



UNIVERZITET U SARAJEVU  
FAKULTET POLITIČKIH NAUKA  
ODSJEK SOCIOLOGIJA

**„UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U VJERSKIM  
INSTITUCIJAMA – STUDIJA SLUČAJA ISLAMSKA  
ZAJEDNICA U BOSNI I HERCEGOVINI“**

**-MAGISTARSKI RAD-**

Kandidat:

Kulić Amer

Broj indeksa: 455/II-S

Mentor:

Doc. dr. Amer Osmić

Sarajevo, 2021. godine



UNIVERZITET U SARAJEVU  
FAKULTET POLITIČKIH NAUKA  
ODSJEK SOCIOLOGIJA

**„UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U VJERSKIM  
INSTITUCIJAMA – STUDIJA SLUČAJA ISLAMSKA  
ZAJEDNICA U BOSNI I HERCEGOVINI“**

**-MAGISTARSKI RAD-**

Kandidat:

Kulić Amer  
Broj indeksa: 455/II-S

Mentor:

Doc. dr. Amer Osmić

Sarajevo, 2021. godine

## Sadržaj

<b>1. UVOD.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Teorijsko metodološki okvir .....</b>	<b>8</b>
2.1. Predmet, problem i obrazloženje teme .....	8
2.2. Ključni pojmovi .....	10
<b>3. TEORIJSKE OSNOVE O MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA .....</b>	<b>11</b>
3.1. Pojmovno objašnjenje upravljanja i terminologija upravljanja ljudskim resursima .....	11
3.2. Pojam ljudskih resursa .....	12
3.3. Specifičnost i značaj ljudskih resursa.....	15
3.4. Pojam upravljanja ljudskim resursima i njegov historijski razvoj.....	16
3.5. Značenje pojma menadžment i njegova uloga .....	20
3.6. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima .....	23
3.7. Faktori upravljanja ljudskim resursima .....	27
<b>4. AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA .....</b>	<b>32</b>
4.1. Analiza radnog mjesta .....	34
4.2. Planiranje ljudskih resursa .....	36
4.3. Regrutovanje kandidata.....	39
4.4. Selekcija ljudskih resursa.....	43
4.5. Metodi selekcije .....	44
4.6. Uvođenje u posao, orijentacija i socijalizacija.....	46
<b>5. ELEMENTI RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA .....</b>	<b>47</b>
5.1. Obrazovanje i obuka zaposlenika.....	48
5.2. Razvoj karijere.....	52
5.3. Motivacija kao dio upravljanja ljudskim resursima.....	54
5.4. Zaštita zaposlenih .....	56
<b>6. NASTANAK I RAZVOJ ISLAMSKJE ZAJEDNICE U BOSNI I HERCEGOVINI .....</b>	<b>57</b>
6.1. Nastanak Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini i društveno-političke okolnosti .....	57
6.2. Pregled razvoja Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini.....	61
<b>7. ISLAMSKA ZAJEDNICA U BOSNI I HERCEGOVINI, MISIJA I USTROJSTVO U SAVREMENOM BOSANSKOHERCEGOVAČKOM DRUŠTVU.....</b>	<b>67</b>

---

---

7.1.	<i>Rijaset-najviši izvršni organ Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini</i> .....	75
<b>8.</b>	<b><i>ANALIZA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U ISLAMSKOJ ZAJEDNICI BOSNE I HERCEGOVINE</i></b> .....	<b>81</b>
<b>9.</b>	<b><i>ZAKLJUČAK</i></b> .....	<b>104</b>
<b>10.</b>	<b><i>Literatura</i></b> .....	<b>108</b>

---

---

## 1. UVOD

Trubulentnost i enormno ubrzanje razvoja društvenih procesa u današnjim društvima nameću stalne promjene, napredovanja, prilagođavanja u cilju neometanog obavljanja društvenih aktivnosti. U tom kontekstu, poslovne aktivnosti i razvoj organizacija i realizacija njihovih ciljeva ovisi od dobro postavljenih organizacijskih misija, vizija i ciljeva, sa obrazovanim i stručnim kadrovima koji svojim radom doprinose uspjehu organizacije ili institucije. Ljudski resursi, njihove sposobnosti, vještine i obrazovanje u savremenim organizacijama i institucijama važe za ključne faktore za uspješnost poslovanja svake organizacije. Savremene organizacije i njihovi menadžeri, često naglašavaju ljude i ljudske resurse kao najvažniji kapital i resurs. Značaj ljudskih resursa, poreba za planskim i dobro organizovanim upravljanjem, korištenjem ljudskih resursa od značajne je važnosti za samu organizaciju od samog odabira pa sve do motiviranja, ocjenjivanja i zapošljavanja. Razvoj i promjene koje se dešavaju u društvima nameću potrebu planskog i dobro organiziranog upravljanja ljudskim resursima. Ljudski resursi su najznačajniji resursi u organizaciji kojima treba upravljati na mudar, human i racionalan način. Temeljna svrha upravljanja ljudskim resursima, nakon što se odaberu pravi ljudi za rad u organizaciji jeste osigurati im pozitivnu radnu okolinu, i razvijati vještine i potencijal uposlenika, kako bi postigli što bolje poslovne rezultate, odnosno odgovorili očekivanim zahtjevima radnih zadataka. S toga, se nameće potreba iznalaženja najboljih kadrova za organizaciju, kao i kvalitetno upravljanje ljudskim resursima, te rad na njihovom usavršavanju i razvoju u cilju uspješnosti i napredovanja organizacije. O načinu upravljanja ljudskim resursima ovisi snaga i sposobnost organizacije na tržištu rada. Sve organizacije i institucije prateći trendove savremenog poslovanja i rada slijede primjere uspješnih organizacija u većoj ili manjoj mjeri, pa tako i vjerske institucije. Bosanskohercegovačko društvo koje obogaćuje multikulturalnost i multireligijarnost u svom sastavu ima organizovane i razvijene vjerske institucije, od kojih su najbrojnije kršćanska, pravoslavna, jevrejska, a najbrojnija od njih jeste Islamska zajednica u Bosni i Hercegovini. Vjerske institucije imaju ulogu odgoja vjernika za njegovanje tolerancije među ljudima. One doprinose svojim djelovanjem i radom očuvanju razvoja tradicije tolerancije različitih naroda i vjera u Bosni i Hercegovini. Ljudski resursi i upravljanje istima u vjerskim institucijama je specifična i vrlo važna, budući da se sastoji uglavnom od vjerskih službenika i ljudi koji pozivaju u vjeru, te činjenici da motiviranost za posao nije samo materijalne prirode, nego i razvoju i obrazovanju članova u duhovnom smislu. "Islamska zajednica svojim potencijalima i aktivnostima

važan je faktor u promoviranju društvenih, socijalnih, kulturnih i moralnih vrijednosti i općenito javnog morala, a svojim intelektualnim kapacitetima i obrazovnim ustanovama doprinosi obrazovnim i intelektualnim zbivanjima u Bosni i Hercegovini. Također treba naglasiti da je Islamska zajednica u Bosni i Hercegovini jedna od najorganiziranijih islamskih zajednica i islamskih organizacija u Evropi sa respektabilnom tradicijom organiziranog djelovanja, ima najgušću infrastrukturu, uhodane aktivnosti i zakonske regulative. Ima i veliki broj svojih organiziranih džemata u raznim državama svijeta, uglavnom zapadnoevropskim zemljama, Americi, Kanadi i Australiji, što joj daje i internacionalni karakter.” (Anon, 2021).

Svaka institucija ima svoju misiju, ciljeve i zadaće koje predstavljaju veliku važnost za društvo u cjelini. Ovaj rad u kontekstu upravljanja, vođenja i organiziranja tematizira upravljanje ljudskim resursima u vjerskim institucijama u Bosni i Hercegovini, studija slučaja Islamska zajednica u Bosni i Hercegovini.

Radi lakšeg razumjevanja ove istraživačke sfere, rad je podjeljen u šest tematskih cjelina koja na deskriptivan, klasifikacijski i eksplanacijski način analiziraju problematiku upravljanja ljudskim resursima i time detektiraju njene prednosti, nedostatke i mogućnosti boljeg upravljanja. Nakon uvoda, rad sačinjavaju slijedeće tematske cjeline:

U prvom dijelu rada, **Teorijske osnove o menadžmentu ljudskih resursa** elaborira se pojmovno objašnjenje, i terminologija ljudskih resursa, specifičnost i značaj, njegov historijski razvoj, značenje pojma menadžment i njegova uloga, ciljevi upravljanja, te faktori upravljanja ljudskim resursima.

Drugi dio, **Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima** analizira aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, analiza radnog mjesta, planiranje, regrutovanje, selekciju ljudskih resursa, uvođenje u posao, orijentacija i socijalizacija novozaposlenih.

Treći dio, **Elementi razvoja ljudskih resursa** objašnjava elemente razvoja ljudskih resursa koji obuhvataju obrazovanje i obuku zaposlenika, razvoj karijere, motivacija i zaštita zaposlenih.

Četvrti dio, **Nastanak i razvoj Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini** prikazuje osnovni pregled razvoja Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini od nastanka do danas, čime se ona bavi te uopćeno okruženjem i uvjetima u kojima egzistira u savremenom bosanskohercegovačkom društvu.

Peti dio, **Islamska zajednica u Bosni i Hercegovini, misija i ustrojstvo u savremenom bosanskohercegovačkom društvu** daje sliku o Islamskoj zajednici u Bosni i Hercegovini, misiji i ustrojstvu, te organizacionoj strukturi u savremenom bosanskohercegovačkom društvu.

Šesta cjelina, **Analiza upravljanja ljudskim resursima u Islamskoj zajednici Bosne i Hercegovine** koja je ujedno i empirijska osnova ovog rada analizira način upravljanja ljudskim resursima, načine i važnost ljudskih resursa te procese zapošljavanja, biranja, obuke i pružanja mogućnosti za napredak. Istraživanje se zasniva na metodi prikupljanja podataka što kvalitativne što kvantitativne naravi primjenom kvalitativne tehnike analize sadržaja sekundarnih izvora (dokumenata, knjiga, bilješki,...) i kvantitativnim pristupom koji će se osigurati tehnikom standardiziranog intervjua. Standardizirani intervjui su urađeni sa četiri zaposlenika Islamske zajednice, a koji sa svojim funkcijama koje obavljaju, mogu adekvatno odgovoriti na pitanja koja se tiču načina upravljanja ljudskim resursima u Islamskoj zajednici u Bosni i Hercegovini.

## 2. Teorijsko metodološki okvir

### 2.1. Predmet, problem i obrazloženje teme

Upravljanje ljudima, odnosno upravljanje ljudskim resursima jedna je od ključnih funkcija u svakoj organizaciji. Organizacija ljudskih resursa predstavlja jedan od temeljnih dijelova organizacijske strukture. Upravljanje ljudskim resursima za poslovanje institucija postaje u savremenom dobu sve izraženija. Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima obuhvaća metode i znanja kojima se postiže motiviranost unutar poslovne organizacije. Funkcija upravljanja ljudskim resursima sastoji se od nekoliko različitih aktivnosti od kojih svaka ima za cilj različit aspekt upravljanja zaposlenima, ali sve zajedno vode ka što boljem i efikasnijem vršenju poslova koji su predviđeni za određenu organizaciju, u našem slučaju Islamsku zajednicu u Bosni i Hercegovini. U savremenim organizacijama ta funkcija obuhvata sljedeće poslove: analizu radnih mjesta, analitičku procjenu radnih mjesta, vrednovanje rada, utvrđivanje plaća, drugih primanja i naknada, oblikovanje organizacijske strukture i radnih mjesta (uključujući opise radnih mjesta i potrebnih kompetencija); strateško planiranje ljudskih potencijala (naročito broja i strukture zaposlenih); regrutiranje i selekcija zaposlenih, uvođenje u radni proces; upravljanje radnim učinkom i ocjenjivanje radnog učinka; razvoj ljudskih potencijala (obuka, stručno usavršavanje, razvoj kompetencija, podizanje motivacije, upravljanje karijerama); podizanje nivoa zadovoljstva zaposlenih; osiguravanje adekvatnih radnih uslova; odnosi sa zaposlenima (socijalni dijalog, sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju); provođenje radnopravnih postupaka i reguliranje radnopravnih odnosa (taj zadatak je povezan s većinom ostalih); upravljanje integritetom; vršenje personalne administracije, upravljanje evidencijama i informacijskim sistemom. Proces upravljanja ljudskim resursima ima važnu operativnu i menadžersku funkciju koju obavlja služba za upravljanje ljudskim resursima, ali se on odvija i na drugim nivoima upravljanja organizacijom.

Menadžment teži postizanju organizacijskih ciljeva rukovođenjem ljudima i organizacijskim resursima. Njegova temeljna karakteristika je donošenje odluka. Sposobnost menadžmenta da donese kvalitetnu odluku ovisi o dobro usklađenim menadžerskim funkcijama: planiranju, organiziranju, upravljanju ljudskim resursima, vođenju i kontroli. Organizacije u bilo kojem od različitih oblika zastupljenih u današnjem poslovanju temelj su obavljanja ekonomske djelatnosti. One predstavljaju svjesnu, planiranu, organiziranu, navođenu i kontroliranu čovjekovu



aktivnost u kojoj se usklađivanjem materijalnih i ljudskih faktora proizvodnje postižu optimalni ciljevi, koji su najčešće finansijske prirode. Upravljanje ljudskim resursima ima zadatak otkriti, razviti i pokrenuti ljudske resurse za realizaciju ciljeva organizacije, a da pri tome rad i lična ulaganja uposlenika ne predstavljaju frustracije, nego lično zadovoljstvo. Postoji velika vjerovatnoća da će se pojedinac u određenoj situaciji i u određenim okolnostima ponašati na određeni način pa je stoga poželjno osigurati takve okolnosti.

Danas se sve više ulaže u ljudske resurse, omogućuje im se sticanje novih znanja, vještina i kompetencija koje vode do napredovanja u karijeri, a nematerijalne nagrade sve više postaju glavno sredstvo motivacije zaposlenika. Uspješne kompanije/institucije su upravo one koje brinu o svojim zaposlenicima na svim hijerarhijskim nivoima te ih potiču u smislu izražavanja svojih ideja. Samo takve organizacije mogu opstati u uslovima današnjeg dinamičnog i zahtjevnog tržišta savremenog društva.

Cilj rada je ukazati na upravljanje ljudskim resursima u najvećoj vjerskoj instituciji u bosanskohercegovačkom društvu, odnosno instituciji Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini.

Rad analizira načine upravljanja ljudskih resursa i njihove sposobnosti, kojima doprinose ostvarenju organizacionih ciljeva. Kreativnost, inovativnost, motiviranost, informiranost, osobine su ljudskih resursa koje ih čine drugačijim od ostalih resursa u instituciji. Prema tome, uposlenici predstavljaju najvažniji resurs u kreiranju dodatnih vrijednosti organizacije. Menadžment može jedino u radu s drugima i uz pomoć drugih ostvariti ciljeve poslovnih organizacija, a za to mora posjedovati znanja, vještine i kompetencije upravljanja ljudima. Upravljanje ljudskim resursima je zahtjevan i kontinuiran proces te se proteže kroz sve menadžerske funkcije.

Kako je prethodno teorijski elaborirano rad počinjemo od problemskog pitanja kojim želimo istražiti značaj upravljanja ljudskim resursima u najvećoj vjerskoj instituciji u Bosni i Hercegovini.

***Problematsko pitanje: Način upravljanja ljudskim resursima u Islamskoj zajednici u Bosni i Hercegovini?***

Prema navedenom problemskom pitanju misaoni odgovor koji se provjeravao tokom istraživačkog procesa koji je obuhvatao empirijsko-teorijsku analizu studije slučaja glasi: *Proces*

*upravljanja ljudskim resursima Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini pozitivan su primjer upravljanja organizacijom u savremnom bosanskohercegovačkom društvu.*

Primjeri mnogih organizacija govore nam da briga o zaposlenicima daje kvalitetnija rješenja u organizacijama čime ona postaje konkurentnija, njeni proizvodi ili usluge bolji, a korisnici zadovoljniji.

## 2.2. Ključni pojmovi

**Upravljanje:** (*društveno upravljanje, orjentiranje*), određivanjem pravca razvoja, vođenje poslova i organiziranje procesa rada u organizacionim jedinicama države i privrede. Upravljanje obuhvata vođenje poslova organizacionih jedinica i donošenje odluka u skladu s njihovim položajem i djelatnošću. Termin upravljanje koristi se u društvenoj teoriji, zakonodavstvu i idejno političkoj praksi. Termin upravljanje izražava određenu funkciju u društvenim sredstvima, u društvenim poslovima. A termin samoupravljanja izražava položaj i odnos radnih ljudi u procesu rada i odlučivanju organizovanog udruženog rada i društva uopće. (Lavić, Leksikon socioloških pojmova, 2014, str. 716).

**Ljudski resursi:** Ljudski resursi su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja. (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 16).

**Upravljanje ljudskim resursima:** Upravljanje ljudskim potencijalima pretpostavlja niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka upravljanja (menadžmenta) usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije. (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 17).

**Vjerske zajednice:** Crkve i vjerske zajednice su zajednice, ustanove i organizacije vjernika, osnovane u skladu sa vlastitim propisima, naučavanjima, vjerama, tradicijama i praksom, kojima je priznata pravna sposobnost i koje su upisane u Registar crkava i vjerskih zajednica u Bosni i Hercegovini. (Službeni glasnik BIH broj 5/04, 2004).

**Menadžment** je trajan proces usmjeren na ostvarivanje ciljeva organizacije na najefikasniji način, odnosno kreativna aktivnost koja razvija organizaciju i njene zaposlene da izvrše specifične zadatke. Menadžment također, znači predviđanje, planiranje, organizovanje, upravljanje, koordiniranje i kontrolisanje, odnosno umijeće oblikovanja stvari pomoću ljudi. (Gutošić & Drašković, 2009, str. 15).

### 3. TEORIJSKE OSNOVE O MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

#### 3.1. *Pojmovno objašnjenje upravljanja i terminologija upravljanja ljudskim resursima*

Upravljanje je pojam koji nastaje prvim udruživanjem ljudi u realizaciji zajedničkih aktivnosti i ciljeva. Različiti procesi i događaji rezultirali su promjenama koji su se dešavali tokom historije, i time uticali na cjelokupne društvene procese, od načina udruživanja, organiziranja, i poslovanja kako unutar određenih organizacija tako i cjelokupnog društva. Upravljanje se definiše kao „vođenje poslova i organiziranje procesa rada u organizacionim jedinicama države i privrede. Upravljanje obuhvata vođenje poslova organizacionih jedinica i donošenje odluka u skladu s njihovim položajem i djelatnošću. Termin upravljanje koristi se u društvenoj teoriji, zakonodavstvu i idejno političkoj praksi. Termin upravljanje izražava određenu funkciju u društvenim sredstvima, u društvenim poslovima. A termin samoupravljanja izražava položaj i odnos radnih ljudi u procesu rada i odlučivanju organizovanog udruženog rada i društva uopće“ (Lavić, Leksikon socioloških pojmova, 2014, str. 716). „Upravljanje se dijeli na: strateško (vlasničko), taktičko (poslovno) i operativno. Strateško upravljanje očituje se kao skup upravljačkih odluka i akcija koje određuju dugoročno funkcionisanje i dugoročnu poslovnu politiku. Ono uvažava razvojne trendove, a usmjereno je na temeljne probleme djelovanja. Taktičkom upravljanju odgovaraju taktičke, a operativnom, operativne odluke“ (Hadžiahmetović & Kulović, 2007, str. 26). Ljudi kao glavni akteri tih procesa, svojim znanjem, umijećem i djelovanjem čine osnovicu svake organizacije i jedan od značajnijih resursa. U današnjem savremenom poslovanju kojeg karakteriziraju velike i ubrzane promjene, upravljanje ljudima nameće se kao jedno od bitnijih umijeća, od kojih zavisi uspješnost organizacije i njenog poslovanja. Proces koji se odnose na vođenje, selekciju zaposlenih, obrazovanje, usavršavanje i

razvoj karijere u današnjim organizacijama, odnosno način upravljanja ljudskim resursima, predstavljaju odlučujući faktor konkurentske sposobnosti, razvoja i opstanka organizacije. Vremenom su se nazivi za upravljanje ljudskim resursima u teoriji i praksi iskristalisali, tako da danas u literaturi i svakodnevnoj komunikaciji najčešći nazivi su:

- menadžment ljudskih resursa;
- upravljanje ljudskim resursima;
- menadžment ljudskih potencijala;
- upravljanje ljudskim potencijalima; menadžment kadrova;
- upravljanje kadrovskim potencijalima i slično (Kulić, Upravljanje ljudskim potencijalima, 2005, str. 19).

U radu će se koristiti svi pomenuti nazivi kao istoznačni u kontekstu upravljanja ljudskim resursima.

### 3.2. *Pojam ljudskih resursa*

Pojam ljudski resursi (*eng. Human Resource*) biva aktueliziran osamdesetih godina prošlog stoljeća i to u zemljama SAD-a i Velike Britanije, kao jedan od najbitnijih dijelova svake organizacije. „Resursni pristup‘ čovjeku, kao dijelu organizacije, zasnovan je na učenjima predstavnika Harvardske i Mičigenske škole nastalim krajem osamdesetih godina dvadesetog vijeka. Suština „Harvardskog pristupa“ ogleda se u shvatanjima predstavnika ove škole da ljude u organizaciji treba posmatrati kao resurse, a ne samo kao izvore varijabilnih troškova organizacije“ (Gutošić & Drašković, 2009, str. 21). Iako je sam pojam ljudski resurs bio predmet polemike i osporavanja u naučnim krugovima, jasno se iskristalisao i postao jedan od ključnih pojmova i osnovnog kapitala svake organizacije. „Objektivno, na prvi pogled, ovaj pojam u našem semantičkom i vrijednosnom kontekstu može izgledati neprihvatljivo. Asocira na, upotrebu čovjeka, eksploataciju, iscrpljivanje“ (Suša, 2009, str. 16).

Kritičari pojma ljudski resursi, i oslovljavanja zaposlenih u organizaciji kao resursa smatraju da je ponižavajući za čovjeka jer ga se stavlja u položaj pukog objekta upravljanja i dodatka mašini. Smatraju da se ljudi kao najveće bogatstvo organizacije ne mogu stavljati u istu ravan kao drugi resursi poput novca, mašina, informacija, jer ljudski resursi podrazumjevaju ljude

u radnoj organizaciji, njihov potencijal, kao i sposobnosti koje oni pružaju u svrhu zadovoljenja postavljenih organizacijskih ciljeva. Korišteni termin 'resurs' je bio vrlo grub da bi se njime označavali ljudi kao živa bića, jer je to podrazumjevalo nešto što bi prije označavalo opremu u organizaciji, stvari kojima se raspolaže u radu. Uprkos navedenim polemikama, ipak svrstavanje ljudi u resurse u organizaciji dobiva veoma važno mjesto, te se time stavljaju u ravnopravan položaj sa drugim resursima, čak i bolji, značajniji, jer za njihovo upravljanje potrebna su određena znanja i sposobnosti.

U tom kontekstu u savremenoj literaturi navodi se da svi resursi organizacije mogu se podijeliti u tri temeljne skupine:

- materijalno - finansijski resursi (sirovine, materijali, energija, imovina, finansijska sredstva itd.)
- tehnološko - organizacijski resursi (znanost, tehnika, tehnologija, informacije, organizacija rada i td.)
- ljudski resursi - svi zaposleni, menadžment, (Jurina, 2009, str. 15).

