia

Intensive changes in the business environment with significant implications for organizations reflected in increasing their size, thinning structures, the application of new models in the intra- and inter-organizational designs, the growing importance of knowledge management and the application of multi-strategies have produced significant effects on the human resource management (HRM) architecture. As there are a number of different approaches to the HRM architecture in the relevant literature, this paper is aimed at creating an integral conceptual framework for designing this function. For this purpose, the paper analyzes different approaches to HRM design from the standpoint of the main theoretical models of organizational design in order to identify both similarities and distinctions between them, and build up an integral conceptual framework for designing the HRM architecture. These will form the ground for the application of a comprehensive approach in creating, analyzing and understanding the HRM architecture. The research findings suggest that the HRM modern architecture includes six design elements, namely: HRM contingent factors, key stakeholders' interests, the HRM hard components, the HRM soft components, organizational results, and feedback.

Keywords: human resource management, organizational design, human resource management architecture

JEL Classification: M1, M5