Naime, imovina svake organizacije može se podijeliti na materijalnu i nematerijalnu. U nematerijalnu imovinu spada ljudski kapital koji čini intelektualni, strukturni i tržišni kapital (Vujić, Upravljanje promjenama i ljudskim kapitalom, 2010). Intelektualni kapital se smatra proizvodom kontinuiranog učenja, a obuhvata sposobnosti, vještine, iskustvo, kreativnost, motivaciju, inovativnost itd. Što znači da je izvor intelektualnog kapitala u ljudskom znanju. Bundak navodi dva pojavna oblika znanja:

- “ Materijalno znanje (*eng. Explicitknowledge*) – patenti, korporacijski standardi, nacrti, baze podataka, planovi, priručnici, računalni programi, licence, poslovnici,
- Nematerijalno - skriveno znanje (*eng. tacit knowledge*) – ono se nalazi u glavama ljudi: iskustvo, vizija, rješavanje problema, vodstvo, sposobnost djelovanja, kultura, znanje” (2011, str. 382).

S toga, „znanje, između ostalog, sadrži patente, procese, tehnologije, sposobnosti, vještine i iskustva radnika, informacije o strankama, tržištima i dobavljačima. Ono nastaje u specifičnom kontekstu i ne može se promatrati odvojeno od njega, ono je vezano uz osobe pa čak i nesvjesno“ (North, 2008, str. 2). Strukturni kapital je logistička infrastruktura ljudskog kapitala, odnosno patenti, licence, poslovna kultura, implementacija upravljanja kvalitetom i sl. Tržišni kapital

obuhvaća sve odnose i veze koje postoje s kupcima, dobavljačima, poslovnim partnerima izvan organizacije.

Dakle, ljudski resursi su pokretači ostalih resursa, jer oni raspolažu znanjem koje je neophodno za obavljanje radnih aktivnosti, dok drugi resursi bez njih predstavljaju 'mrtvi kapital'. Praksa kojom su materijalni, finansijski i drugi resursi tretirani bolje nego zaposleni prestaje poistovjećivanjem ljudi sa resursima. Mnogi autori pojam ljudskih resursa vide kao zaposlene u radnim organizacijama, pripadnike organizacija, vrstom kapitala kojom raspolaže neka organizacija sa svojim znanjem i angažovanjem, odnosno „produktivni potencijal znanja i aktivnosti pojedinca“ (Vodopija, 2006, str. 23). Prema Bahtijarević-Šiber „ljudski resursi su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja“ (1999, str. 16). Kulić za ljudske resurse navodi da su to „ukupni ljudski potencijali u organizaciji: raspoloživa znanja i iskustva, upotrebljive sposobnosti i veštine, moguće ideje i kreacije, stepen motivisanosti i zainteresovanosti za ostvarivanje organizacionih ciljeva i slično“ (2005, str. 21). Neki autori navode razliku između ljudskih resursa i potencijala, te ističu da „upravljanje ljudskim resursima uključuje, pored upravljanja ljudskim potencijalima i procese organiziranja, dizajniranja radnih mjesta, planiranja i otpuštanja zaposlenih“ (Gutošić & Drašković, 2009, str. 23). Značenje tog pojma tokom vremena je evoluiralo od relativno uskog pojma 'radne snage' (ljudi koji su na tržištu rada nudili svoje radne sposobnosti) do 'kadar' (koji predstavlja svojevrstnu elitu ili menadžment), da bi se na koncu pojam 'kadar' zamijenio novim terminima poput ljudski resursi, ljudski potencijali, kadrovski resursi i ljudski kapital.

Kroz historiju ljudski resursi su imali različite položaje i tretman u organizaciji i vodstvu, te su se koristili različiti pojmovi kojima su bili nazivani: radnik, službenik, menadžer, radna snaga, kadrovi, personal, ljudski resursi itd.

Da bi se zadovoljili ciljevi ljudskog resursa i ciljevi organizacije potrebno je uskladiti iste i kreirati atmosferu produktivnu za rad i razvijanje ljudskih resursa uz uzajamno zadovoljstvo. „...osnovna filozofija modela ljudskih resursa je tretiranje pojedinca kao celovite, zrele ličnosti, nosioca ideja i kreativnosti, produktivnosti i kvaliteta. Da bi čovek mogao da aktivira i ispolji svoj kreativni potencijal, neophodna je povoljna klima, demokratska atmosfera, odgovarajuće

nagrađivanje, fleksibilno radno vrijeme. Drugim rječima, potrebna je organizacijska sredina dostojna čoveka i tretman zaposlenih kao saradnika i partnera menadžmentu” (Suša, 2009, str. 16). Shodno navedenom, te činjenici da se u poslovnom okruženju u organizacijama u savremenim uslovima poslovanja kreira borba za kreativne stručnjake, obrazovane, mlade i talentirane ljude uviđamo da su ljudi, njihov razvoj, zadovoljstvo u poslovnom okruženju glavni faktor razvoja i napretka svake organizacije.

Upravljanje zaposlenima kao najznačajnijim resursima organizacije veoma je složen i višedimenzionalan proces. Kao takav pronalazi osnove u realizaciji svojih aktivnosti u drugim disciplinama poput “psihologije, teorije o upravljanju i organizaciji, ergonomiji, ekonomiji, sociologiji, antropologiji, medicini rada, i pravu” (Pržulj, 2002, str. 2). Proces industrijalizacije, modernizacije, globalizacije, informatizacije, tranzicije, te uključivanje u svjetske trgovinske tokove, strana ulaganja i druge procese, zahtjevaju drugačiji pristup fenomenu upravljanja ljudskim resursima. Osobe u organizaciji koje posjeduju znanja, vještine, motivaciju i sposobnosti predstavlja ljudski kapital (resurs) s potencijalima koji organizaciji ili instituciji osiguravaju konkurentsku prednost na tržištu rada, i osiguravanje realizacije zacrtanih ciljeva organizacija. U kontekstu realizacije ciljeva organizacije, isprepliću se ciljevi same organizacije i uposlenih, koji tokom ispunjavanja ciljeva organizacije uklapaju i individualne ciljeve. S tim u vezi, nastala je i koncepcija menadžmenta ljudskih resursa. Cilj je uspostaviti primjereno upravljanje ljudskim resursima unutar određene organizacijske ili institucionalne strukture.

### *3.3. Specifičnost i značaj ljudskih resursa*

Ljudi svojim stručnim kvalifikacijama, kvalitetima, sposobnostima, specifičnostima, ulogom i značajem u procesu poslovanja predstavljaju kadrovsku osnovu i uslov uspješnosti poslovanja organizacije. Njihova specifičnost i značaj između ostalog, ogledaju se u sledećem:

- „ ljudski resursi za razliku od ostalih resursa mogu da stave u funkciju sve umne, fizičke i druge potencijale kojima raspolažu;
- ljudski potencijali dobro ukomponovani i usmereni u pravcu timskog koncepta rada obezbeđuju sinergijski efekat, koji ukupne rezultate rada čini većim od pojedinačno ostvarenih rezultata;
- rezultati rada pojedinaca, grupa, timova i organizacije u celini, između ostalog, zavise i od ponašanja i motivisanosti zaposlenih i menadžera;

- jedino čovek može oblikovati viziju, projektovati strategiju, imati ideje, stvarati kreacije, osmišljavati nove proizvode i slično;
- pojedinačna znanja, sposobnosti, kvaliteti i dometi predstavljaju osoben i po mnogo čemu jedinstven potencijal organizacije, naročito ako se dobro ukomponuju i na pravi način usmere ka ostvarivanju organizacionih ciljeva;
- ljudski resursi imaju dugoročan uticaj na poslovanje organizacije između ostalog i zbog toga što se dejstvo određenih odluka i promjena može godinama odražavati na ukupne efekte poslovanja;
- odnos organizacije prema ljudskim resursima ima višestruko dejstvo – ekonomske, socijalne i zdravstvene prirode;
- ljudski resursi imaju sposobnost samoobnavljanja i razvoja, tim pre što se upotrebom ne obezvređuju i ne smanjuju nego potvrđuju i povećavaju;
- ljudski resursi su povezani sa svim poslovnim funkcijama jer je ostvarivanje istih gotovo nezamislivo bez uključivanja čoveka i njegovih umnih i drugih potencijala;
- ulaganje u ljudske resurse je isplativije od ulaganja u bilo koje druge resurse, jer bez čoveka i njegovog rada nema ni viška vrijednosti, odnosno novostvorene vrijednosti“ (Babić & Stavrić, 1998, str. 7).

### *3.4. Pojam upravljanja ljudskim resursima i njegov historijski razvoj*

*Human Resource Managment - upravljanje ljudskim resursima* je pojam koji je nastao osamdesetih godina XX stoljeća (Tyson & York, 1996, str. 40). Do perioda kreiranja i početka korištenja ovog pojma u organizacijama i preduzećima se govorilo o personalnom menadžmentu, tj. kadrovskoj ili personalnoj funkciji. Proces nastanka pojma menadžmenta ljudskih resursa tekao je srazmjerno sa promjenama u društveno-tehnološkom napretku, potrebama i aktivnostima koje su se poduzimale u kreiranju što bolje atmosfere u organizacijama.

Kada govorimo o razvoju menadžmenta ljudskih resursa kroz historiju autori Jambrek i Penić navode da za „značaj ljudskih potencijala su pokazala i neka istraživanja provedena u prvoj polovini 20. stoljeća, koja su upozorila na važnost gledišta, grupa, motivacija, neformalnih odnosa, stila vodstva i drugo. Još ranije, u 18. stoljeću, Adam Smith je u svojim djelima isticao važnost obrazovanja pojedinaca za društvo u cjelini. U 19. stoljeću, Karl Marx je u analizi faktora proizvodnosti na prvo mjesto stavio stručnost i umješnost radnika, a svestrani razvoj čovjeka je uz znanje i znanost smatrao najbitnijom proizvodnom snagom društva“ (2008, str. 1184).

Historijski prikaz razvoja službe ljudskih resursa, prema Marušiću može se sagledati prema ključnim vremenskim razdobljima:



- 1800. god. 90% stanovništva su poljoprivrednici, koji proizvode za svoju porodicu.
- 1820. god. osnivanje prvih tvornica, Firma Lowel kraj Bostona, osim za dobrobit brine se i za socijalnu organizaciju zaposlenih mladih žena. Ovaj tip upravljanja označavao se kao očinski.
- 1900. god. seoba iz sela u gradske tvornice, u kojoj se rad rasložnjava na male specijalizirane djelatnosti.
- 1911. god. Frederik Taylor iznosi teoriju znanstvenog upravljanja. Ljudi se prilagođavaju mašinama i osposobljavaju se radnici za jednostavan dio posla, uvodi se plaćanje po učinku, te za proizvodnju i organizaciju odgovorni su menadžeri.
- 1912. god. Frank i Lillihen Gilbrath (SAD) studiraju pokrete, alate, strojeve, stranke i radnu okolinu radi poboljšanja učinkovitosti zaposlenih.
- 1913. god. izlaze prve knjige Industrijske psihologije koje se tiču testiranja, osposobljavanja i učinkovitosti radnika.
- 1924. god. veže se za Eltona Mayo i njegova istraživanja uticaja okoline i međusobnih odnosa u grupi na proizvodnju. Stroj se prilagođava čovjeku, i ovaj period se vrednuje kao začecje današnje definicije ljudskih resursa i položaja radnika.
- 1932. god. legalizirani su sindikati u SAD-u, i pokušaj zaštite radnika kolektivnim ugovorom.
- 1946. god. nastaju prvi personalni odjeli (testiranje i vođenje evidencije).
- 1956 god. proširuje se personalna evidencija, u većim tvornicama uključuju se specijalisti, psiholozi, referenti za osposobljavanje itd.
- 1970. god. u Europi na čelo kadrovske funkcije dolaze najčešće psiholozi, koji se bave izborom i razmještanjem ljudi, nagrađivanjem, ocjenjivanjem, razvojem karijere itd. Postepeno se za izraza “personal” prelazi na izraz “ljudski potencijal”.
- 1980. god. u SAD i Velikoj Britaniji sve češće umjesto personalne službe koriste izraz ljudski potencijali (2006, str. 94-96).

Prateći prethodno navedeni historijski tok razvoja, značajniji uticaj na razvoj menadžmenta ljudskih resursa kao znanstvene discipline, ali i prakse u domeni rada navode se u literaturi slijedeći bitni momenti: „Kolektivno pregovaranje, naučno upravljanje, razvoj industrijske psihologije, teorija međuljudskih odnosa, bihejviorističke nauke“ (Suša, 2009, str. 18).

Gutošić i Drašković u svojoj knjizi *Menadžment ljudskih resursa* citirajući Toringtona navode faze kroz koje je prošao personalni menadžment, da bi evoluirao u menadžment ljudskih resursa. „...Prema Toringtonu, u proteklih stotinjak godina prošao kroz faze: društvenog reformiste; dobrotvora; humanog birokrate; konsenzusnog pregovarača; organizacionog čovjeka i analitičara radne snage“ (2009, str. 35-38). Navedena posljednja faza analitičar radne snage evoluirala je u menadžment ljudskih resursa kao posebnu menadžersku funkciju koja je obuhvatala

slijedeće dijelove: „planiranja ljudskih resursa, uspostavljanje odgovarajućeg organizacionog oblika organizacije, obezbjeđenja potrebnih ljudskih resursa, praćenja radne aktivnosti ljudskih resursa, odnosa prema zaposlenim, motivisanja i plaćanja ljudskih resursa i penzionisanja ljudskih resursa.“ (Gutošić & Drašković, 2009, str. 38).

U današnje vrijeme pojam menadžmenta ljudskih resursa ima četiri značenja, a to su:

- Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina jest područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenog na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama. Obzirom da se radi o ljudskom ponašanju, ključna znanost koja pruža teorijsku i metodološku podlogu za razvoj upravljanja ljudskim potencijalima jest psihologija i njezina različita područja: opća i eksperimentalna psihologija; industrijska i organizacijska psihologija; socijalna psihologija; pedagoška i edukacijska psihologija (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 3-8).

Upravljanje ljudskim resursima, kao naučna disciplina, ima nekoliko važnih karakteristika:

„Pragmatičnost - inicijalno nastala kao profesija i ostala u čvrstoj sprezi sa praksom; Multidisciplinarnost - izrastala na saznanjima drugih disciplina, kao što su: naučno upravljanje, industrijska psihologija, socijalna psihologija, organizaciono ponašanje itd., koje su na njen razvoj izvršile najveći uticaj; Nepostojanje integrativne teorije ili jedinstvenog konceptualnog okvira - što je rezultat pragmatičnog neteorijskog konteksta nastanka discipline, težišta na pojedinačnim aktivnostima i snažnog oslanjanja na druge naučne discipline“ (Suša, 2009, str. 20).

- Menadžment ljudskih potencijala jest menadžerska funkcija. Menadžment ljudskih potencijala kao menadžerska funkcija i zadaća jest funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, a ima za cilj: osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, trenirati ih i razvijati tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva.

Za uspješan menadžment postaju od presudne važnosti sposobnosti:

- da izaberu, treniraju i osposobljavaju zaposlene,
- da oblikuju i vode sastanke grupa svih vrsta,
- da upravljaju svim vrstama konflikata između jakih pojedinaca i grupa,
- da integriraju napor osoba različitih stručnih specijalnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 9-10).
- Menadžment ljudskih potencijala jest posebna poslovna funkcija u organizaciji. Ovdje se pojam ljudskih potencijala shvaća kao ujedinjenje svih poslova i zadaća unutar organizacije, vezanih uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 11).

- Menadžment ljudskih potencijala kao specifična filozofija menadžmenta uključuje filozofiju i pristup menadžmentu koji ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 11-12).

Upravljanje ljudskim resursima u savremenom poslovanju je postao bitan faktor unutarnje organizacije skoro svake institucije i organizacije. Većina institucija i organizacija unutar svog ustrojstva imaju oformljene posebne odjele menadžmenta ljudskih resursa, koje imaju širok spektar aktivnosti od donošenja odluka, planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim resursima, vođenja i kontrole. Mc Court i Eldridge definiraju upravljanje ljudskim resursima kao “način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje” (Mccourt & Eldridge, 2003, str. 2). Pod pojmom upravljanja ljudskim resursima podrazumijeva se „niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktuelnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije“ (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 17). Ključna uloga upravljanja ljudskim resursima jeste briga o ljudima unutar organizacione strukture organizacije, vodeći računa o omjeru broja ljudskih resursa sa planiranom strukturom organizacije. U literaturi se navode dvije vrste upravljanja ljudskim resursima, a to su „strategijsko i operativno“ (Babić & Stavrić, 1998, str. 7). Strategijsko upravljanje podrazumjeva generalnu strategiju organizacije, te strategiju njenih poslovnih jedinica, odnosno plansko raspoređivanje ljudskih resursa i aktivnosti koje osposobljavaju organizaciju da ostvari svoje ciljeve, dok se operativno upravljanje odnosi na razradu strategijskih planova kadrova. Pristupi upravljanju ljudskim resursima karakteriziraju stavljanje u prvi plan humanističkih ciljeva i principa, usklađujući ekonomske ciljeve organizacije i poštujući principe ponašanja čovjeka. Čovjek jest najvrjedniji resurs koji se pojavljuje uporedo s prirodnim i tehničkim resursima, ali on je i više od toga. Čovjek je živo, misaono biće, pokretač procesa, onaj koji daje smisao ostalim resursima zbog čega upravljanje ljudskim resursima sve više dobiva na važnosti te predstavlja jednu od temeljnih funkcija upravljanja. To znači da se čovjek ne posmatra kao resurs u smislu troška organizacije, nego kao punopravni akter u odnosu menadžer-zaposleni, u procesu odlučivanja, aktivnosti, realizacije ciljeva organizacije, te ispunjenja ličnih ciljeva, i zadovoljenja osjećaja bitnosti u procesu donošenja odluka.

### 3.5. Značenje pojma menadžment i njegova uloga

Menadžment kao jedna od bitnijih ljudskih aktivnosti predstavlja način rukovođenja i upravljanja ljudima u organizaciji. Pojam menadžment potiče od glagola „*managoss*“ - *manus* što znači ruka (Dujanić, 2006, str. 9) koje bismo mogli prevesti kao rukovođenje, upravljanje. „U Američkom univerzitetskom rječniku American Collegiate Dictionary kao sinonimi za menadžment navode se i termini 'dominirati' ili 'zapovjedati', a u Oksfordskom riječniku čak i termini 'manipulisati' i 'trpjeti'“ (Gutošić & Drašković, 2009, str. 15). Kao što vidimo različiti su terminološki pristupi ovom pojmu, a u našem jeziku se prevodi kao upravljanje i rukovođenje.

Savremena literatura u istraživanju menadžmenta navodi različite definicije, i shvatanja ovog pojma. Jedna od mnogobrojnih definicija koje se navode jeste da je „menadžment je trajan proces usmjeren na ostvarivanje ciljeva organizacije na najefikasniji način, odnosno kreativna aktivnost koja razvija organizaciju i njene zaposlene da izvrše specifične zadatke. Menadžment također, znači predviđanje, planiranje, organizovanje, upravljanje, koordiniranje i kontrolisanje, odnosno umijeće oblikovanja stvari pomoću ljudi“ (Gutošić & Drašković, 2009, str. 15). Iz definicije se da uočiti da je u svakoj aktivnosti kojom menadžment rukovodi prisutno slijedeće: postojanje misije organizacije, nekoliko strategijskih opcija koje menadžerima stoje na raspolaganju, ciljevi koji se žele postići, a to se odnosi na upotrebu resursa, koordinaciju putem planiranja, ustrojstva i rukovođenja, te delegiranje zadaća. Svi ciljevi moraju biti mjerljivi, jasni, vremenski definisani, ostvarljivi, relevantni za poslovanje, i dodjeljeni određenim nositeljima aktivnosti. Menadžeri obavljaju niz poslovnih funkcija i aktivnosti, te rukovode poslovnim procesima u cilju što boljeg i efikasnijeg upravljanja organizacijom. U kontekstu toga izvode se slijedeće osnovne menadžerske funkcije: “planiranje (*engl. planing*), organiziranje (*engl. organizing*), upravljanje ljudskim resursima (*engl. staffing*) kontroliranje ili nadzor (*engl. controlling*), i vođenje (*engl. leading*) (Dessler, Human Resource Management, 15th Edition, 2017, str 3).



Slika 1. *Menadžerske funkcije*, izrada prema: Dessler, 2017, str. 3.

Planiranje se odnosi na opredjeljenje za postupke kojima će se doći do temeljnih ciljeva organizacije, opis postupaka, vremenskih raspona, kao i analiza potrebnih izvora (sirovine, strojevi, novac, ljudi). Planiranje može biti kratkoročno, srednjoročno, dugoročno. Organiziranje podrazumjeva osiguranje provedbe zadaća koje su predviđene planom za različite pojedince i grupe suradnika unutar organizacije. Upravljanje ljudskim resursima kao jedna od najznačajnijih menadžerskih funkcija podrazumjeva kreiranje i uspješnost primjene kreirane strategije organizacije. Kontroliranje ili nadzor ogleda se u njenom usmjerenju na kontinuirano praćenje i kontrolu ostvarenih rezultata. Ona osigurava poduzimanje mjera neophodnih za poboljšanje procesa planiranja i vođenja organizacije. Vođenje se odnosi na funkciju kojom se zaposleni u organizaciji usmjeravaju i motivišu za što bolje obavljanje predviđenih zadataka uz konstantnu interakciju između menadžera i uposlenih. U opisu svojih aktivnosti menadžer vodi brigu o slijedećim resursima: “novac, oprema, ljudi, prostor i vrijeme” (Marušić, 2006, str. 76). Sve navedene funkcije se međusobno isprepliću i nisu zasebne, nego čine jednu nerazdvojnu cjelinu. One se nadopunjuju, tako da se strateški menadžmet ne može odvojiti od operativnog. Slijedom toga, u teoriji i praksi se govori o dva aspekta posmatranja menadžmenta, a to su “institucionalni aspekt posmatranja menadžmenta i funkcionalni aspekt posmatranja menadžmenta” (Gutošić & Drašković, 2009, str. 18). Institucionalni aspekt se odnosi na to da se zaposleni ili grupa zaposlenih u organizaciji koji imaju određena ovlaštenja za poduzimanje određenih mjera upravljanja i

rukovođenja posmatraju kao institucija, dok se funkcionalni posmatra kao skup zadataka potrebnih za upravljanje i rukovođenje organizacijom kao funkcija. Shodno prikazanim funkcijama menadžmenta u svrhu realizacije ciljeva organizacije i uposlenih “menadžer je osoba čiji primarni zadaci proizilaze iz procesa menadžmenta. On planira, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude, kontrolira ljudske, materijalne i informacijske resurse. Ciljeve ostvaruje angažiranjem drugih ljudi. Menadžer mora biti i vođa” (Dujanić, 2006, str. 12).

Kada se govori o savremenom shvatanju upravljanja ljudskim resursima govori se o različitim razinama menadžera koji čine sastavni dio organizacije, pa tako možemo razlikovati: „menadžere najviše razine, koji postavljaju ciljeve i politiku upravljanja ljudskim potencijalima. Menadžeri srednje razine, kontroliraju operativne postupke i programe potrebne za postizanje ciljeva upravljanja ljudskim potencijalima i provode politiku i programe vrhovnih menadžera, i menadžeri najniže razine interpretiraju ciljeve, politiku, programe i postupke zaposlenima, raspravljaju prigovore, utječu na stavove, usmjeravaju rad i povratno prenose interese zaposlenih višem menadžmentu“ (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 33). Menadžeri najvišeg nivoa ili top menadžeri su generalni direktori, izvršni direktori i predsjednici kompanija. Menadžere srednjeg nivoa čine šefovi odjeljenja službi, rukovodioci sektora i pomoćnici rukovodilaca sektora. Menadžeri najnižeg nivoa ili prvog nivoa čine predradnici, poslovode koji rukovode radom i koordiniraju rad neposrednih izvršilaca. Menadžeri ljudskih resursa pomažu menadžerima svih razina osiguravanjem stručnih savjeta, smjernica i pomoći. Također, u literaturi se navode različite podjele menadžera, tako ako se posmatra sa aktivnosti područja rada mogu se podijeliti na “funkcijske menadžere i generalne menadžere” (Gutošić & Drašković, 2009, str. 19). Funkcijski menadžeri su zaduženi i odgovorni za rad jedne funkcije u organizaciji, npr. finansije, proizvodnja, ljudski resursi i sl., dok su generalni menadžeri zaduženi za rad i poslovanje kompletne organizacije uključujući i rad funkcijskih menadžera. Nadalje, govori se i o tipovima menadžera “koji vole i znaju raditi s ljudima, i menadžeri koji ne vole ili ne znaju raditi s ljudima” (Gutošić & Drašković, 2009, str. 20). Ova tipologija proizilazi iz jedne od definicija da se upravljanje ljudskim resursima zasniva na oblikovanju i kreiranju stvari pomoću ljudi.

U svrhu realizacije organizacijskih ciljeva u zapadnim zemljama za poslove obučavanja i razvoja ljudskih resursa sve više se angažuju “spoljni saradnici ili konsultanti”, (Gutošić &

Drašković, 2009, str. 30), koji se dijele u dvije grupe: “specijaliste za pojedinu oblast ljudskih resursa, i generaliste” (Gutošić & Drašković, 2009, str. 30).

### 3.6. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima

Da bi se postigla što bolja produktivnost i ispunili zadani ciljevi kojima se teži, na menadžmentu ljudskih resursa je da odgovori na zahtjeve najbitnijeg resursa organizacije čovjeka, koji će utjecati na poboljšanje rada zaposlenih u organizaciji. Ukoliko se ne može dati adekvatan odgovor u upravljanju ljudskim resursima, te na postavljene zahtjeve, dovodi se u pitanje poslovanje organizacije, njen profit, a u najgorem slučaju i opstanak. Zadovoljenje i ispunjenje zahtjeva osnovnog i najvrjednijeg resursa omogućava ostvarivanje ciljeva organizacije, jer se ciljevi upravljanja ljudskim resursima izvode iz organizacijskih ciljeva i moraju biti kompatibilni s njima. U savremenim organizacijama briga za zaposlene postala je sve veća te se sve više podupire rast, razvoj i značaj dobrih i kvalitetnih zaposlenika. Najbolje i najproduktivnije organizacije imaju najbolje kadrove, najviše iz razloga što su svjesne da trebaju ulagati kako bi im zaposlenici bili što bolji i što uspješniji. Primjer uspješnih organizacija prema Portalu *Visual Capitalist* (2020), koji se bavi vizuelnim prikazima različitih poslovnih sadržaja, a koji je objavio listu 50 najinovativnijih kompanija u svijetu u 2020 godini. Prvo mjesto pripalo je Appleu, zatim, slijede Alphabet, Amazon, Microsoft, Samsung, Huawei, Alibaba, IBM, Sony, a na desatom mjestu je Facebook (Anon., 2020).

Upravljanje ljudskim resursima ima strateški, razvojni i dugoročni karakter, što znači da njegovi zadaci i aktivnosti nisu statične i međusobno odvojene djelatnosti, već zahtijevaju stalno promišljanje s aspekta ciljeva organizacije i povezivanje u svrsishodne aktivnosti. Pri upravljanju ljudskim resursima, organizacije moraju voditi brigu o:

- zadovoljavanju potreba zaposlenika,
- poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja,
- osiguranju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života,
- osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa, koji utječu, na zadovoljstvo zaposlenika, a time potiču osobni angažman i razvoj te
- brizi za zdravlje zaposlenika (Pržulj, 2002, str. 12-13).

Menadžment ljudskih resursa se u intenzitetu mijenja, i sve više se posmatra kao proces koji se kontinuirano odvija. Može se zaključiti da su ciljevi menadžmenta ljudskih resursa višestruki i najčešće se grupiraju u ostvarivanje sljedećih ciljeva:

- „Ekonomski i poslovni ciljevi;
- Socijalni ciljevi;
- Ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena“ (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 20).

Ekonomski i poslovni ciljevi – najvažniji ekonomski cilj je osigurati maksimalni povrat na uložene investicije, odnosno, maksimalnu profitabilnost ili rentabilnost ulaganja. Neposredni poslovni cilj je osigurati: prave kvalitete, pravi broj zaposlenika, na pravom mjestu, u pravo vrijeme i na pravi način iskoristiti njihove potencijale za ostvarivanje ciljeva poduzeća, povećanje konkurentskih prednosti i uspješnosti. Krajnji ekonomski ciljevi su snižavanje ukupnih troškova, porast proizvodnosti i profitabilnosti, porast ukupne uspješnosti poduzeća (efikasnosti, efektivnosti i fleksibilnosti), te osiguranje konkurentskih prednosti.

Socijalni ciljevi – moderna poduzeća ne mogu više ograničiti svoje ciljeve samo na ekonomsku dimenziju, stoga se stavlja naglasak i na socijalne ciljeve kao što su poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenika, razvoj i upotreba individualnih mogućnosti, podizanje kvalitete života na radu, osiguravanje sposobnosti stalnog zapošljavanja, te zadovoljavanje potreba, interesa i očekivanja zaposlenika.

Ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena – ključna pretpostavka za razvoj i opstanak poduzeća na tržištu je brzo i stalno prilagođavanje promjenama u okolini. Ljudski resursi su izvor fleksibilnosti i prilagodljivosti poduzeća. U tom području menadžment ljudskih resursa ima ove ciljeve: smanjenje otpora na promjene i njihovo prihvaćanje kao načina djelovanja i života, povećanje osjetljivosti ukupnih ljudskih potencijala poduzeća na kvalitativne, kvantitativne i strukturne promjene stvaranje i održavanje adaptabilnog i fleksibilnog potencijala svih zaposlenika.

Obzirom da u teoriji i praksi postoje različita definisanja funkcije menadžmenta ljudskih resursa, te se time različito ostvaruje kroz realizaciju ciljeva, može se govoriti o upravljanju ljudskim resursima sa „aspekta aktivnosti menadžmenta - personalni menadžment (poslovna funkcija) i aktivnosti kojima se označava određen pristup upravljanju ljudima koji podrazumjeva



dio funkcije upravljanja u cjelokupnom sistemu upravljanja u organizaciji“ (Suša, 2009, str. 22). Temelj cjelokupne aktivnosti sa aspekta aktivnosti menadžmenta kao specifičnog načina obavljanja aktivnosti upravljanja ljudskim resursima predstavljaju četiri cilja: “Ciljevi upravljanja ljudskim resursima koji se odnose na zaposlene, ciljevi upravljanja ljudskim resursima koji se odnose na rad, ciljevi upravljanja ljudskim resursima koji se odnose na menadžment promjena, i administrativni ciljevi” (Gutošić & Drašković, 2009, str. 26).

Ciljevi koji se odnose na zaposlene sadrže skup aktivnosti kojima treba da se obezbijede kvalitetni kadrovi kako bi ispunili postavljene ciljeve. A to se odnosi na utvrđivanje organizacionih struktura, utvrđivanje tipova ugovora pod kojima će raditi zaposleni, odabir i razvoj kadrova, uvođenje u posao i sl. Neophodno je zapošljavanje i zadržavanje najbolje radne snage, zadržavanje nivoa sposobnosti zaposlenog koji se traži, kreiranjem ponuda za zapošljavanje primamljivim kvalitetnim kandidatima, a demotivirajuće za one kojih se organizacija želi riješiti. U literaturi se ovaj cilj pojavljuje i kao lični cilj, koji pomaže da zaposleni realizuju svoje ciljeve ostvarivanjem poslovne efikasnosti i ciljeva organizacije.

Drugi po redu ciljevi koji se odnose na rad podrazumjevaju realizaciju aktivnosti kojima menadžeri za ljudske resurse moraju voditi računa o tome da pojedinci budu motivisani i posvećeni poslu, a to se postiže obučavanjem i razvojem, sistem nagrađivanja, disciplina zaposlenih, individualno ponašanje, postizanje i zadržavanje visokih radnih standarda, inicijative zaposlenih i uključivanje u razvoj novih ideja.

Treći ciljevi koji se odnose na menadžment promjena se odnose na činjenicu da su u savremenim organizacijama promjene su konstantne, i rezultat su ne samo vanjskih, nego i unutrašnjih potreba. Da bi se ispunili ovi ciljevi potrebno je da se u organizaciji angažuju i razvijaju sposobni ljudi koji mogu da pokreću proces promjena i zapošljavanjem agenata za promjene koji utiču na prihvatanje promjena. Učešćem zaposlenih u kreiranju promjena rezultira većom podrškom istih.

Administrativni ciljevi se odnose na vođenje preciznih podataka o zaposlenima, rezultatima rada i obučavanja, kao i poslovanje u skladu sa zakonom i jasno navedenim mjesečnim isplatama za zaposlene. Neophodno je uskladiti poreze i doprinose, praćenje zdravstvene zaštite, sistema

zaštite na radu, zaključivanje kolektivnih ugovora sa radnicima i usklađivanje isplata i radnog vremena sa zakonskom regulativom.



Slika 2. Uloga i ciljevi upravljanja HRM-a, prema Toringtonu: Gutošić & Drašković, 2009, str. 31.

Koliki je značaj i svrha upravljanja ljudskim resursima u savremenim organizacijama govore brojni pokazatelji, koji se ogledaju u:

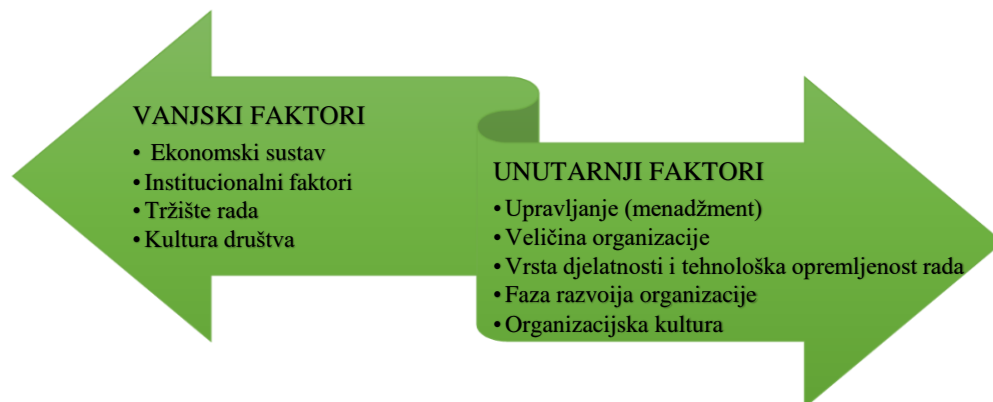
- „sve bogatija literatura iz ovog područja temelj je dobre osnove za proučavanje i daljnji razvoj koncepta,
- koncept upravljanja ljudskim resursima sve se više kao znanstvena disciplina proučava i studira na fakultetima u svijetu,
- sve veći broj organizacija uviđa značaj, odnosno neophodnost da njihovi menadžeri ovladaju spomenutim konceptom te se često održavaju tečajevi i seminari iz spomenutog područja,
- mnoge organizacije zapošljavaju stručnjake i timove stručnjaka iz ovog područja,
- sve je veći broj agencija za pružanje usluga iz područja upravljanja ljudskim resursima,
- plaće stručnjaka iz ovog područja vrlo su visoke i imaju stalni trend rasta i

- sve više organizacija ima u glavnom upravnom odboru stručnjaka za upravljanje ljudskim resursima“ (Pržulj, 2002, str. 18-19).

Savremeni pristup i način poslovanja prate velike promjene uzrokovane tehnološkim razvojem, informacionim sistemima, promjenom ekonomskog poslovanja i globalizacijom, a to sve rezultira uticajem na sam proces upravljanja ljudskim resursima. U cilju kreiranja jasnije slike o samom procesu aktivnosti koje spadaju u upravljanje ljudskim resursima u nastavku rada osvrnućemo se faktore koji utiču na upravljanje ljudskim resursima. .

### 3.7. Faktori upravljanja ljudskim resursima

Svi društveni procesi i odnosi koji se odvijaju uvjetovani su određenim faktorima koji ih determinišu i usmjeravaju njihove aktivnosti i djelovanja. Aktivnosti i procesi koji se odvijaju zavise od faktora koji utiču na njih bilo da proističu iz samog procesa ili na njega utiču neki vanjski faktori. U kontekstu toga brojni autori analizirajući proces upravljanja ljudskim resursima i uzročnike djelovanja na iste, navode i određene faktore koji utiču na te procese. Naime, proces upravljanja ljudskim resursima se konstantno mijenja, prateći trendove razvoja, kretanja, promjena u oblasti privređivanja, rada i funkcionisanja organizacije. Uticaji tehnologije, ekonomije javnog sektora, odnosi unutar organizacije, socijalnog dijaloga, nadređenosti i podređenosti unutar organizacije, imaju uticaj na definisanje prioriteta u samom procesu upravljanja ljudskim resursima. Na upravljanje ljudskim resursima djeluju određeni faktori koje Bahtijarević-Šiber dijeli na vanjske i unutrašnje. Podjela faktora koji utječu na ljudske resurse su prikazani u slici 3.



Slika 3. Faktori koji utiču na upravljanje ljudskim resursima. izrada prema: Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 189-190.

U stručnoj literaturi koja obrađuje tematiku ljudskih resursa spominju se različiti faktori, koji utiču na proces upravljanja ljudskim resursima. U radu smo se opredjelili za faktore koje ističe Bahtijarević Šiber, iako se kod većine autora navode u većoj ili manjoj mjeri isti faktori. Kulić i Milošević, također navode da na upravljanje ljudskim resursima utiču faktori koji se dijele na interne i eksterne (2012, str. 218). Kao što se može vidjeti iz navedene slike 3. faktori se dijele vanjske i unutarnje, odnosno faktore koji proizilaze iz same organizacije i iz njezine okoline.

Među važnijim vanjskim faktorima upravljanja ljudskim resursima ističe se ekonomsko okruženje organizacije, odnosno izgrađen ekonomski sistem od koga zavisi efikasnost poslovanja. Ekonomski sistem određuje poslovanje organizacije i odnose između ekonomskih subjekata i aktera, odnosno pristup poslovnim resursima, posebno ljudima, položaju i pravu zaposlenika, a na koncu upravljanju ljudskim resursima. Da bi organizacija opstala na tržištu rada potrebno je da sve svoje resurse stavi u funkciju i maksimalno korištenje, uključujući time i ljudske resurse. Neizvjesnost okoline, tržište rada i zakonska regulativa, kao i promjene u socijalnim, ekonomskim i drugim faktorima okoline utiču na sve aktivnosti, djelovanja i poslovanja organizacije, kao i na upravljanja ljudskim resursima. U tom kontekstu posebno značenje se stavlja na ljudske resurse kao jednog od važnijeg ekonomskog i razvojnog resursa savremenih organizacija. U cilju smanjenja posljedica neizvjesnosti okoline, menadžment organizacije pristupa planiranju programa prekvalifikacije, obrazovanja i razvoja fleksibilnih znanja te vremena, redizajniranja podjele posla, umirovljenja i sličnih aktivnosti. Zastupljeni model tržišnog privređivanja, u velikoj mjeri utiče na sistem upravljanja ljudskim resursima, mnogi autori ističu važnost određenih modela kao što su:

- „model slobodnog tržišta (kontrola privrednih tokova od strane države svedena je na minimum, a radnici su nedovoljno zaštićeni. Zastupljen je koncept „tvrdog upravljanja ljudskim resursima“ u cilju realizacije trenutnih interesa, a zapostavljena je obuka, razvoj i dugoročna briga o kadrovima.);
- model socijalne tržišne privrede (država je opredeljena za očuvanje socijalnog mira i veću socijalnu sigurnost zaposlenih, a segmentima upravljanja ljudskim resursima poklanja se maksimalna pažnja i zastupljen je koncept „mekog upravljanja“.);
- japanski model (ljudski resursi su najveće blago organizacije, a odnosi između radnika i menadžera su veoma korektni, zasnovani na saradnji i na međusobnom uvažavanju)“ (Suša, 2009, str. 37).

Proces kretanja na tržištu rada utiče na upravljanje ljudskim resursima, pa nedostatak stručnjaka koji posjeduju potrebno znanje i vještine uvjetuje drugačije mehanizme za njihovo osiguranje. Tržište rada predstavlja arenu za pribavljanje stručnog i što kvalitetnijeg kadra, jer ponuda radne snage, cijena, vrijednost i motiviranost, te zadržavanje stručnjaka u organizacijama u velikoj mjeri utiče na upravljanje ljudskim resursima. Nadalje, velika nezaposlenost također utječe na planiranje ljudskih resursa u organizaciji tako da dovodi do viška zaposlenika, zbog čega se stimuliraju umirovljenja, odgađaju povećanja plaća ili se ista snižavaju, zaposlenici šalju na prisilni odmor itd. Razvijenije zemlje angažuju stručnjake iz nerazvijenih zemalja, jer prelaskom u razvijenu zemlju stručnjak dobiva priliku za rad i napredovanje, što im je u većoj ili manjoj mjeri onemogućeno u matičnim zemljama. Popularni naziv za ovu vrstu angažiranja za rad ili prelaska stručnog kadra u razvijenije zemlje je 'odljev mozgova', koji je i u Bosni i Hercegovni u uzlaznoj putanji.

Danas je sve veća potreba tržišta rada za stručnim kadrovima, visoko obrazovnim kadrovima, menadžerima, znanstvenicima, raznim stručnjacima i tehničarima, zavisno od zemlje i okruženja u kolikoj je potrebi tržište rada za određenom radnom snagom. Razlozi potražnje mogu biti radi nedostatka stručnog kadra i zanimanja koja su u deficitu, novi načini stila života ili su u pitanju demografska kretanja, uslijed emigracionih kretanja dolazi do promjene strukture zaposlenih u organizacijama, različitosti u kulturama, vjeri, stavovima, navikama, pad nataliteta i sl. i samim time kreira nove obaveze menadžmentu ljudskih resursa.

Institucionalni faktori se odnose na donošenje zakona i podzakonskih akata kojima se uređuju načini poslovanja određenog društva. Po pitanju zakonske regulative, ona je također važan vanjski faktor upravljanja ljudskim resursima u organizaciji jer zakonima se propisuju uvjeti i mogućnosti prekovremenog rada, skraćenog radnog vremena, plaćanja obaveza poslodavaca, uvjeti otpuštanja itd. (Bahtijarević-Šiber, 1999: 189-190). Jedan od oblika faktora koji utiče na upravljanje ljudskim resursima, a određen je različitostima i sadrži različita gledanja na vrijednosti, mišljenja i ponašanja jeste kultura društva. Zavisno od društva do društva i poimanja vrijednosti, mišljenja i upravljanja, različito se i prilazi i prilagođava sistemu upravljanja ljudima. Prisutne vrijednosti u određenim društvima ne shvataju se jednako, drugačije su, s toga se i na drugačiji način prilazi upravljanju ljudskim resursima. Dobar primjer različitosti društava, i prilaska sistemu upravljanja ljudima jeste

razlika između američkog i japanskog društva i pristupa. Kakav je uticaj vrijednosti američkog i japanskog društva, koji određuje i odnos prema radu prikazan je u tabeli 1.

SAD	Japan
Individualizam	Kolektivizam
Autonomija	Zajedništvo
Konkurencija	Saradnja i harmonija
Individualno postignuće	Senioritet i poštovanje
Karijera i uspjeh	Pripadnost organizaciji i društvu
Razlike i lično bogaćenje	Jednakost društvenih interesa
Pojedinačni rezultati i nagrade	Grupni rezultati i nagrade
Profesionalnost i kompetentnost	Prioriteti i etika
Efikasnost i profit	Dugoročni razvoj i uspješnost

*Tabela 1. Vrijednosti američkog i japanskog društva, (Suša, 2009, str. 38).*

Kulturne vrijednosti prisutne u određenom društvu determiniraju uticaj kulture na upravljanje ljudskim resursima, tako da se unutar menadžmenta ljudskih resursa treba voditi računa i o kulturnom okruženju i razlikama u ciljevima razvoja organizacije i njene tržišne konkurentnosti. Prema tome, kultura „utiče na strategiju i strukturu organizacije, na odnose između privrednih partnera i na uvažavanje čovjeka; kultura i kulturne vrijednosti utiču na produktivnost, motivaciju i potrebu ljudi da se obrazuju, mijenjaju i razvijaju; kulturno okruženje utiče na način napredovanja, stil upravljanja i odnose između poslodavaca i zaposlenih“ (Suša, 2009, str. 38-39).

Među unutarnjim faktorima upravljanja ljudskih resursa ističe se upravljanje kao jedna od funkcija koja je najpodložnija uticaju i djelovanju subjektivnih pogleda i uvjerenja menadžera. Naime, menadžeri svojim uvjerenjima i vrijednostima daju značaj organizaciji u njenom djelovanju i usmjerenju, poslovnom ponašanju, izboru strategije organizacije i sl. Tako različite poslovne strategije u poduzećima uvjetuju različite zaposlenike, potrebne sposobnosti, vještine i ponašanje. Dakle, zaposleni utiču na razvoj organizacije, a s druge strane organizacije utiču na zaposlene, njihove interese i ponašanja. Suša ističe da za organizaciju poseban značaj imaju: „lične karakteristike i interesi zaposlenih, radna motivacija, stavovi, zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost, predrasude, i sposobnosti i drugi kvaliteti“ (2009, str. 34). Primjera radi, organizacije

koje odaberu strategiju inovacija trebaju visokostručne, kreativne zaposlenike koji posjeduju različite talente i znanja te koji će biti dugoročno odani, što zahtijeva velika ulaganja u zaposlenike, dok organizacije orijentirane na niske troškove trebaju manje stručne i manje plaćene zaposlenike kojima se pruža malo mogućnosti za napredovanje, pa takve organizacije nemaju značajnih ulaganja u zaposlenike.

Drugi unutarnji faktor odnosi se na veličinu organizacije. Svaka organizacija bila velika ili mala treba odabrati zaposlenike, brinuti se o njima, obrazovati ih, usavršavati, pratiti njihov razvoj i napredak, motivirati itd. Međutim, veće organizacije imaju razvijeniji i bolje razrađen model upravljanja ljudskim resursima, i veću stručnu i organizacijsku infrastrukturu. Manje organizacije prinuđene su na obrazovanje ključnih menadžerskih funkcija, radi izbjegavanja stručne pomoći specijaliziranih vanjskih institucija, jer to iziskuje dodatne troškove. Priroda posla i stručna kvalifikacija, mogu dovesti do potrebe za novim zaposlenicima, i to visokostručnim koje je teško naći, što može dugo trajati. Stoga je potrebno što dugoročnije upravljati ljudskim resursima tako da organizacija ima dovoljno vremena pronaći prave kandidate.

Vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada su faktori koji utiču na proces upravljanja ljudskim resursima, jer vrsta djelatnosti, posla koji se obavlja, priroda i zahtjevi koji proizilaze određuju način upravljanja i organizacionu strukturu organizacije. Zavisno od djelatnosti i njene složenosti, zahtijeva koji se nameću u organizaciji problemi pribavljanja, selekcije i razvoja ljudskih potencijala dobivaju veći značaj. Dobra organizacija i razrađen plan aktivnosti rezultira i kreiranje okruženja i mehanizama za realizaciju ideja i podizanja nivoa razvijenosti same organizacije. Odnosno postavljanje temelja za razvijanje djelatnosti organizacije i njenih kadrova. Tehnologija unaprjeđuje razvoj upravljanja ljudskim resursima, njenu funkcionalnost i olakšava realizaciju aktivnosti upravljanja ljudskim resursima. Danas se sve više organizacije osposobljavaju tehnologijom u njihovom radu, koji olakšavaju rad i protok aktivnosti, podataka i realizaciji ciljeva organizacija. Naprimjer, primjena informacionih sistema u svrhu poboljšanja produktivnosti upravljanja ljudskim resursima, portali koji su postavljeni na internoj mreži organizacije omogućavaju zaposlenima pristup informacijama u vezi sa ljudskim resursima. Time je omogućen pristup menadžerima, direktorima da pristupe tim podacima i da ih mijenjaju, što čini efikasnijim menadžment i omogućavaju menadžerima za ljudske resurse da se fokusiraju na realizaciju strateških pitanja organizacije (Dessler, 2007).

Organizacijska kultura kao faktor djelovanja na upravljanje ljudskim resursima zavisi od kulture društva u kojoj organizacija egzistira i posluje. Zavisno od organizacijske kulture zavisi i rezultat djelovanja funkcije ljudskih resursa. Postoje razlike u organizacijskim kulturama istog društva zavisno od vrijednosti kojima se rukovode u ostvarenju organizacijskih ciljeva i misije. Primjer za to jeste i predmet ovoga rada, vjerska institucija Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini koja djeluje u bosanskohercegovačkom društvu, a specifično je, i obiluje različitim kulturama i vrijednostima. Iako egzistira u istom društvu njena misija i ciljevi su kreirani i postavljeni na njenim svojstvenim vrijednostima, stavovima i kulturi. Nakon elaboriranog i predstavljenog teorijskog osnova i pojmova upravljanja ljudskim resursima, u nastavku rada biće predstavljene aktivnosti upravljanja ljudskim resursima.

#### 4. AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Kao što je ranije istaknuto upravljanje ljudskim resursima kao jedna od značajnijih poslovnih funkcija u organizaciji čini skup isprepletenih i međupovezanih aktivnosti i ciljeva menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktuelnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije. U svrhu zadovoljenja tih ciljeva, savremene organizacije u razvijenim zemljama kreiraju poseban sektor za ljudske resurse, koji predstavlja organizacionu jedinicu sličnu ostalim sektorima u organizaciji poput računovodstva, pravnih i opštih poslova i sl. Može biti kreirana na različite načine ili kao sektor za ljudske resurse ili kao sektor za kadrove, zavisno od veličine organizacije, i njenih potreba.

Ukoliko je organizacija manja samim time i manji su zahtjevi i obim posla iz domena upravljanja ljudskim resursima, tako da je dovoljno da se ovi poslovi grupišu na jednom radnom mjestu. „U bosanskohercegovačkim organizacijama je još uvijek najčešći slučaj da u okviru organizacije, postoji samo funkcija administratora ljudskih resursa, čiji je zadatak obavljanje neizbježnih administrativnih poslova. Ovo je posebno slučaj u manjim i malim organizacijama i organima uprave gdje se ove osobe ponekad nazivaju personalnim ili kadrovskim referentima“ (Gutošić & Drašković, 2009, str. 31). Ako je organizacija veća i raspolaže sa velikim brojem radnika, tim su poslovi i zahtjevi veći, i u takvim slučajevima se kreira poseban sektor za ljudske



resurse. Uobičajena je praksa da se u organizacijama koje imaju 150 i više uposlenih formira posebna organizaciona jedinica sektor ljudskih resursa.

Poslove iz ove oblasti unutar sektora obavljaju menadžeri ljudskih resursa i stručnjaci različitih profila, sociolozi, psiholozi, ekonomisti, pravnici i sl. U odnosu raspodjele poslova u vršenju aktivnosti realizacije ciljeva organizacije između menadžera i sektora za ljudske resurse prikazani su u tabeli 2.

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima	Menadžeri	Sektor ljudskih resursa
Regrutovanje i Selekcija	Pomaže sektoru ULJR u pravljenju opisa poslova u svojoj organizacionoj jedinici. Ukazuje na tip ljudi potreban u budućnosti. Definise karakteristike koje su potrebne za određeni posao da bi se izabrali adekvatni testovi selekcije. Intervjuiše kandidate koje izabere sektor ULJR i vrši izbor kandidata.	U pisanoj formi sačinjava opis i specifikaciju posla za svako radno mesto na osnovu predloga nadležnog menadžera. Pravi listu zaposlenih koje treba unaprediti. Aktivna uloga u procesu regrutovanja kandidata za slobodna radna mesta. Obavlja inicijalne intervjuje sa kandidatima i dobre kandidate upućuje nadležnom rukovodiocu.
Obuka i razvoj zaposlenih	Vrši orijentaciju zaposlenih, instruiira i obučava nove zaposlene. Procenjuje potrebe i preporučuje sektoru ULJR programe razvoja. Vodi računa da bude lider u obavljanju aktivnosti i razvoju timskog rada. Ocenjuje performanse podređenih. Ocenjuje progres u karijeri podređenih i ukazuje im na alternative.	Priprema materijale za obuku i orijentaciju. Savetuje generalnog direktora u pogledu programa razvoja menadžera i pravi plan na osnovu njegove vizije o budućim potrebama za menadžerima. Služi kao izvor informacija u pripremi programa unapređenja kvaliteta i timskog rada. Kreira instrumente za ocenu performansi zaposlenih i čuva njihove dosijee.
Nagrađivanje	Pomaže sektoru ULJR dajući im informacije o složenosti poslova. Donosi odluku o veličini stimulacije za sve podređene. Odlučuje o beneficijama.	Organizuje analitičku ocenu poslova radi utvrđivanja relativne složenosti svih poslova. Prikuplja podatke od konkurenata o visini zarada na tipičnim (repernim) radnim mestima. Savetuje linijske menadžere u pogledu vrste stimulacija. Zajedno sa linijskim menadžerima kreira ukupan sistem nagrađivanja.
Radni odnosi	Uspostavlja povoljnu organizacionu klimu međusobnog uvazavanja i poverenja. Dosledno primenjuje zakonske propise. Kontrolise zakonitost procesa otpuštanja i donosi odluke o otpuštanju. Zajedno sa sektorom ULJR učestvuje u kolektivnom pregovaranju.	Identifikuje uzroke nezadovoljstva zaposlenih vodeći računa o svim razlozima koji bi mogli dovesti do sindikalnog nezadovoljstva. Tumači i interpretira menadžerima sadržaj ugovora i ukazuje na važne zakone. Savetuje menadžere kako da daju otkaze a da ne izazovu gnev zaposlenih.
Bezbednost i zdravlje na radu zaposlenih	Održava otvorenu komunikaciju sa zaposlenima. Obezbeđuje da se zaposlenima garantuje pravedan tretman u pogledu sigurnosti zaposlenja, discipline i otkaza. Kontinuirano usmerava zaposlene u doslednoj primeni pravila zaštite na radu. Priprema izveštaje o nesrećama promptno i objektivno.	Preporučuje linijskim menadžerima metode za podsticanje dvosmerne komunikacije. Razvija procedure jednakog tretmana zaposlenih i instruiira menadžere kako da ih sprovede. Analizuje poslove kako bi se definisala pravila zaštite na radu i ima savetodavnu ulogu u pravljenju uputstava za sigurno rukovanje opremom. Promptno obavlja istragu u slučaju nesreća na radu, ispituje uzroke i daje preporuke kako sanirati posledice i izveštava nadležne organe.

Tabela 2. Odnos raspodjele poslova u vršenju aktivnosti realizacije ciljeva organizacije između menadžera i sektora za ljudske resurse, (Martinović & Tanasković, 2014, str. 20-21).

Osnovne aktivnosti kojima se bave menadžeri ljudskih resursa kao jedne od upravljačkih funkcija u organizaciji definišu se, razvrstavaju, i grupišu na različite načine, a najčešće se izdvajaju slijedeće:

- „Analiza radnog mesta,
- Planiranje ponude i potražnje ljudskih resursa,
- Rekrutovanje ljudskih resursa,
- Selekcija ljudskih resursa,
- Socijalizacija zaposlenih,
- Obuka ili trening zaposlenih,
- Ocenjivanje performansi zaposlenih,
- Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih,
- Stres na radnom mestu,
- Sistem bezbednosti i zdravlja na radu,
- Upravljanje procesom napuštanja organizacije“ (Martinović & Tanasković, 2014, str. 16-17).

Navedene aktivnosti se nadopunjuju i primjenjuju zavisno od tipa i karakteristika organizacije, vizije, misije, ciljeva, strategija i okruženja u kojoj posluje.

U nastavku rada biće detaljno opisane aktivnosti upravljanja ljudskim resursima.

#### 4.1. Analiza radnog mjesta

Analzom radnog mjesta utvrđuju se aktivnosti na poslu, okruženje radnog mjesta, kontekst, znanje i lični zahtjevi za radno mjesto. „Utvrdjuju se dužnosti koje se obavljaju na određenom radnom mjestu i osobine ljudi koje treba zaposliti na tim poslovima. Rezultat analize posla su podaci o aktivnostima i zahtjevima vezanim za određeni posao“ (Dessler, 2007, str. 61). U osnovi radno mjesto sačinjavaju: „čovjek, odnosno osoba koja obavlja posao, sredstva sa kojima se taj posao obavlja, prostor na kome se posao obavlja, i radni uslovi pod kojima se posao obavlja“ (Gutošić & Drašković, 2009, str. 59).



Slika 4. Sastavne odrednice radnog mjesta, izrada autora prema: Gutošić & Drašković, 2009.

Dakle, analiza radnog mjesta predstavlja jednu od temeljnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, kojom se utvrđuju karakteristike izvršitelja posla, potrebna znanja, sposobnosti, vještine, te upotreba sredstava i tehnologije, okruženje u kojem se posao odvija. Da bi se utvrdio i definisao opis posla prema Dessleru potrebno je slijediti slijedeće korake: „utvrditi koji su podaci potrebni za analizu radnog mjesta, sakupiti podatke o činjeničnom stanju, odabrati radna mjesta koja će biti analizirana, sakupiti podatke za analizu radnog mjesta, analizirati podatke sa učesnicima u analizi, i izrada opisa radnog mjesta i specifikaciju posla“ ( 2007, str. 93).

Ovaj proces sadrži stručne postupke za utvrđivanje svih elemenata posla i zahtjeva u odnosu na izvršitelje tako da se analizom poslova i zadaća utvrđuju svrha rada, mjesto rada, redoslijed operacija, sredstva rada, postupci i zahtjevi u odnosu na izvršitelja uz analizu opasnosti i osposobljavanje za rad na siguran način. To je opis svih poslova i radnih zadataka koje zaposleni obavljaju u okviru radnih mjesta na koja su raspoređeni. Postoje različiti metodi skupljanja podataka potrebnih za analizu posla, Dessler navodi slijedeće: „razgovori, upitnici, posmatranja, vođenje dnevnika/evidencije“ (2007, str. 62-63). Da bi se došlo do što boljeg i kvalitetnijeg dizajniranja radnog mjesta najčešće se koriste kombinacije navedenih metoda prikupljanja podataka, zavisno od situacije i vremena koje se ima na raspolaganju.

Rezultat kreiranja radnih mjesta jest normativni akt o sistematizaciji radnih mjesta ili katalog poslova i potrebnih znanja, vještina i drugih zahtjeva za njihovo izvršenje. Na temelju analize rada katalogom poslova definiraju se radna mjesta, timovi, skupine i sl. i to se onda regulira normativnim aktom o unutarnjem ustrojstvu. (Jurina, 2009, str. 75).

Krajnji rezultat i ciljevi izrade Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta su:

- „Detaljna razrada globalne organizacione strukture, na pojedine sastavne elemente,
- Utvrđivanje optimalne mikrostrukture za svaki organizacioni segment, u momentu izrade Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji,
- Stvaranje optimalnih organizacionih preduslova za obavljanje pojedinačnih, operativnih poslova i optimalno funkcionisanje kompletne organizacije u sadašnjosti i budućnosti,
- Lakša edukacija zaposlenih,
- Povećanje produktivnosti rada,
- Stvaranje preduslova za kontinuiranu analizu unutrašnje organizacije u cilju usklađivanja sa promjenama i zahtjevima iz okruženja,
- Osiguranje kriterija za lakše regrutovanje, selekciju, izbor i raspoređivanje zaposlenih,
- Mogućnost hijerarhijskog napredovanja, usklađenog sa sposobnostima zaposlenih i potrebama organizacije,

- Lakše i efikasnije rukovođenje“ (Gutošić & Drašković, 2009, str. 66).

Svrha opisa i dizajniranja radnih mjesta jeste upošljavanje prave osobe na radno mjesto, ono koje odgovara njenom znanju i sposobnostima, odnosno realizaciji aktivnosti ciljeva organizacije.

Nakon analize, kreiranja, i opisa radnog mjesta, prilazi se planiranju i regrutovanju ljudskih resursa.

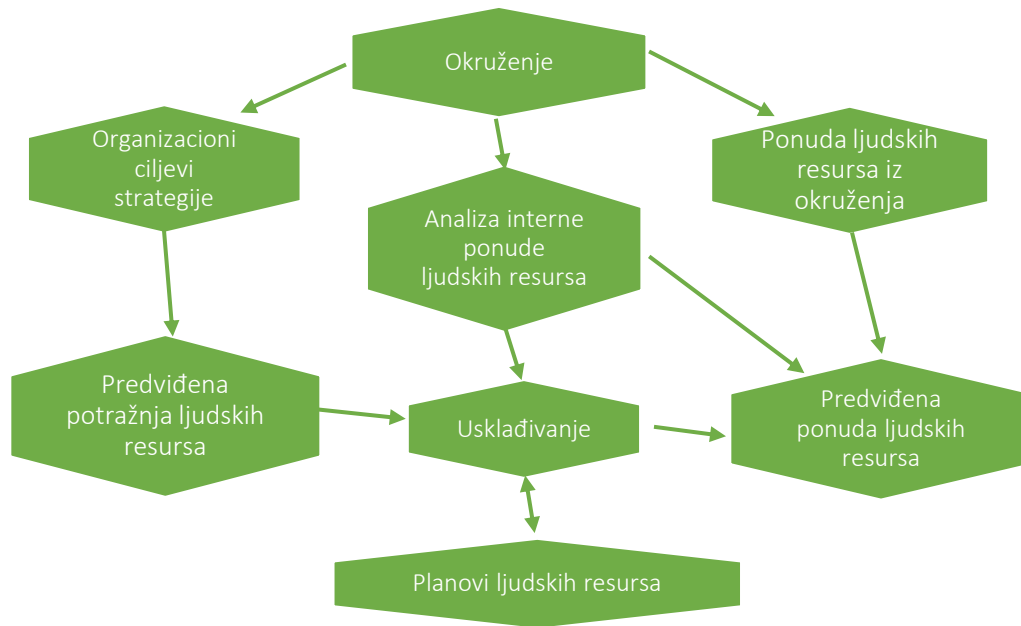
#### 4.2. *Planiranje ljudskih resursa*

Planiranje ljudskih resursa kao jedna od aktivnosti upravljanja ljudskim resursima pridonosi uspješnom ostvarivanju strateških ciljeva organizacije. Ova aktivnost teži ka pronalaženju najboljeg i najefikasnijeg načina usklađivanja planova ljudskih resursa sa misijom, vizijom i strategijom postavljenih ciljeva u organizaciji. To znači, poduzimanje aktivnosti pronalaženja i obezbjeđenje ljudskih resursa za određeni vremenski period, u skladu sa strategijom organizacije, jer kao sastavni dio poslovnog planiranja ona prati strategijske, taktičke i operativne ciljeve organizacije. Planiranjem ljudskih resursa postiže se „utvrđivanje potrebnog broja radnika sa potrebnim kvalifikacijama da bi se realizovali organizacioni ciljevi, uzimajući u obzir i pojedinačne interese uposlenih“ (Suša, 2009, str. 181). Zašto? Da bi strategije postale operativne i svrsishodne, „organizacija mora imati pravi broj ljudi koji imaju vještine, znanja i talente za njihovo realiziranje“ (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 180). U jednom od provedenih istraživanja u vezi s planiranjem ljudskih resursa, „72% od onih koji planiraju ljudske potencijale ističu da to povećava profitabilnost njihove organizacije“ (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 180).

Pri planiranju ljudskih resursa u teoriji i praksi koji se primjenjuju dva modela, a Torington, Hol, i Tejlor govore o:

- Tradicionalni način planiranja ljudskih resursa i
- Integrisani način planiranja ljudskih resursa (Suša, 2009, str. 184-185).

Tradicionalni način planiranja ljudskih resursa se temelji na balansiranju između ponude i potražnje radne snage u svrhu obezbjeđenja pravog broja radnika, na pravom mjestu i u pravo vrijeme, što je prikazano na slici 5. Ovaj model nailazi na kritike određenih autora (Tejlor, Bramham) jer ne posjeduje određenu širinu, obzirom da ne uvažava i druge kriterijume poput „odnosa zaposlenih, kulture i sistema organizacije“ (Suša, 2009, str. 184).



Slika 5. Tradicionalni način planiranja ljudskih resursa, izrada prema: Gutošić & Drašković, 2009, str. 82.

Integrativni model planiranja ljudskih resursa objedinjuje sve aspekte planiranja uključujući i tradicionalni. On odgovara na slijedeća pitanja:

- Gdje se organizacija nalazi sada?
- Gdje želi biti u budućnosti?
- Može li kako okruženje uticati na ostvarenje vizije?
- Na koji se način mogu dizajnirati i razviti nove strateške vizije?
- Kako, sa aspekta ljudskih resursa, definisati budućnost organizacije?
- Kako uskladiti ciljeve organizacije sa ciljevima ljudskih resursa?
- Kako definirati broj zaposlenih i njihove sposobnosti? (Gutošić & Drašković, 2009, str. 89).

Analiza stanja na internom i eksternom tržištu rada temeljna je pretpostavka uspješne pripreme planiranja u području ljudskih resursa. Tako da način planiranja ljudskim resursima zavisi i od uticaja okruženja koji se odnose na slijedeće: „poslovnih strategija organizacije, promjena obima proizvodnje, promjena u načinu obavljanja poslova kao rezultata izmjene tehnologije, ekonomskih kretanja na tržištu, produktivnosti rada, razvoja novih proizvoda, osvajanja novih tržišta, i poteza konkurencije“ (Gutošić & Drašković, 2009, str. 82).

Planiranje i plan potreba za ljudskim resursima obuhvaća i plan troškova koji nastaje realizacijom tih poslova, utvrđuje koliko i koje mjere edukacije treba poduzeti kako bi se osposobili novi ili

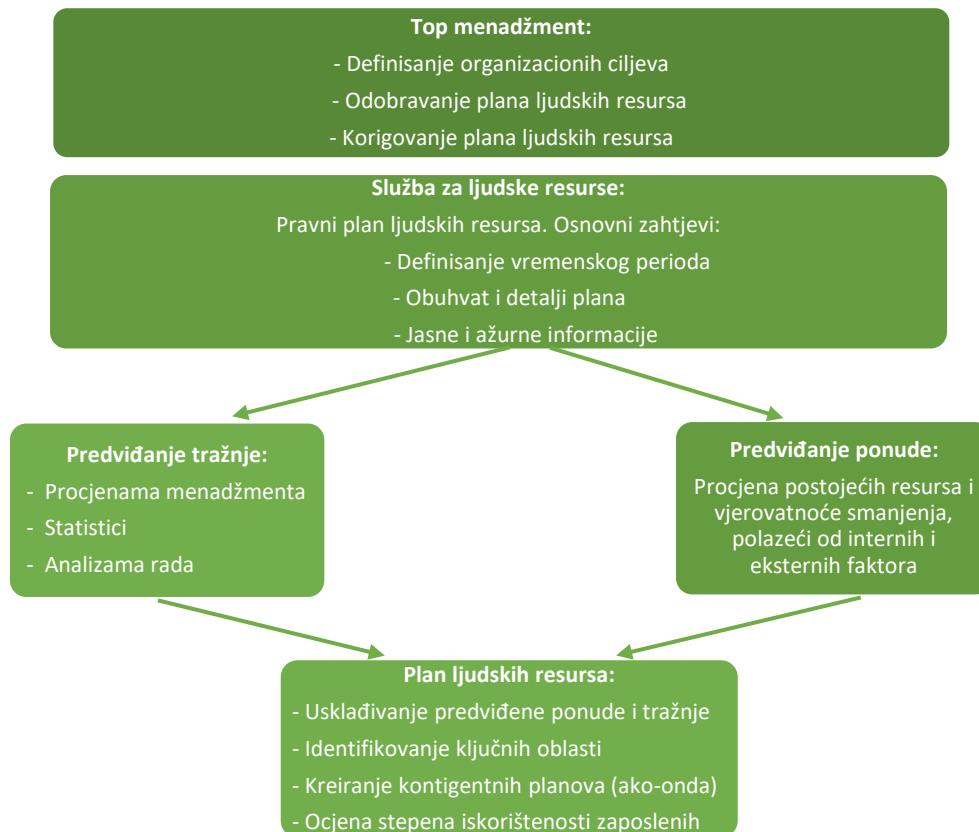
dosadašnji zaposleni za predviđeno ili već postojeće radno mjesto. Plan korištenja zaposlenih pokazuje koliko i koju strukturu zaposlenih valja i kako koristiti, kad i na kojim radnim mjestima i poslovima, i to povezano s planom troškova takve upotrebe. Plan ljudskih potencijala (kadrova) obuhvaća pripremu strateškog i operativnog plana ljudskih potencijala, odnosno predviđanje promjena i proučavanje temeljnih načela, metoda i tehnika planiranja kadrova.

Pri procjeni i predviđanju budućih potreba za kadrovima i njihove strukture postoji niz metoda, koje se u literaturi navode kao „kvantitativne metode koje sadrže normativnu metodu, analizu trenda te regresivna metoda, i kvalitativne metode koje sadrže metodu nominalnih grupa, delfi metoda, metoda simulacije i metoda scenarija“ (Gutošić & Drašković, 2009, str. 83-87)

Veći broj metoda je posljedica toga da se neke od metoda fokusiraju na posao ili ljude, dok se druge fokusiraju na oba. Također, mnoge metode koriste više različitih izvora informacija i više od jednog načina prikupljanja podataka, a sve metode ne odgovaraju istoj namjeni. Korištenjem navedenih metoda postiže se cilj planiranja razvoja ljudskih potencijala za koji Bahtijarević-Šiber navodi da u osnovi obuhvataju:

- uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih potencijala te maksimalno pridonijeti uspješnu ostvarenju strategijskih ciljeva,
- povezati sve potrebe za ljudskim potencijalima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije
- utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim potencijalima u globalu i po specifičnim kategorijama
- zaštititi organizacijska ulaganja i osigurati maksimalni povrat na ulaganja u ljudske potencijale. (1999, str. 152)

Proces planiranja ljudskih resursa u organizaciji se odvija u skladu sa startegijom organizacije, u kome se poslovni planovi i ciljevi pretvaraju u procjene potrebne količine i kvalitete ljudi za njihovo uspješno provođenje, postizanje željene organizacijske uspješnosti i razvoja u budućnosti. Planiranje ljudskih resursa je prikazano na slici 6.



Slika 6. Planiranje ljudskih resursa u organizaciji, Suša, 2009, str. 190.

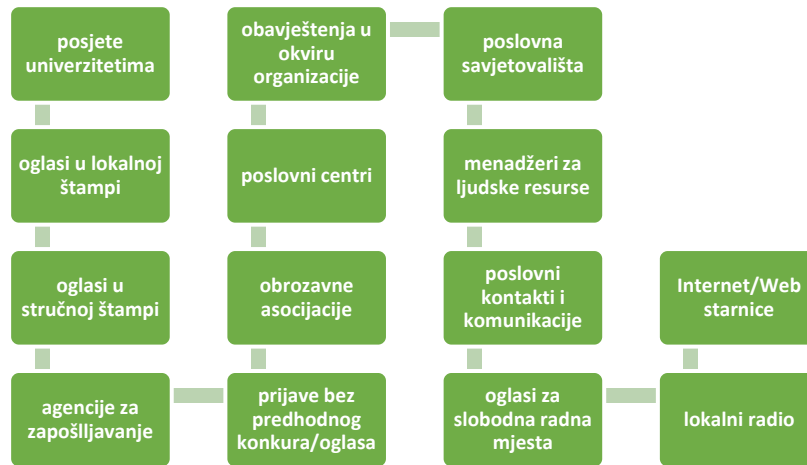
#### 4.3. Rekrutovanje kandidata

Nakon analize poslova i planiranja ljudskih resursa, kada se ustanovi da je potražnja za određenim profilima zaposlenih veća od trenutnog broja, donosi se odluka da se određena radna mjesta popune novim kandidatima. Potencijalna radna mjesta nastaju kada neki od zaposlenih napusti organizaciju ili kada dođe do proširivanja poslova uslijed investicionih ulaganja. Rekrutovanje predstavlja osnovnu aktivnost u okviru zapošljavanja, pri čemu se pod zapošljavanjem podrazumjeva čitav niz aktivnosti od animiranja do odabira kandidata za određena radna mesta na način koji omogućava efikasno ostvarivanje ciljeva organizacije. Njime se obezbjeđuje veći broj prijavljenih kandidata za određeni posao s ciljem odabira najboljih za popunjavanje upražnjenih radnih mjesta. Ono se definiše kao „proces identifikacije, privlačenja i obezbjeđivanja kvalifikovanih kandidata u takvom broju koji organizaciji omogućava da između

više njih izabere one koji joj najviše odgovaraju za popunjavanje upražnjenih mjesta“ (Vesić, 2006, str. 121). Sam tok regrutacije predstavlja dvosmjernan proces u koji su uključeni kandidati i organizacija, čime se prilikom regrutovanja vodi računa kako o potrebama organizacije, tako i o potrebama potencijalnih kandidata. To je u suštini usklađivanje interesa i ciljeva organizacije i zaposlenih. Bitno je napomenuti da postoje načini izbjegavanja regrutovanja, tako da upražnjeno radno mesto organizacije mogu popuniti na više načina: „reorganizacijom posla; prekovremenim radom; mehanizacijom posla; podešavanjem radnih sati; uvođenjem poslova sa nepunim radnim vremenom; korišćenjem agencije i prebacivanjem dela posla“ (Suša, 2009, str. 191). Ukoliko se ne popuni radno mjesto ili nenadomjesti radna aktivnost jednim od predhodno navedenih načina prilazi se procesu regrutacije koji prolazi kroz nekoliko faza pri odabiru kandidata: „Identificiranje slobodnog radnog mjesta, izbor metode oglašavanja, priprema potrebne dokumentacije, uključujući i spisak dokumentacije koju trebaju dostaviti potencijalni kandidati, definisanje kriterija za sačinjavanje liste užeg izbora kandidata koji ispunjavaju uslove, izbor članova komisije za provođenje procesa regrutovanja“ (Gutošić & Drašković, 2009, str. 100-101). „Svrha regrutiranja je da privuče kvalificiranu grupu kandidata izvan organizacije za određeno, nepopunjeno radno mjesto“ (Rahimić & Šehić, 2009, str. 171).

Kada se organizacija odluči na regrutaciju i donese odluku, slijedi program regrutovanja kandidata, pri čemu menadžeri za ljudske resurse odabiru metod regrutovanja. Izbor načina regrutovanja ovisi od strukture organizacije, lokacije organizacije, atraktivnosti, prirode posla, odnosno kategorije i značaja slobodnog radnog mjesta. U teoriji i praksi se navode dva izvora regrutovanja kandidata, a to su „interni i eksterni“ (Suša, 2009, str. 192). Interni način regrutovanja realizuje se “internim oglašavanjem, preporukama zaposlenih i prijedlozima službe za ljudske resurse, dok se eksterni načini regrutovanja odnose na ponudu rane snage na tržištu rada, koje se realizuje kroz: preporukama zaposlenih; korišćenjem baze podataka; eksternim oglašavanjem; agencijskim posredovanjem; preko obrazovnih institucija; putem interneta i na druge načine, poput stručnih skupova, konferencije, simpozijumi, kongresi i sl.“ (Suša, 2009, str. 192-196). Načini, metodi oglašavanja su prikazani na slici 7.





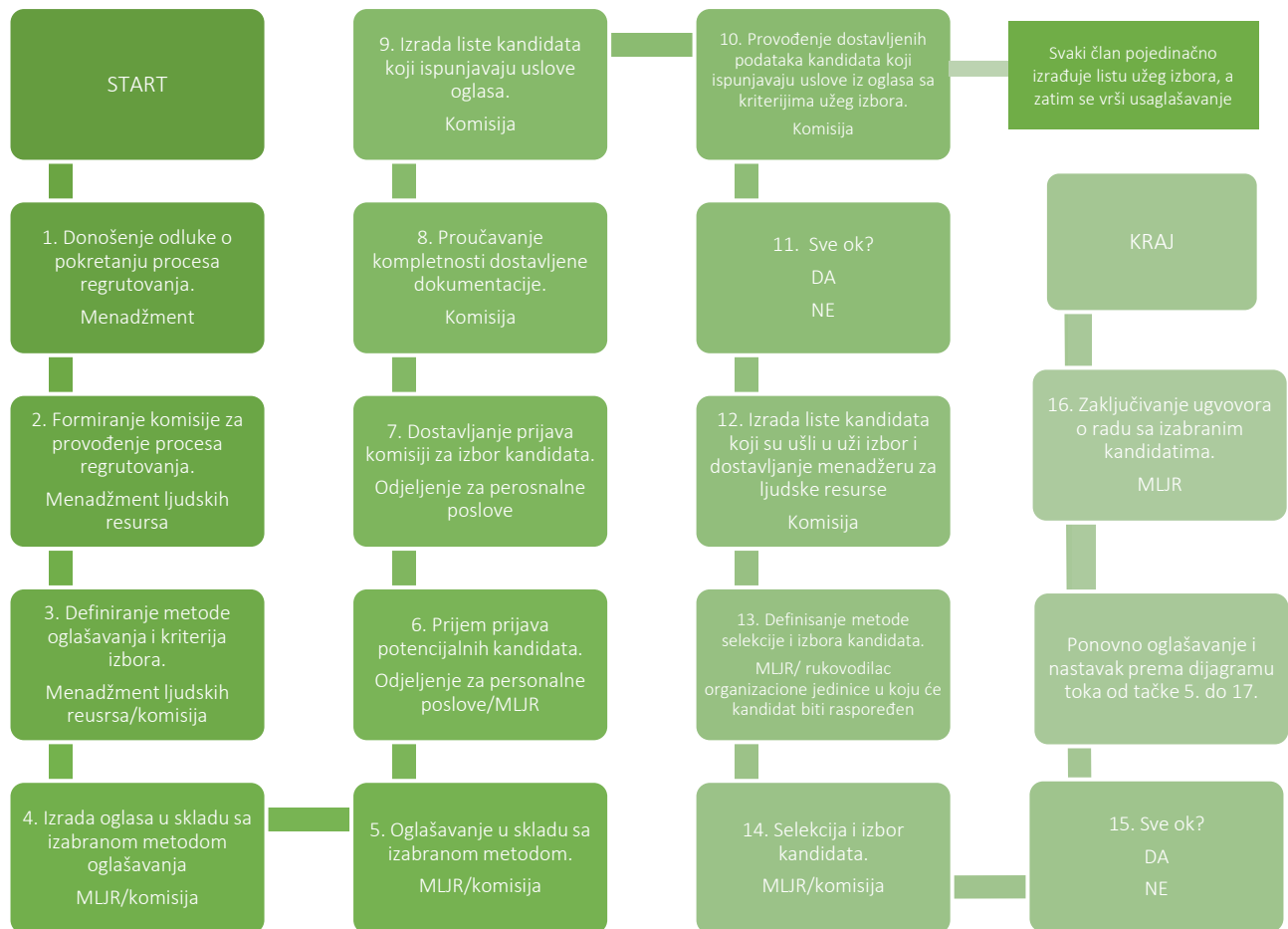
Slika 7. *Metodi regrutovanja*, izrada autora prema: Gutošić & Drašković, 2009, str. 103.

Svaka od navedenih metoda ima svoje prednosti i nedostatke prilikom procesa regrutiranja, zavisno na koju metodu se organizacija odluči. Prednosti internog načina regrutiranja se ogledaju u tome da je pronalaženje kandidata brže i jeftinije, manji troškovi odabira kandidata, omogućen je razvoj zaposlenih, kandidat poznaje procese rada, brži i sigurniji odabir kadrova, jača motivacija u obavljanju posla, te lakše uvođenje u posao. Nedostaci internog načina se ogledaju u manjku ideja i inovacija, moguće napetosti i sukoba zaposlenika, manja mogućnost odabira te slaba motivacija zaposlenika.

Prednosti kod eksternog načina regrutovanja se ogledaju u većoj mogućnosti izbora kandidata, te dolaskom novih radnika. Oni unose nove ideje i promjene u načinu poslovanja, čime se smanjuju unutrašnje napetosti, sukobi i nesporazumi. Eksterni način regrutovanja nosi sa sobom nedostatke koji se iskazuju kroz povećane troškove pri obezbjeđenju kandidata, (npr. kada se oglas daje preko štampe osnovni nedostatak su visoki troškovi. Kod oglasa putem interneta glavni nedostatak je što poslodavac može biti bukvalno zatrpan ogromnim brojem prijava imajući u vidu dostupnost ovakvog oglašavanja, te zbog toga značajno vrijeme može izgubiti pri primarnoj selekciji dostavljenih prijava), potrebno je duže vreme prilagođavanja, porast nezadovoljstva unutar organizacije i stalna opasnost da se izaberu neadekvatni i nekvalitetni kadrovi.

Kada se organizacija odluči za jedan od metoda ili kombinaciju, pristupa se definiranju sadržaja oglasa za prijem kandidata. Oglas sadrži osnovne podatke poput naziva organizacije, radnog mjesta, opisa poslova koji se obavljaju na radnom mjestu, lokaciju, profesionalne kompetencije za radno mjesto i iskustvo, platu, rok dostave prijave, način korespondencije sa

kandidatima, kontakt osobu itd. Pri samom regrutovanju menadžment ljudskih resursa vodi brigu o troškovima regrutovanja, sadržaju oglasa, broju prijavljenih kandidata i drugim elementima koji mogu uticati na kvalitet procesa regrutovanja. Nakon oglašavanja, pristupa se selekciji i izboru prijavljenih kandidata. Organizacije u većini slučajeva koriste razrađene procedure regrutacije, radi olakšanja samog procesa. Primjer jedne od procedura regrutacije prikazana je na slici 8.



Slika 8. *Primjer procedure regrutacije*, Gutošić & Drašković, 2009, str. 106-108.

Na proces regrutacije ljudskih resursa nastavlja se procesom selekcije koja se također izdvaja kao jedna od bitnih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima.

#### 4.4. *Selekcija ljudskih resursa*

Proces selekcije kadrova kao jedna od bitnijih aktivnosti u procesu upravljanja ljudskim resursima nastavlja se na proces regrutovanja. Aktivnost regrutovanja kao što smo i uvidjeli obezbjeđuje određeni broj prijavljenih kandidata, dok se selekcijom vrši izbor prijavljenih kandidata za popunjavanje upražnjenog radnog mjesta. Dakle, to je „postupak izbora između regrutiranih kandidata za jedan ili više poslova“ (Buble, 2000, str. 389). Postupak selekcije sastoji se od slijedećih koraka:

- „Analiza prispele dokumentacije i prijava kandidata na osnovu zahtjeva posla
- Psihološki testovi (testovi sposobnosti, testovi ličnosti, interesa i znanja)
- Intervju
- Metode i tehnike selekcije vezane za posao
- Završni razgovor i ugovaranje posla (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 374).

Ova aktivnost se ne može posmatrati odvojeno od drugih procesa regrutovanja, socijalizacije i usmjeravanja zaposlenih, jer su oni isprepleteni i međusobno povezani, a u literaturi se navode pod zajedničkim terminom 'staffing'. Cilj selekcije prijavljenih kandidata odnosi se na pokušaj procjene sposobnosti prijavljenih kandidata za obavljanje poslova za koje su se prijavili, te da se na osnovu prikupljenih podataka o kvalifikacijama kandidata predvidi njihova radna uspješnost i ponašanje. Uspješnim odabirom kandidata koji odgovaraju radnom mjestu svojim kvalifikacijama i time doprinose razvoju organizacije, smanjenju troškova organizacije, povećanju motivacije i zadovoljstva uposlenih. Ukoliko je odabir u suprotnosti sa navedenim, zaposleni koji ne posjeduju odgovarajuće vještine, koji su neprijatni i nedjelotvorni u poslu, time smanjuju i produktivnost organizacije. Dessler u tom kontekstu navodi rezultate jednog provedenog istraživanja u kome stoji: „Po nekim procjenama, 75% zaposlenih je makar jednom pokralo svog poslodavca; od 33% do 75% bili su uključeni u krađu, vandalizam, neopravdano odsustvo s posla isl; gotovo 25% izjavljuje da su znali da njihove kolege koriste drogu; a 7% ispitanih navodi da su bili žrtve fizičkih prijetnji koje su im upućivale kolege“ (2007, str. 112).

U literaturi se navode različite definicije selekcije ljudskih resursa, a jedna od njih je da je to „proces u kojem se primjenom unaprijed utvrđenih i standardizovanih metoda, pravila i tehnika vrši izbor između više kvalifikovanih kandidata, sa ciljem da se sa onima koji najviše odgovaraju zahtjevima određenog posla, zasnuje radni odnos“ (Jovanović-Božinov, Kulić, & Cvetovski, 2004, str. 106). Kao što se može vidjeti iz definicije da se za prikupljanje podataka, informacija i

vrednovanja kandidata vrši na osnovu unaprijed utvrđenih kriterijuma i metoda, s ciljem izbora najboljeg kandidata za radno mjesto.

#### 4.5. *Metodi selekcije*

Pri odabiru metode kandidata i koja će se metoda koristiti zavisi od niza faktora, među kojima značajan uticaj, pored prirode posla za koji se biraju kandidati, ima i visina troškova, obzirom da neki metodi koji se koriste zahtjevaju veća finansijska ulaganja.

Najčešće metode selekcije su:

- Procjena kandidata na osnovu dostavljene dokumentacije
- Analiza CV-a
- Preporuke i potvrde
- Formulari za prijavu
- Samostalna procjena
- Odabir putem telefonskog intervjua
- Testiranje i intervjua (Gutošić & Drašković, 2009, str. 114).

Pri samoj selekciji kandidata i prikupljanja podataka o sposobnostima i ličnim karakteristikama kandidata u praksi se najčešće koriste metodi testiranja i intervjua. Postoje različite vrste testiranja od testova opšte inteligencije, ličnosti, posebnih sposobnosti, dostignuća i sl. Testovi vezani za selekciju kadrova se dijele na dvije grupe: „psihološki testovi i testovi vezani za posao“ (Jovanović-Božinov, Kulić, & Cvetovski, 2004, str. 124).

U psihološke testove spadaju testovi sposobnosti (inteligencije, mehaničkih sposobnosti, kreativnosti, psihomotornih i fizičkih sposobnosti, specifičnih sposobnosti), testovi ličnosti, interesovanja i znanja. Dok u testove vezane za posao spadaju testovi uzoraka posla, sposobnosti sticanja vještina i probni rad. Naravno, zavisno od organizacije i internog i eksternog okruženja ovisi i način korištenja testova pri selekciji kandidata. Navedeni testovi ispituju od opće inteligencije kandidata, sposobnosti logičkog zaključivanja, užih područja intelekta važnih za obavljanje posla, vještina i znanja iz područja u kojima bi kandidat želio raditi, koliko je profesionalni interes u skladu sa interesima onih koji su uspješni u obavljanju određenog posla itd.

Intervju je metoda koju organizacije najčešće koriste prilikom selekcije kandidata, i onda kada se koriste i druge metode, intervju je obavezan instrument, ponekada i jedini. Zavisno od zahtjeva organizacije i poslova na koje se konkuriše, organizacije često organiziraju intervju koji traju i po nekoliko dana, a razgovori se vode sa različitim profilima stručnjaka od psihologa, menadžera i saradnika sa kojima će budući kandidat raditi. „Intervju, kao metoda selekcije kandidata, predstavlja kontrolisani način konverzacije usmjeren na prikupljanje relevantnih informacija, potrebnih za donošenje odluke o zapošljavanju ili odbijanju prijavljenog kandidata“ (Gutošić & Drašković, 2009, str. 126).

Osnovni ciljevi intervjuja su: prikupljanje informacija u cilju predviđanja stepena u kome će kandidat ostvariti rezultate na poslu /radnom mjestu/ na koji se prijavio i to ocjenjivanjem kandidata prema unaprijed definisanim kriterijima, pružanje kandidatu potpunih podataka o poslu i organizaciji, da bi mu se pomoglo u donošenju odluke, vođenje intervjuja na način da kandidat stekne utisak da je pažljivo 'saslušan' (Gutošić & Drašković, 2009, str. 127).

U teoriji se pominju različite vrste intervjuja, koje se klasificiraju prema različitim kriterijumima, tako se navode: intervjui po obliku, tj stepenu struktuiranosti na: struktuirane, polustruktuirane i nestruktuirane; broju učesnika, na: individualne, sekvencijalne, panel i grupne; ulozi u procesu selekcije: na preliminarne, dijagnostičke i prijemne; strategiji intervjuisanja: strategija iskrenosti i prijateljstva, strategija prijatno-neprijatno, strategija rješavanja problema, strategija ponašanja, strategija stresa (Suša, 2009, str. 215-216). Provođenje intervjuja zavisi najviše od sposobnosti osoba koje provode intervju, i načinu i primjeni metode. Obzirom da je intervju razgovor čovjeka između čovjeka on nosi sa sobom i subjektivnu notu, dakle, onaj koji intervjuiše može donijeti subjektivan sud o kandidatu, s toga je jako bitna dobra pripremljenost za intervju, planski, sa stručnim, objektivnim i obučanim ljudima u procesu selekcije kandidata.

U procesu selekcije koriste se i neke nekonvencionalne metode pri odabiru kandidata, a u njih se ubrajaju: poligrafsko ispitivanje, testovi poštenja, testovi na upotrebu alkohola i droge, grafologija, astrologija i dr. U završne procese selekcije kadrova značajan faktor jeste i zdravstveno stanje kandidata, kojim se provjerava zdravstvena sposobnost za obavljanje ponuđenih poslova. Procesi regrutacije i selekcije kadrova zatvaraju se ponudom posla izabranom kandidatu, i ukoliko kandidat prihvati posao, pristupa se zaključivanju ugovora o radu, koji se zaključuje u pisanoj

formi. Sa aspekta dužine trajanja ugovori o radu se mogu zaključiti na određeno vrijeme, neodređeno vrijeme i ugovori za obavljanje povremenih ili privremenih poslova. Važeći Zakon o radu FBiH (*"Sl. novine FBiH", br. 26/2016, 89/2018 i 23/2020 - odluka US*) propisuje odredbe i dužnosti vezane za zaključivanje ugovora o radu. (Paragraf.ba, 2020). Ovim zakonom uređuje se zaključivanje ugovora o radu, radno vrijeme, plaće, prestanak ugovora o radu, ostvarivanje prava i obaveza iz radnog odnosa, zaključivanje kolektivnih ugovora, mirno rješavanje kolektivnih radnih sporova i druga pitanja iz radnog odnosa, ako drugim zakonom ili međunarodnim ugovorom nije drugačije određeno. Zaključivanjem ugovora o radu proces zapošljavanja se ne zaustavlja, nego se prilazi uvođenju u posao, orijentaciji i socijalizaciji izabranog kandidata.

#### *4.6. Uvođenje u posao, orijentacija i socijalizacija*

Procesi uvođenja kandidata u posao, orijentacija i socijalizacija su važni kako za zaposlenog tako i za organizaciju. Procesom uvođenja u posao prolazi se kroz nekoliko faza:

- „Pripreme radnog mjesta, opreme koju će koristiti novozaposlena osoba, saradnika i određivanje mentora
- Predstavljanja novozaposlene osobe pretpostavljenima, kolegama i poslovnim partnerima
- Informisanje (upoznavanje) novozaposlenog sa karakteristikama i ciljevima organizacije, pravilima i procesom rada
- Uhodavanje, kroz savjete, pomoć, nadziranja obavljanja poslova i razgovor o rezultatima
- Ocjenjivanje, praćenje rezultata i ponašanja novozaposlene osobe, razgovor o problemima i izvještavanje o ocjeni“ (Vujić, 2004, str. 204).

Nova sredina, okruženje, uvjeti rada, i novi ljudi sa kojima novoizabrani kandidat posluje susreće se sa nepoznanicama. Svaka organizacija ima svoja pravila, vrijednosti, procedure, pravila ponašanja sa kojima se novoizabrani kandidat susreće i treba da ih usvoji. Vrlo je bitno da se u prvim danima posla zaposleni uvede, provede kroz organizaciju s ciljem sticanja dobrog utiska rada u organizaciji, da ne bi došlo do razočarenja, te da se lakše navikne na novu sredinu i radne uslove u njoj. Kroz proces orijentacije, kao jednog od dijelova socijalizacije, novozaposleni se upoznaju sa osnovnim informacijama koje su im potrebne da bi posao obavljali na zadovoljavajući način. Postupak orijentacije obično se izvodi kratkim neformalnim uvođenjem u posao, a može biti i realizovan na „formalan način, kroz razne vrste prezentacija organizacije ili početne edukacije a ponekad predstavlja kombinaciju i jednog i drugog“ (Gutošić & Drašković, 2009, str. 152). Neke

organizacije praktikuju i organiziranje seminara na kojima novozaposlene upoznaju sa potrebnim informacijama o organizaciji i poslu. Proces uvođenja u posao, orijentacije i socijalizacije i njegova dužina trajanja zavisi i od neposrednog rukovodioca, radnih kolega, mentora ako je dodijeljen kandidatu. Socijalizacijom kandidat prihvata organizacijska kultura, sa kojom se poistovjećuje, a ona može potrajati i duže vrijeme ovisno od poslovnog okruženja. Onog momenta kada se uposlenik poistovjeti, i počne se osjećati dijelom organizacije, i to pokaže djelima i ponašanjem, može se smatrati da je proces socijalizacije završen.

## 5. ELEMENTI RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA

U nastavku rada analiziraju se pojmovi koji spadaju u elemente razvoja ljudskih resursa, a to su: učenje, obrazovanje, razvoj i obučavanje ili trening (Ćukić, 2004, str. 104). Prije samog elaboriranja osnovnih pojmova elemenata razvoja ljudskih resursa definisat ćemo razvoj ljudskih resursa, koji se u literaturi definiše kao „obezbjeđivanje učenja, razvoja i mogućnosti obučavanja, radi unaprjeđivanja individualnih, timskih i organizacijskih rezultata u radu” (Ćukić, 2004, str. 104). Razvojem ljudskih resursa obezbjeđuju se znanja, sposobnosti i vještina zaposlenih i menadžera, putem kojih će moći odgovoriti budućim zahtjevima, potrebama i interesima organizacije. Učenje kao element razvoja ljudskih resursa doprinosi kako ličnom tako i organizacijskom boljem funkcionisanju i izvršenju zacrtanih strateških ciljeva. Učenjem se individua mijenja i usvaja nova znanja i vještine koji doprinose razvoju karijere, i poboljšanju radnog učinka pojedinca, a time i boljoj realizaciji ciljeva organizacije. Definiše se kao „sticanje veština i znanja i ono rezultira u relativno trajnu promenu ponašanja. Za učenje je karakteristično usvajanje znanja, veština, i navika putem obrazovanja i prakse, ali se o naučenom može suditi samo na osnovu promene ponašanja“ (Milić, 2011, str. 62). To je trajni proces putem kojeg zaposleni napreduju u razvoju karijere, a samim time stiču veću zaradu, čine pomake i razvoje na poboljšanju ličnog osposobljavanja i usluga i kvaliteta poslovanja organizacije. Uspješnim razvojem ljudskih resursa ispunjavaju se višestruki ciljevi, od koji su među značajnijim: „stalno prilagođavanje znanja, sposobnosti, vještina i drugih potencijala zaposlenih promenama zahtjeva posla, obezbjeđivanje i racionalnije korištenje raspoloživih potencijala iz internih izvora, obezbjeđivanje i povećanje konkurentne prednosti organizacije, marketinški efekti na eksternom tržištu rada, stvaranje preduslova za uspješnije i racionalnije poslovanje organizacije u budućnosti, stvaranje

preduslova za jačanje materijalnog i socijalnog položaja zaposlenih (povećanjem plata, bržim napredovanjem i sl.), povećanje motivacije za rad i produktivnost rada i slično“ (Kulić & Vasić, 2007, str. 228-229). Uspjeh današnjih organizacija u velikoj mjeri ovise o znanju, vještinama i sposobnostima zaposlenika, te se u skladu s time obrazovanje i obuka posmatraju kao ključne organizacijske aktivnosti. Posjedovanjem adekvatnog znanja i vještina zaposlenici doprinose uspješnosti i razvoju, čime se pokazuje važnost ulaganja u obrazovanje i razvijanje zaposlenika u organizacijama.

### *5.1. Obrazovanje i obuka zaposlenika*

Kao jedan od važnijih oblika u upravljanju i razvoju ljudskih resursa obrazovanje podrazumjeva „širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koje ju osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama. Ono osposobljava za različite poslove i stvara podlogu za daljnji razvoj koji je vezan uz stjecanje znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje složenijih, novih poslova i pozicija te pripremu za budućnost“ (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 721). U savremenom poslovanju organizacija, obrazovanje i razvoj predstavlja potrebu za uspješnost organizacije na tržištu rada. Uspjeh organizacija u najvišoj mjeri ovisi od obrazovanosti, vještina i znanja uposlenika. Što znači da je u današnjem dinamičnom i promjenljivom poslovnom okruženju potrebno osigurati uvjete za stalno obrazovanje uposlenika, usavršavanje znanja i vještina, s ciljem što efikasnijeg i boljeg obavljanja poslovnih dužnosti. U tom kontekstu Bahtijarević-Šiber i Pološki ističu da „U 21. stoljeću uspješne će biti samo one države i organizacije kojih su građani i radnici obrazovani, vješti, kreativni i sposobni prilagođavati se neprestanim promjenama. Ljudi, organizacije i društva današnjice koja žele uspjeti prisiljeni su stalno učiti, brzo učiti i što prije stizati do relevantnih informacija i saznanja“ (Pološki & Grizelj, 2007, str. 852).

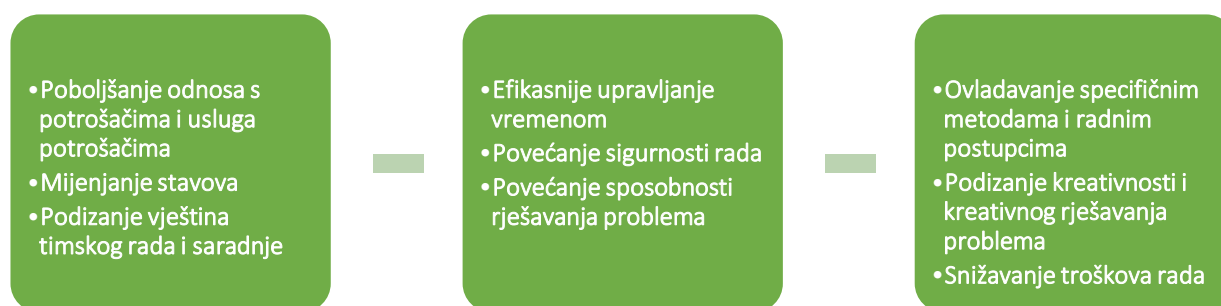
S toga, organizacije u cilju bolje naobrazbe uposlenika, i razvoja njihovog napretka i učinka kreiraju planove u organizacijama za sticanje novih vještina i znanja svojih uposlenika. Autorka Bahtijarević-Šiber navodi nekoliko razloga koji nameću potrebu za obrazovanjem i razvojem kadrova:

- „Promjene u tehnologiji – uzrokuju veliko zastarijevanje znanja i stalno zahtijevaju nova znanja i permanentno obrazovanje,



- Povećanje u kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline – traži veća i drugačija znanja i kontinuirano obrazovanje,
- Moderno poslovanje – traži nove vještine koje u tradicionalnom načinu poslovanja nisu bile tako važne: interpersonalne i komunikacijske vještine, vještine upravljanja konfliktima, vremenom te nove oblike djelotvornosti i izvrsnosti“ (1999, str. 719).

Realizacijom edukacija i radom na izgrađivanju potrebnih znanja i vještina kod kadrova, organizacija dobiva kadrove čija su znanja i kompetencije u skladu sa zahtjevima vremena, potreba u aktivnostima poslovanja i strategijskim ciljevima organizacije. Što znači da organizacija biva uspješnija i učinkovitija na konkurentskom tržištu rada, posjeduje obrazovane i edukovane kadrove koji odgovaraju na poslovne zadatke u skladu sa izazovima vremena u poslovanju, i aktuelnim procesima i dešavanjima. Neki od ciljeva koji se postižu obrazovanjem u organizacijama prikazani su na slici 9.

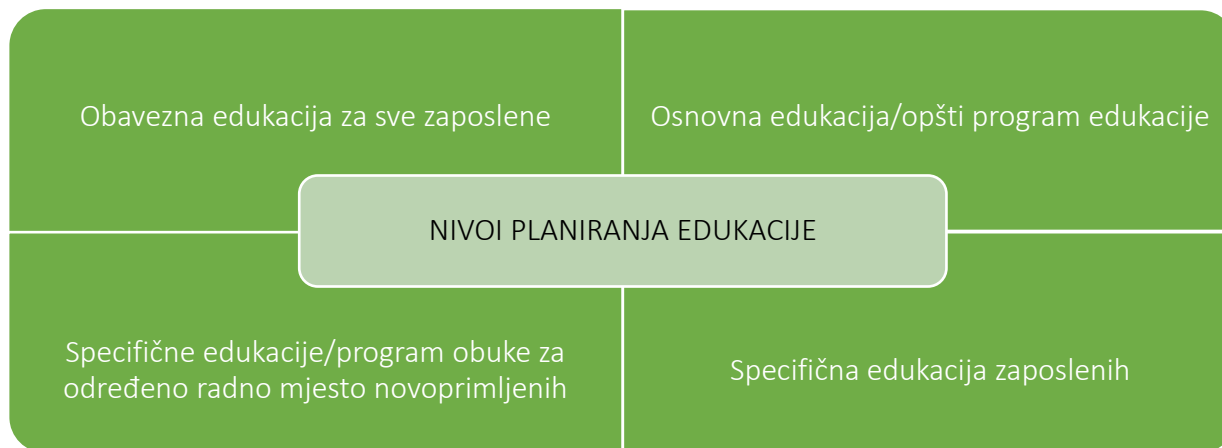


Slika 9. Ciljevi koji se postižu obrazovanjem, izrada prema: Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 739.

Kreiranje i realizaciju planova obrazovanja sprovode menadžeri za ljudske resurse u saradnji sa spoljnim saradnicima, u skladu sa ciljevima organizacije, te interesima uposlenika i njihovim zahtjevima i razvoju u karijeri. U literaturi koja obrađuje ovu tematiku navode da se planovi obrazovanja koji se zasnivaju na:

- „strategiji poduzeća,
- utvrđivanju obrazovnih potreba zaposlenika,
- utvrđivanju programa za obrazovanje u poduzećima,
- valorizaciji obrazovnih programa“ (Tadin, 2007, str. 147).

Kada se utvrdi potreba za organizovanje edukacije, potrebno je sagledati i definisati nivo i stepen edukacije koja se želi sprovesti u organizaciji. Postoje različiti nivoi edukacije koji su prikazani na slici 10.



Slika 10. *Nivoi edukacije zaposlenih*, izrada prema: Gutošić & Drašković, 2009, str. 211.

Prema prikazanoj slici 10. vidimo da se nivoi edukacije dijele na obaveznu edukaciju koja je zakonski regulisana edukacija i ona se odnosi npr. na edukaciju iz zaštite na radu, koju svi uposleni trebaju proći.

Osnovna edukacija se odnosi na edukaciju koju prolaze svi uposleni, a ona obuhvata upoznavanje uposlenih sa procedurama, uputstvima, pravilnicima i sl. koji važe u organizaciji. Stručna edukacija se odnosi na edukaciju o specifičnim znanjima i vještinama uposlenika potrebnim za radno mjesto. Ona se obavlja u slučajevima prijema novog zaposlenika, prelaska na drugo radno mjesto ili u slučaju privremene zamjene uposlenih. Specifična edukacija obuhvata dopunska školovanja, seminare i predavanja, prisustvo na stručnim i naučnim skupovima. Tokom sprovođenja edukacije koriste se različite metode educiranja koje Bahtijarević-Šiber dijeli na „metode obrazovanja na poslu i metode obrazovanja izvan posla“ (1999, str. 745-752). U metode obrazovanja na poslu spadaju: individualne instrukcije, rotacija posla, stručna praksa, pripravnički staž, mentorstvo i studentska praksa. Dok u metode izvan posla spadaju: predavanja, audiovizuelne tehnike, programirano učenje, učenje pomoću računara, interaktivni video, konferencije i rasprave, obučavanje u simuliranim uvjetima, metode slučajeva i ostale metode koje obuhvataju igranje uloga, poslovne igre i trening osjetljivosti.

Izbor metode edukacije zavisi od vrste edukacije i treninga, stručne spreme osobe koja se educira, cilja koji se želi postići edukacijom i mogućnosti izdvajanja finansijskih sredstava za određenu edukaciju. Obuka se koristi da bi se novozaposleni ili osobe koje već obavljaju određene poslove, naučili vještinama, novim znanjima i ponašanjima koje su im potrebne za obavljanje

posla. Proces obuke kadrova proizilazi iz planova, misije i ciljeva organizacije. Dessler navodi 5 koraka u sprovođenju programa obuke i stručnog usavršavanja zaposlenih:

<b>1. ANALIZA POTREBA</b>
<p>Utvrđite koje su posebne vještine potrebne za poboljšanje učinka i produktivnosti.</p> <p>Postarajte se da program obuke bude prilagođen nivou obrazovanja, iskustvu i vještinama radnika koji su njime obuhvaćeni.</p> <p>Postavite ciljeve obuke</p>
<b>2. PLAN PODUČAVANJA</b>
<p>Navedite ciljeve, metode, sredstva, opis i redoslijed tema, primjere i vježbe obuke. Obuhvatite ih programom obuke.</p> <p>Postarajte se da se svi materijali, kao što su vodiči za instruktore i uputstva za učesnike u obuci, međusobno dopunjuju, da su napisani jasno i da se uklapaju u zajednički program obuke koji odgovara navedenim ciljevima obuke.</p> <p>Rezultat toga je obično priručnik za obuku. On može da sadrži opis radnog mjesta na kojem određeno lice radi, prikaz programa obuke, opis onoga što se očekuje da zaposleni nauči, a (ponekad) i nekoliko kratkih tekstova za samostalno testiranje</p>
<b>3. POTVRĐIVANJE VAŽNOSTI OBUKE</b>
<p>Predstavite i provjerite program obuke pred reprezentativnim auditorijumom. Konačnu ispravku bazirajte na rezultatima probnog testa da biste osigurali učinak programa.</p>
<b>4. SPROVOĐENJE PROGRAMA</b>
<p>Ako je moguće, napravite radionicu za obuku instruktora koja će biti usredsređena ne samo na sadržaj obuke već i na vještine prezentacije. Zatim provedite program obuke.</p>
<b>5. PROCJENA</b>
<p>Procjenite kako reaguju, šta su naučili, kao se ponašaju i/ili kakve rezultate ostvaruju radnici koji su prošli obuku (2007, str. 154).</p>

Na osnovu kazanog zaključujemo da su menadžeri glavni pokretači obuke, njihov zadatak je uočiti da je organizaciji i njenim zaposlenicima nužna obuka, a na zaposlenicima je zadatak primijeniti znanja i vještine stečene obukom na tekuće poslove. Svako ulaganje u obrazovanje i obuku zaposlenih kako bi stekli nova znanja, sposobnosti i vještine za organizaciju ne bi smjelo predstavljati finansijski teret već višestruku mogućnost povrata uloženi sredstava kroz njihovo obrazovanje.

## 5.2. Razvoj karijere

Razvoj, upravljanje, i planiranje karijerom vezan je za pojedinca i njegove potencijale u organizaciji. Međutim, pitanje razvoja karijere ne veže se samo i striktno za pojedinca, nego i za organizaciju, jer pitanje razvoja uposlenog u organizaciji reflektuje se i na uspješnost ciljeva i misije organizacije. Karijera se može definisati kao „razvoj pojedinca u učenju i radu tokom života (Collin i Watts, 1996)“ (Suša, 2009, str. 261). Razvoj karijere je uvijek vezano uz sticanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje novih, složenijih poslova. Upravljanje karijerom je dugotrajan proces, koji podrazumijeva osobni razvoj, planiranje karijere, izgradnju ličnog profila, izbor prave radne organizacije i slično. To je „proces u kojem menadžment organizacije planski i organizovano, prati, ocjenjuje, raspoređuje, usmjerava i razvija zaposlene i njihove potencijale, radi obezbjeđivanja potrebnog broja kvalifikovanih ljudi i optimalne iskorištenosti njihovih znanja, vještina i sposobnosti, u cilju ostvarivanja organizacionih i individualnih interesa i ciljeva“ (Jovanović-Božinov, Kulić, & Cvetovski, 2004, str. 279). Kroz svoj poslovni životni ciklus uposlenik prolazi kroz faze razvoja karijere koje su vezane za određena razdoblja čovjekovog života. U literaturi koja se bavi tematikom upravljanja ljudskim resursima, navode se slijedeće faze u razvoju karijere: „Faza izbora zanimanja-priprema za posao, ulaska u organizaciju, rana karijera-početak i ostvarenja, srednja karijera i pozna karijera“ (Gutošić & Drašković, 2009, str. 223). Faza izbora zanimanja-priprema za posao, počinje od 15. i traje do 25. godine, u kojoj se pojedinac opredjeljuje za određeno zanimanje. Kroz školovanje i edukaciju usmjerava se na buduće zanimanje koje će biti u fokusu njegova poslovnog životnog ciklusa.

Slijedeća faza predstavlja uspostavljanje karijere, a naziva se i fazom ulaska u karijeru. Ona počinje stupanjem individue na posao i obično se vezuje za period od 18. do 25. godine života. Faza rane karijere-početak i ostvarenje, počinje između 30. i 35. godine i traje do 40. ili 45. godine života. U ovoj fazi pojedinac je izabrao područje rada, uklopio se u radnu sredinu i uspostavio karijeru. Faza srednje karijere počinje između 40. i 45. godine i traje do 50. ili 55. godine života. U ovoj fazi zaposleni je stekao određeni položaj unutar organizacije, poistovjetio se s njom i njenim ciljevima i u većini slučajeva izgradio stabilnu karijeru. Faza pozne karijere je posljednja faza u razvoju karijere. Počinje između 50. i 55. godine i traje do penzionisanja. Ovu fazu karakteriše održavanje karijere, povlačenje, pripremanje za penziju i prenošenje na mlade kolege dugo godina sticanog znanja.

U svom radnom vijeku na razvoj karijere pojedinca utiču različiti faktori koji određuju pravac razvoja karijere. Tako na razvoj karijere utiču lične karakteristike i osobine pojedinca, uticaj okoline (porodica, prijatelji, saradnici...), uticaj organizacije u kojoj posluje, njena očekivanja, potrebe i mogućnosti koje nudi, te ekonomski, politički i drugi uticaji. Stepenn obrazovanosti i posjedovanje vještina, znanja i umjeća usmjeravaju put razvoja karijere pojedinca.

Krajnji cilj upravljanja karijerom je razvoj u karijeri. Organizacije prate proces radne uspješnosti u kojem se prate i evidentiraju radne performanse zaposlenika kako bi se donijeli sudovi o ukupnoj radnoj uspješnosti. A rezultati evaluacije uspoređuju se s postavljenim standardima i normama koje je potrebno zadovoljiti, te se na osnovu dobivenih rezultata utvrđuje radna uspješnost. Praćenje i procjenjivanje uspješnosti je "kamen temeljac djelotvornog sistema ljudskih potencijala" od vitalne važnosti u svakom sistemu koji želi povezati uspješnost organizacije i uspješnost ljudi (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 506). Ukoliko zaposlenik dobro obavlja svoj posao organizacija koja ulaže napore u upravljanje ljudskim resursima prepoznaje njihov trud i zalaganje, i omogućava razvoj u organizaciji, te u skladu s time zaposleni biva ocjenjen i nagrađen. Organizacija praćenjem radne uspješnosti dobiva stvarne podatke o uspješnosti ili neuspješnosti zaposlenika prilikom obavljanja zadataka, te u skladu s time donose buduće odluke o organizaciji, nagrađivanju i mogućnost postavljanja budućih ciljeva koje će omogućiti razvoj organizacije. Nakon praćenja zaposlenika vrši se njihovo ocjenjivanje. „Ocjenjivanje uspješnosti pojedinih djelatnika moguće je obaviti pomoću ocjena menadžera koju donose drugi organi upravljanja na osnovi upitnika ili testa, ocjena koju daje sam radnik ili menadžer metodom 'kontrole vlastite samoprocjene' i ocjena koja se dobiva raznim metodama“ (Vujić, 2004, str. 246). Najčešće se obavlja svake godine ili u nekom drugom vremenskom razmaku ovisno o politici organizacije te ih se sukladno tome nagrađuje. Metoda kojom menadžeri ocjenjuju zaposlenike ovisi o vrsti i djelatnosti posla koje zaposlenik obavlja. Uglavnom organizacije na temelju dodijeljene ocjene zaposlenicima se daje veća plata, stimulaciju, priliku za obukom ili ga se unapređuje na bolju poziciju. Ocjenjivanje se obavlja kako bi se kvalitetni zaposlenici prepoznali, zadržali i motivirali za što efikasnije obavljanje radnih zadataka. Nakon ocjenjivanja vrši se nagrađivanje radne uspješnosti čime zaposlenikova motivacija raste ukoliko su zadovoljena sva njegova očekivanja. Za veliki broj zaposlenika najvažnija stavka nagrađivanja je novac, iako da bi svaki zaposlenik bio dovoljno motiviran potrebno je uključiti i druga materijalna te nematerijalna nagrađivanja koja će djelovati kao motivator.

### 5.3. Motivacija kao dio upravljanja ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima posebnu pažnju posvećuje motivaciji zaposlenih s obzirom da motivacija ima veliki uticaj na radni učinak zaposlenih, pa samim tim se može reći da uspjeh jedne organizacije u velikoj mjeri zavisi od sposobnosti i motivisanosti njenih zaposlenih. Kako motivirati zaposlene je jedno od važnijih pitanja za menadžere koji upravljaju ljudskim resursima. Uzrok određenog ponašanja čovjeka jesu unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak nekog pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti već i o motivaciji. Motivacija se definiše kao „proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva” (Bundak, Droždek, & Kovačić, Tehnički glasnik, 7 (1), 56-63, 2013, str. 60).

Dakle, odnosi se na skup nagona, zahtjeva, potreba, želja, prema postizanju određenih ciljeva. Proces motivacije kao lančane reakcije prikazana je na slici 11.



Slika 11. Lančani slijed potreba, želja, napetosti, akcija i zadovoljstva, izvor: Gutošić & Drašković, 2009, str. 156.

Prema slici 11 proces motivacije obuhvata sledeće korake: nezadovoljena potreba, želja, napetost, akcija i zadovoljenje potrebe. Ovi koraci se mogu posmatrati kao lančana reakcija potreba koje osećamo, koja dalje dovodi do želje i ciljeva kojima težimo, što sve uzrokuje napetost koja vodi radnjama za ostvarenje ciljeva, što konačno rezultira zadovoljstvom. Generalno gledano motivacija zaposlenih zavisi od:

- individualnih karakteristika – njih predstavljaju potrebe, vrijednosti, stavovi i interesi pojedinca, pa se može reći da neke ljude motiviše novac, neke sigurnost posla, neke izazovnost zadatka, a menadžment ljudskih resursa je onaj koji treba da prepozna koji motivi podstiču zaposlene u preduzeću i da identifikuju individualne karakteristike zaposlenih kako bi ih podsticali da što više doprinose ostvarivanju ciljeva preduzeća;
- karakteristike posla – njih čine osobine posla, kao što su složenost, odgovornost i slično;

- karakteristike preduzeća – odnose se na pravila i procedure u preduzeću, strategiju i politiku ljudskih resursa, praksu menadžmenta i sistem nagrađivanja kojim se doprinosi efikasnosti preduzeća (Martinović & Tanasković, 2014, str. 96).

Motivatori mogu biti „materijalni i nematerijalni“ (Gutošić & Drašković, 2009, str. 157-159). Materijalni motivatori se prikazuju u vidu plata, rješavanje stambenih problema, plaćanje školovanja, stipendiranje djece, plaćanja putovanja itd. Nematerijalni motivatori su uglavnom besplatni i primjenljivi u svim situacijama, a odnose se na međusobno uvažavanje, jednak tretman svih članova u timu, sigurnost u radu, povremeno lijepa riječ za dobro urađen posao, zajednička putovanja, izleti, stručno obučavanje, povjerenje nadređenog i kolega, uslovi rada i tehnička opremljenost, rad u opuštenoj atmosferi itd.

Na motivaciju zaposlenih mogu uticati brojni faktori. Kako postoji veći broj teorija motivacije različiti su i pogledi na faktore koji utiču na motivisanost zaposlenih. Na primjer, prema jednoj od teorija, tzv. „Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije“ postoje faktori koji utiču na nezadovoljstvo zaposlenih, kao što su politika plata, nadzor od strane neposrednog rukovodioca, međuljudski odnosi i uslovi rada na poslu, i faktori koji utiču na zadovoljstvo zaposlenih, kao što su postignuća, mogućnost za razvoj i napredovanje, priznanja, priroda posla, odgovornost i slično. (Suša, 2009, str. 66). Prema „teoriji motivacije postignuća“ Dejvida Mek Kilenda i Atkinsona, motivacija zaposlenih zavisi od uticaja tri faktora: potrebe za postignućem (zaposlenog motiviše zadovoljstvo koje oseća prilikom uspješno obavljenog posla), potrebe za posjedovanjem moći (zadovoljstvo koje menadžer oseća usljed mogućnosti uticaja na druge ljude) i potreba za povezivanjem (zadovoljstvo koje zaposleni osjeća zbog prijateljskih i bliskih međuljudskih odnosa u organizaciji). (Suša, 2009, str. 68). Prema teoriji očekivanja, u kojoj motivacija zaposlenih zavisi od dva faktora: koliko se nešto želi i kolika je vjerovatnoća da se to ostvari, itd.

Menadžment ljudskih resursa sa posebnom pažnjom treba da prilazi motivaciji zaposlenih, jer kao što smo i istakli dobro motivirani kadrovi daju dobre rezultate u radu. Potrebno je da svoju pažnju usmjeri na prepoznavanje različitosti zaposlenih, razvijanjem i njegovanjem onih kadrova koji doprinose realizaciji strategije organizacije. To podrazumjeva stalno motivisanje i nagrađivanje, komuniciranje sa kadrovima koje predstavlja jedno od bitnijih aktivnosti u upravljanju ljudskih resursa i ispunjenju ciljeva kako zaposlenih, tako i organizacije.

#### 5.4. *Zaštita zaposlenih*

Tokom rada zaposlenici bivaju izloženi raznim opasnostima po zdravlje i podložni su povredama, zavisno od posla kojeg obavljaju. Na organizacijama je da smanje rizik povreda oboljenja zaposlenika kako iz humanih razloga, tako i iz ugla troškova organizacije. Fizičko i mentalno zdravlje utiče na konačan rezultat organizacije, a zakonski su određeni nivoi sigurnosti koji moraju da se održavaju na radnom mjestu. Zdravlje i sigurnost zaposlenih su prvenstvena briga menadžmenta. Menadžment organizacije preko pravilnika o zaštiti o radu ili drugih opštih akata definišu i propisuju pravila o individualnim i organizacionim obavezama u oblasti zaštite zdravlja i bezbjednosti zaposlenih. Dužni su da obezbijede rad zaposlenima u sigurnim uvjetima, kao i da ih osposobe za rad na bezbjedan način. Zdravstveni problemi zaposlenih su neminovni u svim organizacijama, i oni mogu biti od obične prehlade do ozbiljnih povreda na poslu. Također, neki zaposleni mogu imati i emocionalne probleme, neki sa alkoholom i drogama i sl. Redovnim kontrolisanjem, praćenjem i eventualnim otklanjanjem fizičkih i drugih mogućih rizika po život, zdravlje i bezbjednost zaposlenih, daje se konkretan i direktan doprinos zaštiti njihovog fizičkog i mentalnog zdravlja i njihovoj sigurnosti na poslu (Jovanović-Božinov, Kulić, & Cvetovski, 2004, str. 270-271). Suša navodi četiri glavna problema u vezi sa zdravljem kadrova koji su značajni za menadžment ljudskih resursa, a to su: „fizičke bolesti, emocionalne bolesti, alkoholizam i upotreba droga“ (Suša, 2009, str. 338). Faktori koji utiču na zdravlje zaposlenika su slijedeći: „stavovi radnika i nesreće na radu, dosada i monotonija, inženjerski pristup zdravlju i sigurnosti, ergonomija (koja se bavi fiziološkim, psihološkim i inženjerskim stranama projektovanja posla), psihološki pristup“ (Suša, 2009, str. 337-338). Također, jedan od bitnih faktora koji utiče na zdravlje, a time i na same zaposlene i tok razvoja uspješnosti organizacije, navodi se i stres.

Zakon o zaštiti na radu propisuje zakonske odredbe, pravila ponašanja organizacija, institucija, poslodavaca, radnika, njihovih prava o zaštiti na radu, edukacija o zaštiti na radu itd. Poslodavac je temeljem Zakona o radu dužan zaštititi prava svojih zaposlenih. Stručnu pomoć u postupku donošenja i tumačenja akta sa područja rada i radnog odnosa imaju sindikati i javne institucije kao instrument za zaštitu prava zaposlenika (Parlament FBiH, 2020).



## 6. NASTANAK I RAZVOJ ISLAMSKJE ZAJEDNICE U BOSNI I HERCEGOVINI

### *6.1. Nastanak Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini i društveno-političke okolnosti*

Nastanak Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini veže se za 1882. godinu, dolaskom Austro-Ugarske u Bosnu i Hercegovinu. Od njenog nastanka do danas prolazila je kroz razne turbulentne državno-pravne sisteme i društveno-ideološke okvire koji su u većoj ili manjoj mjeri ostavljali traga na razvoj i organizaciju Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini. Naime, u vremenu kada je Bosna i Hercegovina bila u sklopu Osmanskog carstva pitanje pravnog položaja i organizacije posebne ustanove organizacije muslimana u Bosni i Hercegovini, nije bilo u fokusu, jer se nalazila u okviru Osmanskog carstva, u kome se „organizaciono jedinstvo muslimana ogledalo u privrženosti islamskim propisima, a to jedinstvo muslimana simbolizirano je kroz instituciju halife kao duhovnog stožera muslimana“ (Salkić, 2003, str. 23). Sve vjerske poslove u ime halife obavljali su muftije, šerijatske sudije, muderisi i imami, koji su bili dekretirani od strane halife (šejhu-l-islama) U Osmanlijskoj državi muslimani, kako je poznato, nisu imali vjersku administraciju odvojenu od državne strukture. Međutim, ta država je bila poznata po tome što je posjedovala čvrsto izgrađenu hijerarhiju uleme (ilmije) neuobičajenu za ranije muslimanske države. U toj hijerarhiji mogla se identificirati obredoslovna ulema (imami, hatibi), edukativna (muderrisi), pravnička (kadije) itd. Unutar svake kategorije postojali su različiti rangovi. Na čelu cjelokupne organizacije ilmije stajao je šejhu-l-islam (Šejhu-l-islam je naziv za najvišeg autoriteta u hijerarhiji islamske uleme u Osmanskom Carstvu, iznad njega se nalazio sultan koji je bio halifa islamskog svijeta). Izvorno, on je bio muftija Istanbula (muftija je glavni vjerski autoritet na području muftiluka ili mešihata, koji se odlikuje učenošću, ugledom, i visokim islamskim obrazovanjem) sa kasnije izraženom tendencijom da bude prihvaćen kao najviši vjerski autoritet sunijskih muslimana. Treba istaći da je jedinstvo svjetovnog i vjerskog u islamu bitna odrednica, jer je halifa i vladar i zaštitnik vjere. „Kada govorimo o pravnom karakteru hilafeta moramo uvijek imati u vidu da islam, kako je već istaknuto, ne razdvaja svjetovno i duhovno, vjersko, i time se razlikuje od srednjovjekovnih, evropskih, kršćanskih teorija o podjeli na svjetovnu vlast, oličenu u cezaru, i duhovnu vlast, koju predstavlja papa po maksimi: pobožnost Bogu, a pokornost cezaru“ (Durmišević, 2002, str. 69).

U Osmanskom periodu vjerski stalež smatran je dijelom državne administracije kojem su bili povjereni različiti poslovi u upravi, lokalnoj administraciji i vjerskim poslovima. Pravosudne poslove i suđenje obavljale su šerijatske sudije koji su, dakle, bili dio vladajućeg aparata i plaćani od strane države. Također, imamsko-hatibski poslovi, osobito džuma- namazi, zatim obrazovni sektor, kao što su vjerske škole (medrese), bili su dio brige državne uprave.

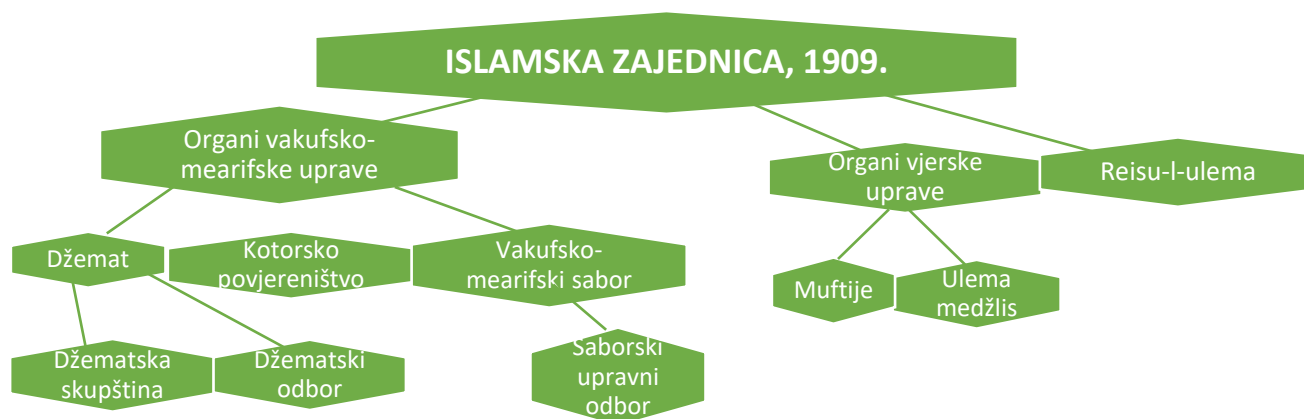
Dolaskom Austro-Ugarske u Bosnu i Hercegovnu vjekovima ustaljeni oblici organiziranja vjerskih poslova se raspadaju, a islam više nije državna religija koju država pomaže kao što je to bio slučaj u vrijeme Osmanske uprave. Također, ulema (učeni, ugledni, obrazovani ljudi u islamskim znanostima) i vjerski kadar gubi ulogu i značaj koji je nekada imao u državi i suočava se sa novim do tada nepoznatim pitanjima i problemima. Austro-Ugarska sustavno nastoji potpuno odvojiti muslimane u Bosni i Hercegovini od Istanbula kao njihove duhovne matice. Nakon okupacije, nameće se potreba za uređenjem odnosa sa vjerskim zajednicama u Bosni i Hercegovini, s ciljem jačanja okupacionih vlasti. „Osnovni cilj je bio da ih, s obzirom na veoma veliki značaj i ugled vjerskih zajednica u širokim narodnim slojevima, iskoriste i što više prilagode potrebama okupacionih vlasti“ (Durmišević, 2002, str. 11). Novonastala situacija nailazi na potrebu formiranja i institucionaliziranja vjerskog života muslimana u Bosni i Hercegovini u sklopu Austro-Ugarske vlasti. Ideja o samostalnoj uspostavi Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini neovisne od Istanbula kao duhovnog centra svih muslimana nailazi na osporavanja kako određenih bosanskih muslimana, tako i šejhu-l-islama u Istanbulu. Međutim, nakon pritisaka koji su vršeni od strane Austro-Ugarskih vlasti, ali i samih muslimana, „šejhu-l-islam je 22. marta 1882. godine imenovao sarajevskog muftiju Hilmi ef. Omerovića za bosanskog muftiju, čime je Porta indirektno priznala potrebu za uspostavom samostalnog islamskog starješinstva u okupiranoj Bosni i Hercegovini“ (Salkić, 2003, str. 29). Ovaj datum se uzima i kao dan uspostavljanja samostalne Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini. „Svečano ustoličenje prvog reisu-l-uleme (Naziv reisu-l-ulema pojavio se u bosanskom kontekstu prvi put 1881. godine u molbi bošnjačkih uglednika austrougarskim vlastima da imaju svoga poglavara (reisu-l-ulemu) koji će rukovoditi njihovim vjerskim poslovima, reisu-l-ulema u doslovnom prijevodu sa arapskog jezika znači predsjednik učenih, učenjaka) Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini objavljeno je u velikoj Sali Konaka u Sarajevu, 15. decembra 1882. godine.“ (Durmišević, 2002, str. 113).

Izdavanjem menšure (Menšura je ovlaštenje reisu za vršenje vjerskih poslova i pravo da daje ovlaštenja drugim licima. Do 1930.g. menšure su izdavane u Carigradu a od 1930. godine menšure, na temelju Ustava IZ, izdavane su u Bosni i Hercegovini) za bosanskog muftiju, izabranom reisu-l-ulemi, šejhu-l-islam je dao ovlasti izvornog legitimiteta koji podrazumjeva prenos ovlasti kojima je u stvarima vjere mogao prenositi na niže službenike, imame, muderise, mualime i druge islamske službenike unutar Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini. Time je „osigurana veza između nacionalnih islamskih institucija u Bosni i Hercegovini sa univerzalnom muslimanskom zajednicom (ummet)“ (Karčić, 2006, str. 56-57). Pored izvornog legitimiteta kojeg je dobio reisu-l-ulema kroz menšuru, dobio je i pravni legalitet od strane cara Franje Josipa I kojim je njegovo namještenje potvrđeno i državnim aktom sa zakonskom snagom. Istovremeno car je imenovao i četvericu članova Ulema-medžlisa (Ulema medžlis, čije je izvorno značenje „Skupština učenih“, obrazovanih u islamskim znanostima, i uglednih ljudi) a uspostavljena je i Zemaljska vakufska komisija kao organ vakufsko-mearifске uprave (imovinsko-obrazovna uprava), čime je praktično uspostavljanje samostalne Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini bilo završeno (Salkić, 2003, str. 30). Na taj način bosanskohercegovački muslimani su uspostavili vlastitu islamsku organizaciju, neovisnu od šejhu-l-islama u Istanbulu, na čelu sa reisu-l-ulemom. „Ovo najviše tijelo Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini (ulema medžlis na čelu sa reisu-l-ulemom) nazvano je Rijaset“ (Durmišević, 2002, str. 114). Dakle, uspostavljena islamska institucionalna struktura iz tog perioda obuhvatala je slijedeće segmente: „ulemu, vakufe, obrazovanje (mearif) i šerijatske sudove. Ovi segmenti su različitim stepenom intenziteta uživali autonomiju i bili vezani za državu“ (Karčić, 2006, str. 56).

Međutim, s obzirom da muslimanski vjerski funkcioneri nisu birani nego postavljeni, da je car imenovao reisu-l-ulemu, i članove Ulema medžlisa, a ostale službenike Zemaljska vlada u Sarajevu, te da vjerski organi nisu imali samostalnost u djelovanju, i da je rad vakufa bio pod stalnom kontrolom Vlade, muslimani su počeli izražavati nezadovoljstvo takvim položajem svoje vjerske i vakufске organizacije. Nezadovoljstvo je doživjelo svoj vrhunac propagandom Katoličke crkve u pokrštanju muslimana, te otmice muslimanke od strane časnih sestara. Mostarski muslimani su na čelu sa mostarskim muftijom Ali Fehmi Džabićem održali protestnu skupštinu 1899. godine (Nakičević, 1996, str. 24-25). Time započinje i borba muslimana za vjersku i vakufsko-mearifsku autonomiju. Borba za autonomiju trajala je punih deset godina i nakon pritisaka, zahtjeva, memoranduma, slanja delegacija u Beč i Istanbul Islamska zajednica dobiva

svoj prvi Štatut. Sporna pitanja koja su se odnosila izbor reisu-l-uleme, članove Ulema medžlisa, članove Zemaljskog vakufsko-mearifskog sabora bila su riješena donešenim Štatutom. „Štatut za autonomnu upravu islamskih i vakufsko-mearifskih poslova donešen je 15. aprila 1909. godine“ (Durmišević, 2002, str. 141). Štatutom se definirao izbor reisu-l-uleme tako da se austrijskom caru predlože tri kandidata za izbor, od strane duhovne kurije, od kojih jednog od njih car izabere za reisu-l-ulemu. Nakon izbora, šalje se u vidu molbe Mešihatu u Istambul da šejhu-l-islma dodijeli menšuru novoizabranom reisu-l-ulemi. Štatutom se dobilo i pravo predlaganja kandidata za Ulema medžlis, uz podršku okupacionih vlasti. „Svi vjerski i vakufski organi ustanovljeni „Autonomnim štatutom“ bili su samoupravni. Jedino je izbio spor ko treba da izda menšuru (duhovnu investituru) reisu-l-ulemi. Poslije kraćeg protivljenja austrougarske Vlade, ovaj spor je riješen na zahtjev muslimana, koji je po šerijatskom pravu jedino bio moguć, a to je da menšuru izdaje šejhu-l-islam“ (Nakičević, 1996, str. 25-26). Prva dva reisu-l-uleme nisu dobili menšuru šejhu-l-islama, tek treći po redu Sulejman ef. Šarac, i četvrti Džemaludin ef. Čaušević koji je izabran 1913. godine i biva reisu-l-ulema do 1930. godine (Durmišević, 2002). Po autonomnom štatutu je sredinom 1910. g. inauguriran treći po redu, a prvi birani reisu-l-ulema hafiz Sulejman ef. Šarac. No, njega je Zemaljska vlada već 1912. g. prisilila na ostavku, pa je jednoglasnom odlukom Hodžinske kurije za novog reisu-l-ulemu izabran Mehmed Džemaludin Čaušević, čiji je izbor carskim dekretom potvrđen 27. 10. 1913. godine. On je bio i posljednji reis koji je izabran na temelju autonomnog statuta i prvi reisu-l-ulema za bivšu Jugoslaviju. Ukidanjem hilafeta 1924. godine, izbor reisu-l-uleme nalazi novo rješenje za izvor legaliteta pozicije reisu-l-uleme posebnim Ustavom iz 1930. godine koji reguliše pitanje izbora.

Dakle, usvajanjem Štatuta za vjersku i vakufsko-mearifsku autonomiju bosanskohercegovački muslimani su izborili više prava u upravljanju Islamskom zajednicom u Bosni i Hercegovini pod austro-ugarskom upravom. Prema Štatutu, organizacija Islamske zajednice podjeljena je na dvije oblasti, i to vakufsko-mearifsku upravu i vjersku upravu. Pregled strukture Islamske zajednice iz tog perioda prikazan je na slici 12.



Slika 12. *Struktura Islamske zajednice iz 1909. godine*, izvor: Salkić, 2003, str. 34.

## 6.2. Pregled razvoja Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini

Islamska zajednica u Bosni i Hercegovini od nastanka do danas našla se više puta u situaciji da svoje uređenje i organizaciju prilagođava s novim političkim prilikama i državnopravnim okvirima. Prvi puta kao što smo istakli za vrijeme austro-ugarske okupacije, a drugi puta nastankom Kraljevine Srba, Hrvata i Slovenaca 1918. godine. U Kraljevini SHS u oblasti vjerskog života nastavljeno je organizaciono sređivanje i prilagođavanje novim prilikama. Kraljevina SHS je pruzela obaveze u pogledu svojih državljana islamske vjeroispovjesti. Te obaveze su se odnosile na: „Pitanja koja se tiču njihovog porodičnog i ličnog statusa koji se reguliraju po 'muslimanskim običajima'. Na drugom mjestu, „Vlada SHS se obavezuje da pruži zaštitu džamijama, grobljima, vakufima i drugim vjerskim i dobrotvornim muslimanskim ustanovama koje već postoje“, te da pri eventualnom osnivanju novih takvih institucija neće „uskratiti ni jednu od potrebnih olakšica, koje su zagarantirane drugim privatnim ustanovama te vrste“. Najzad, Vlada SHS se obavezuje da preduzme korake da se imenuje reisu-l-ulema za cijelu zemlju“ (Nakičević, 1996, str. 27-28). Tokom vladavine SHS ni jedna od ova tri pitanja nisu izvršena, tako da se može reći da Islamska vjerska zajednica u tom periodu nije ni postojala. Svoju autonomiju u djelovanju Islamska zajednica je imala u Bosni i Hercegovini, dok djelovanje reisu-l-uleme na području SHS-a, Vlada nije dozvoljavala, niti da ima bilo kakve uticaje na vjerske poslove izvan Bosne i Hercegovine, jer je upravu nad ostali djelovima Islamske zajednice imalo Ministarstvo vjera.

Treća reorganizacija desila se u Kraljevini Jugoslaviji, gdje se doneseni Štatut iz 1909 stavlja van snage 31. januara 1930. godine i Islamska vjerska zajednica se stavlja pod kontrolu Ministarstva pravde. U vrlo teškom položaju Islamska vjerska zajednica se našla nakon ukidanja Štatuta za autonomnu upravu islamskih vjerskih i vakufsko-mearfiskih poslova u Bosni i Hercegovini. Kontrolu o vjerskim pitanjima preuzima država, i rukovodioci postavljeni od strane iste. Time je ukinuta vjerska, vakufska i prosvjetna samouprava muslimana. „Zakon je odredio da će reisu-l-ulema sa sjedištem u Beogradu, članove dva ulema medžlisa, u Sarajevu i Skoplju, te devetoricu muftija postaviti kralj svojim ukazom“ (Nakičević, 1996, str. 31). Tadašnji Reis Džemaludin Čaušević snažno se suprotstavljao ukidanju ove autonomije i prebacivanju sjedišta Rijasetu iz Sarajeva u Beograd i u znak protesta podnio je ostavku. Za novog reisa je kraljevskim ukazom 1930. godine imenovan muftija Ibrahim ef. Maglajlić. U vrijeme postavljanja Ibrahima ef. Maglajlića za reisa bila je već ukinuta kancelarija šejhu-l-islama u Istanbulu i institucija hilafeta, tokom reformi koje je 1924. godine proveo Kemal Atatürk u Turskoj, uslijed čega je po prvi put menšuru novoizabranom reisu dodijelilo posebno domaće tijelo. Menšuru su mu predali članovi Ulema medžlisa iz Skoplja i Sarajeva. Sjedište Vrhovnog islamskog starješinstva i sjedište reisa po prvi put je izmješteno iz Sarajeva i prebačeno u Beograd. Menšura je predata u Bajrakli džamiji u Beogradu uz prisutstvo kralja. „Organizacija islamske vjerske zajednice urađena je Ustavom koji je oktroiran 9. jula 1930. godine“ (Nakičević, 1996, str. 32). Po Ustavu vjerski organi su sačinjavali: džematski imami, muftije, dva ulema-medžlisa, jedan u Sarajevu, drugi u Skoplju, i Vrhovno vjersko starješinstvo u Beogradu sa reisu-l-ulemom. Jedini izborni organ je bio džematski medžis koji je birao zbor džematlija, a brinuo se o potrebama svog džemata.

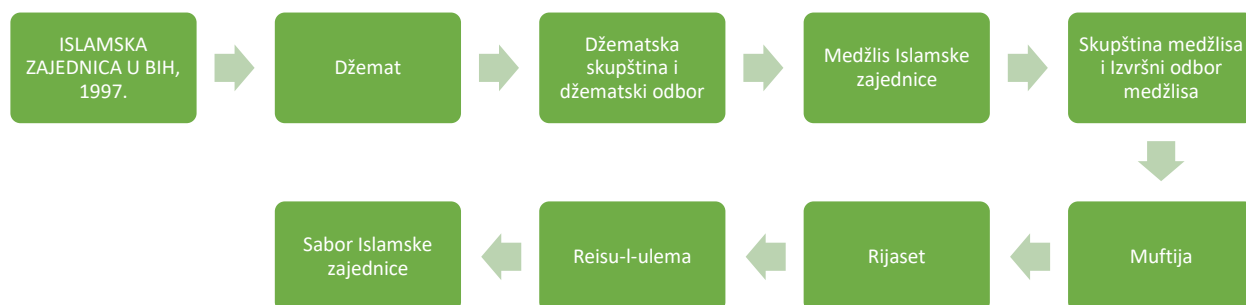
Nova situacija nastupa sa raspadom šestojanuarske diktature, gdje Jugoslovenska muslimanska organizacija na čelu sa Mehmedom Spahom 1935. godine je kao uvjet ulaska u Stojadinovićevu koalicionu vladu tražila reviziju zakonodavstva Islamske zajednice i vraćanje sjedišta reisu-l-uleme iz Beograda u Sarajevo. Novi Ustav Islamske vjerske zajednice donijet je 24. oktobra 1936. godine. Njime su ukinuta muftijstva, i dva ulema-medžlisa i dva vakufsko-mearifska vijeća i dvije vakufske direkcije. Propisano je formiranje jednog Ulema-medžlisa neposredno uz reisu-l-ulemu i jedinstvene Direkcije vakufa za cijelu državu. Reis Maglajlić je penzionisan 1936. godine, a do donošenja novog Ustava IZ vrhovni vjerski poslovi su povjereni Naibskom vjeću sa profesorom Salih ef. Bašićem na čelu, a 1938.g. izabran je za reisa Fehim ef. Spaho. Spaho je umro 1942. g. a većina se u Islamskoj zajednici odlučno oduprijela svakovrsnim

pritislima da se u složenim ratnim uslovima bira novi reis. U tim prilikama poslovi Islamske zajednice ponovo su povjereni Salihu ef. Bašiću kao vršiocu dužnosti reisa. (Nakičević, 1996).

U periodu nakon Drugog svjetskog rata Islamska zajednica je bila kadrovski apsolutno osakaćena, bilo da su njeni službenici u ratu nastradali ili nestali, ili pak poslije rata pozatvarani ili prešli u sigurnije državne službe. „Vakufska imovina je beskrupulozno nacionalizirana, mektebi i medrese zatvoreni. Ostala je jedino raditi Gazi Husrev-begova medresa. U septembru 1947. godine, nakon donošenja novog Ustava, izabran je na mjesto reisa Ibrahim ef. Fejić“. (Nakičević, 1996, str. 37). Ustav iz 1947. je nekoliko puta mijenjan i dopunjavan, da bi 1959. godine bio donešen novi Ustav koji u sastavu ima pet ustavnih poglavlja i to: „opće odredbe, imovina Islamske vjerske zajednice, organi Islamske vjerske zajednice, vjerske škole i ustanove, i završne i prelazne odredbe“ (Salkić, 2003, str. 69-70). Ovaj Ustav ostaje na snazi do 1967 godine, kada je na zasjedanju Vrhovnog sabora Islamske vjerske zajednice 1967. godine usvojen novi Ustav, po kojem se Islamska vjerska zajednica službeno naziva samo Islamska zajednica. Po ovom Ustavu organi Islamske zajednice bili su odbori kao osnovna upravna tijela i muftije kao glavna vjerska lica na svom području. Sabor je najviši organ Islamske zajednice, a starješinstvo njegov izvršni organ. Postojala su četiri sabora, odnosno starješinstva, i to u Sarajevu, Prištini, Titogradu, i sabor Islamske zajednice Makedonije sa posebnim Statutom, koji se oslanjao na Ustav Islamske zajednice.

Nadalje, na vanrednom zasjedanju Vrhovnog sabora Islamske zajednice SFRJ, održanom 12. aprila 1990. godine u Sarajevu, usvojen je novi Ustav Islamske zajednice. Njime je izvršena reorganizacija Islamske zajednice. Reorganizacija je podrazumjevala da se imovina Islamske zajednice sastoji od vakufa, a organi Islamske zajednice su: odbori i muftijstva, sabori i mešihati, Vrhovni sabor, Rijaset Islamske zajednice i reisu-l-ulema. Sabori su najviša predstavnička tijela Islamske zajednice i ima ih pet: u Sarajevu za Bosnu i Hercegovinu, u Prištini za Srbiju, Podgorici za Crnu Goru, Zagrebu za Hrvatsku i Sloveniju. Mešihat je izvršni organ sabora Islamske zajednice, a najviše predstavničko tijelo Islamske zajednice u državi je Vrhovni sabor, koji broji 46 članova. Izvršni organ Islamske zajednice je Rijaset čije je sjedište u Sarajevu i koji predstavlja vjersko jedinstvo pripadnika Islamske zajednice u državi. Najviši predstavnik Islamske zajednice i njen poglavar je reisu-l-ulema, koji predsjedava sjednicama Rijasetu. (Nakičević, 1996, str. 38-40).

Period devedesetih godina XX stoljeća obilježava raspad Jugoslavije, agresija i rat u Bosni i Hercegovini, čime dolazi do paralizacije rada Islamske zajednice, koja je predstavljala jedinstvenu vjersku organizaciju muslimana u Jugoslaviji. Proglašavanjem nezavisnosti bivših jugoslovenskih republika, nameće se pitanje reorganizacije Islamske zajednice u bivšoj Jugoslaviji, čime su uslijedile veoma korjenite unutrašnje promjene u dotadašnjem ustrojstvu. U takvim prilikama 28. aprila 1993. godine održana je sjednica Obnoviteljskog sabora Islamske zajednice u Sarajevu na kojoj je donešena Ustavna odluka kao privremeni ustavnopravni dokument kojim se uspostavlja kontinuitet i prekinuta autonomija Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini i kojom se definira i uređuje njena nova organizacija i djelovanje. U skladu sa Ustavnom odlukom na ovom zasjedanju su izabrani naibu reis dr. Mustafa ef. Cerić i zamjenik naibu reisa hafiz Ismet ef. Spahić. Ovom odlukom je stavljen van snage jugoslovenski zakon o Islamskoj zajednici iz 1930. godine i vraćena njena autonomnost koja je bazirana na Štatutu iz 1909. godine. „Islamska zajednica u Republici Bosni i Hercegovini definirana je kao jedinstvena i samostalna vjerska zajednica kojoj pripadaju svi muslimani u Republici Bosni i Hercegovini kao i svi muslimani privremeno ili stalno nastanjeni u inozemstvu. Njena samostalnost potvrđena je odredbom po kojoj Islamska zajednica u Republici Bosni i Hercegovini samostalno uređuje svoje vjerske, vjerskoprosvjete, vakufske, administrativne i druge poslove“ (Salkić, 2003, str. 105). Ovakav način organizacije Islamske zajednice u Republici Bosni i Hercegovini biva na snazi do donošenja novog Ustava, na zasjedanju Sabora 27. novembra 1997. godine (Salkić, 2003, str. 114). Organizaciona struktura Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini po Ustavu iz 1997. godine prikazana je na slici 13.



Slika 13. Organizaciona struktura Islamske zajednice po Ustavu iz 1997. godine, izvor: Salkić, 2003, str. 120.

Prikazani Ustav ostaje na snazi sve do danas, s time da je 2014. godine došlo do donošenja amandmana, Ustav Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini - prečišćeni tekst iz 2014. godine, a



o kojem ćemo detaljnije govoriti u nastavku rada. Kao što smo istakli u prethodno navedenom, put do konačne autonomnosti i samostalnosti u djelovanju i organiziranju Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini bio je isprepleten raznim društveno-političkim previranjima i uticajima koji su vršeni, od strane sistema koji je vladao u određenom vremenskom razdoblju, na strukturu i razvoj Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini. U kontekstu toga možemo istaći da Islamska zajednica kroz svoje stoljetno djelovanje nije uživala potpunu autonomiju i slobodu u kreiranju i razvoju vjerskog života, rada, i upravljanja. Bila je pod stalnim vanjskim uticajima (državnim) u organizaciji i radu. Rad i razvoj Islamske zajednice bio je pod patronatom i uticajem državnih struktura na odluke i kreiranje vjerskog života. Imovina Islamske zajednice bila je uništavana i konfiskovana tokom navedenih perioda. Rad i razvoj kadrova Islamske zajednice zavisio je, i bio pod uticajem države i sistema koji su vladali u određenim periodima. Islamska zajednica u periodu svog razvoja bila je prinuđena na konstantnu borbu za ostvarivanje svojih misionarskih, organizacionih, strukturnih ciljeva i zadataka.

Danas, Islamska zajednica u Bosni i Hercegovini uživa prava i slobode zagantovane Ustavom Bosne i Hercegovine, i djeluje na područjima definiranim Ustavom Islamske zajednice i njenim uređenjem. Prema Zakonu o slobodi vjere i pravnom položaju crkava i vjerskih zajednica u Bosni i Hercegovini, vjerske zajednice definišu se kao: „Crkve i vjerske zajednice su zajednice, ustanove i organizacije vjernika, osnovane u skladu sa vlastitim propisima, naučavanjima, vjerama, tradicijama i praksom, kojima je priznata pravna sposobnost i koje su upisane u Registar crkava i vjerskih zajednica u Bosni i Hercegovini.“ (Parlament BiH, 2004).

Islamska zajednica u Bosni i Hercegovini nema još uvijek potpisan sporazum sa državom Bosnom i Hercegovinom kao što to imaju druge vjerske zajednice i institucije u Bosni i Hercegovini. U tabeli 3. prikazane su osnovne odredbe i Ustavi razvoja Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini od njenog nastanka do danas.

PREGLED RAZVOJA ISLAMSKE ZAJEDNICE U BOSNI I HERCEGOVINI KROZ ODREDBE I USTAVE

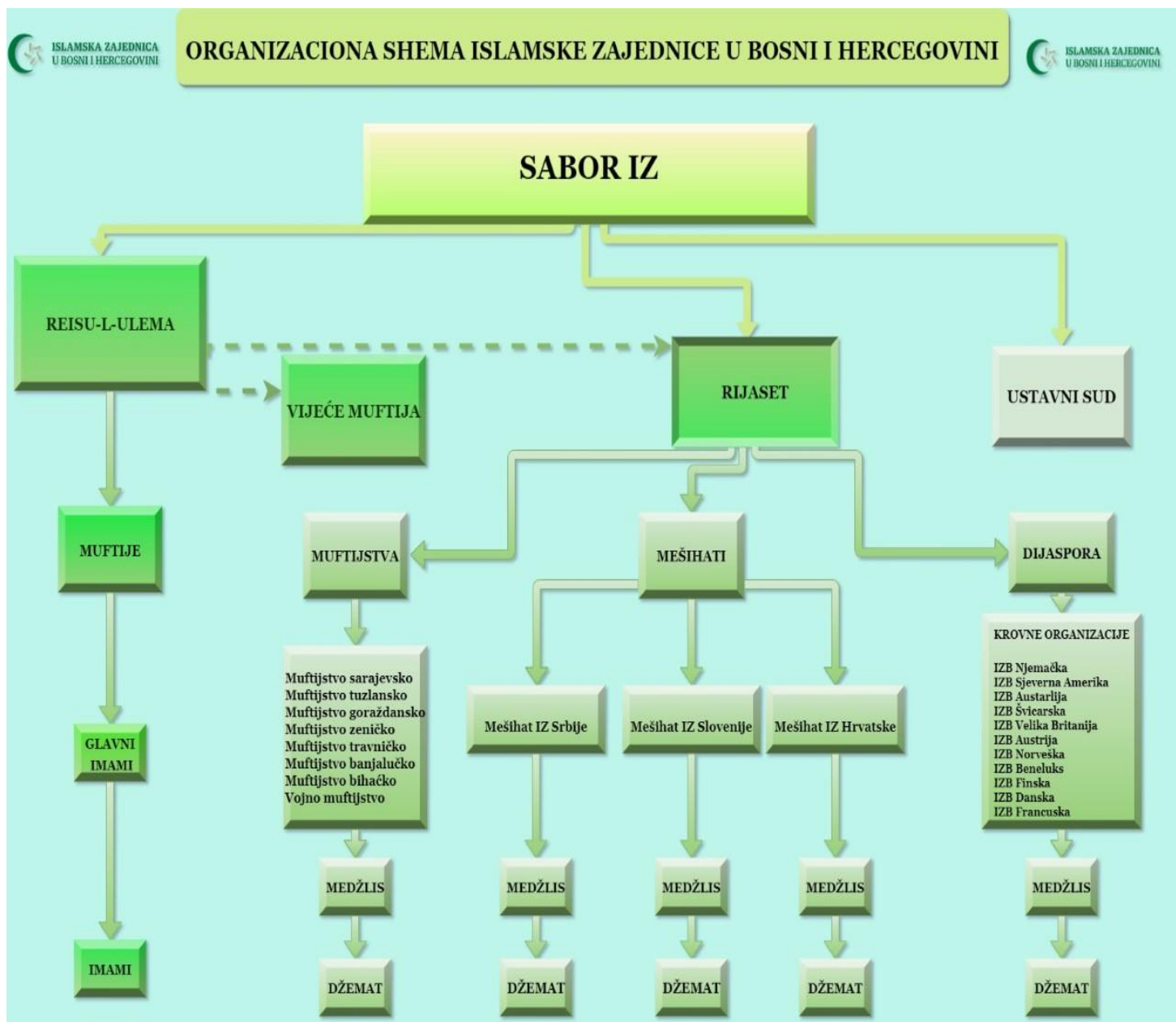
<p>- u odlukama Berlinskoga kongresa iz 1878. godine, sadržanim u Ugovoru, kojim se muslimani priznaju kao posebnost a islam kao vjera, i kojim se garantiraju osnovna ljudska, građanska i vjerska prava, čime se islam stavlja u istu ravan sa kršćanstvom i židovstvom u Evropi, kako slijedi: "Razlike u vjeri i vjeroispovijesti neće moći da budu smetnja da neko iz tog razloga bude isključen ili spriječen da uživa svoja građanska ili politička prava...; sloboda i javno vršenje crkvenih obreda svih vjeroispovijesti bit će zajamčeni svim građanima (...) kao i strancima i nikakve smetnje se neće moći praviti bilo hijerarhijskom uređenju raznih vjeroispovijesti bilo njihovim odnosima sa svojim duhovnim starješinama..." i kojim se Novopazarski sandžak tretira sastavnim dijelom starog vilajeta Bosne, čime je Novopazarska konvencija, donijeta na temelju Berlinskog kongresa, omogućila održavanje jedinstva Bošnjaka-muslimana na cijelom njihovom prostoru od Kosovske Mitrovice do Une i Save" (član 25., 27., 30., 35. i 39.);</p>
<p>- u Carigradskoj konvenciji iz 1879. godine i protokolima koji su joj prethodili, propisano je: "Osigurat će se sloboda i vanjsko provođenje svih postojećih obreda osobama koje stanuju ili borave u Bosni i Hercegovini; muslimanima je posebno zajamčena potpuna sloboda u odnosima sa njihovim duhovnim poglavarima...; svaka agresija protiv muslimana, njihovih dobara ili njihove religije bit će strogo kažnjavana; Ime Njegovoga veličanstva Sultana i dalje će se izgovarati u javnim molitvama muslimana kao i ranije" (član 2. i čl. 2. Protokola I);</p>
<p>- imenovanjem prvog reisu-l-uleme 1882. godine u Bosni i Hercegovini i dodjelom menšure tome reisu-l-ulemi od šejhu-l-islama iz Carigrada, u ime halife – sultana iz Istanbula, te imenovanjem Ulema-i medžlisa;</p>
<p>rezultatima ostvarenim kroz Pokret za vjersko-prosvjetnu i vakufsko-mearifsku autonomiju, koji će se uspješno završiti donošenjem Štatuta 1909. godine;</p>
<p>- u odredbama Štatuta za autonomnu upravu islamskih vjerskih i vakufsko-mearifskih poslova u Bosni i Hercegovini, koga je potpisao austrougarski monarh u Beču 1909. godine, kojima se, između ostalog, osigurava pravo dodjele menšure reisu-l-ulemi Bosne i Hercegovine od halifinog šejhu-lislama iz Carigrada;</p>
<p>- Zemaljski štatut za Bosnu i Hercegovinu iz 1910. godine Članom 8. uređuje: "Sloboda se vjere i savjesti ujemčava...; Vršenje vjerozakona u kući ujemčava se svakome, a javno članovima priznatih vjerskih udruženja...; sada priznata vjerska udruženja su: 1. muslimansko ...";</p>
<p>- u odredbama austrijskog Zakona o priznavanju sljedbenika islama iz 1912. godine, koji glasi: "Vjerska zajednica pripadnika islama prema hanefijskom obredu će uživati istu zaštitu koja je data ostalim pravno priznatim zajednicama"</p>
<p>- posebnim Zakonom o priznanju islamske vjeroispovijesti iz 1916. godine za Hrvatsku sa Slavonijom;</p>
<p>- saglasnošću kojom su 1916. godine muslimani Hrvatske i Slovenije dobili iz Beča, na vlastito traženje, pravo da se Štatut za autonomnu upravu Bosne i Hercegovine primjenjuje i u odnosu na njih i da reisu-l-ulema Bosne i Hercegovine svoje ovlasti proširi i na njih;</p>
<p>- svečanim činom iz 1914. godine, kada je hafiz Džemaludin-ef. Čaušević kao reisu-l-ulema Bosne i Hercegovine u Carevoj džamiji primio menšuru izdatu od halifinog šejhu-l-islama u Istanbulu, i sa tom menšuroum vršio funkciju reisu-l-uleme u Austro-Ugarskoj (1913. – 1918.), u Kraljevini SHS (1918. – 1929.) i u Kraljevini Jugoslaviji (1929.-1930.), šest godina nakon što je službeno ukinut hilafet u Istanbulu;</p>
<p>- Senžermenskim ugovorom, kojim je Austrija 1919. godine, kao nasljednica Austro-Ugarske, osigurala da Kraljevina SHS ima na muslimane Bosne i Hercegovine, odnosno Kraljevine, primjenjivati odredbe Berlinskog ugovora i Carigradske konvencije kao međunarodnu obavezu: "Muslimanima pružiti punu zaštitu, kako u pogledu njihovog ličnog integriteta tako i svim njihovim vjerskim ustanovama" (Čl.10.);</p>
<p>- Ustavom Islamske verske zajednice Kraljevine Jugoslavije iz 1930. godine osigurava se da "svi muslimani Kraljevine Jugoslavije čine jednu samostalnu versku zajednicu, na čelu sa Reisu-l-ulemom kao Vrhovnim verskim starešinom" (Čl.1.);</p>
<p>- Ustavom Islamske verske zajednice iz 1936 godine, kojim se osigurava pripadništvo svih muslimana ovoj jednoj i samostalnoj zajednici sa reisu-l-ulemom na čelu: "...u smislu propisa islama, duhovno jedinstvo sa ostalim vjerskim zajednicama" (Čl. 2.) te određuje sjedište reisu-l-uleme u Sarajevu (Čl. 90.);</p>
<p>- Ustavom Islamske vjerske zajednice u FNRJ iz 1947. godine, utvrđuje se da Islamska vjerska zajednica "javno ispovijeda i uči svoju vjeru i samostalno upravlja i uređuje svoje vjerske, vjerskoprosvietne i vakufsko-imovinske poslove..." (Čl.3.);</p>
<p>- Ustavom Islamske zajednice u SFRJ iz 1990. godine, Islamska zajednica se definira kao "jedinstvena i samostalna zajednica" koja "djeluje na osnovu Kur'ana, sunneta i iz njih izvedenih propisa" (Čl 1.);</p>
<p>- Ustavom Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini iz 1997. godine, Islamska zajednica definira se "kao jedna i jedinstvena zajednica muslimana", a njezin "sastavni dio su mešihati Islamske zajednice Sandžaka, Hrvatske i Slovenije, te se Islamska zajednica u Bosni i Hercegovini smatra neodvojivim dijelom ummeta" (Čl. 1. i 2.);</p>
<p>▪ Ustav Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, prečišćeni tekst, iz 2014 godine u kojoj se Islamska zajednica definira kao „jedna i jedinstvena zajednica muslimana u Bosni i Hercegovini i Sandžaku, Hrvatskoj Sloveniji i Srbiji, muslimana Bošnjaka izvan domovinskih zemalja i drugih muslimana koji je prihvataju kao svoju. Reisu-l-ulema predstavlja i zastupa Islamsku zajednicu.“ Kao, „neodvojivi dio Ummeta“(čl. 1. i 2.)</p>

Tabela 3. Pregled razvoja Islamske zajednice kroz odredbe i Ustave, izrada autora prema: Ustav Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, prečišćeni tekst, 2014. godina.

## 7. ISLAMSKA ZAJEDNICA U BOSNI I HERCEGOVINI, MISIJA I USTROJSTVO U SAVREMENOM BOSANSKOHERCEGOVAČKOM DRUŠTVU

Svaka organizacija, udruženje i institucija ima svoje ciljeve i misije radi kojih egzistira. Islamska zajednica u Bosni i Hercegovini, njeno utemeljenje, ustrojstvo organa, ustanova i djelatnosti zasnovani su na Kur'anu, Poslanikovom sunnetu, islamskoj tradiciji Bošnjaka i zahtjevima vremena. Po članu 6. Ustava Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, ona se "stara za ispravno razumijevanje i življenje islama i osiguravanje uvjeta vjerskog života" (Sabor IZ, Ustav Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, prečišćeni tekst, 2014) „Misija Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini je da svojim ukupnim djelovanjem utječe na ispravno razumjevanje i primjenu islama na području svoje nadležnosti i odgovornosti. Trajni zadatak Islamske zajednice je da osigura uvjete za prenošenje Emaneta“ (Tucaković, Odnosi s javnošću u funkciji ostvarenja cilja Islamske zajednice, 2018, str. 114). Prenosjenje Emaneta podrazumijeva živjeti život po islamskim normama i pravilima. Pri izvršavanju svojih dužnosti kao pripadnika Islama i Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, vjernici se pridržavaju ibadeta, obaveza i uputa zasnovanih na Kur'anu i Sunnetu, te instrukcijama Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini. Misija i zadaća Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini jeste institucionalno omogućavanje i kreiranje uvjeta i mogućnosti sprovođenja obaveza i dužnosti propisanih temeljnim načelima Islama kroz Kur'an, Sunnet i tradiciju. Dakle, ona podrazumijeva institucionalnu zajednicu vjernika kojoj na raspolaganju stoji funkcionalna i svrhovita administracija koju određuje organizaciona struktura, tumačenje vjerskih normi, način donošenja odluka, vršenja poslova, učešća vjernika u radu, izbori, i sprovođenje izbora itd. Institucija Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini je nadležna za vođenje i upravljanje poslovima muslimana, kao dijela univerzalne zajednice muslimana Ummeta. Kao takva ima jedinstven izrađen model djelovanja, i institucionalnog uređenja vjerskih poslova u koje uključuje i vjernike, svoje članove u izvršavanje svoje misije i ciljeva. Tako se može reći da je „omogućena vrlo sadržajna vertikalna i horizontalna interakcija i prožimanje između najšire vjerske zajednice i njihovih službenika: imama, muftija i reisu-l-uleme“, odnosno „interakcija se, očito je, odvija u dva smjera, koji formiraju jednu cjelinu; jedan dio čini prožimanje koje potječe od vjerske baze i penje se prema vrhu Zajednice (potrebe, zahtjevi, normativa, usluge), a drugi dio čini silazak s vrha prema bazi (odluke, norme, postavljenja i tumačenja)“ (Tucaković, Islamska zajednica u BiH - Dvije decenije reisu-l-uleme dr. Mustafe Cerića, 2012, str. 29).

Sva prava i obaveze članova Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini ostvaruju se u organima i ustanovama Islamske zajednice, prema sadašnjem Ustavu, s amandmanima i prečišćenim tekstom organi Islamske zajednice prikazani su u slici 14: (Sabor IZ, Ustav Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, prečišćeni tekst, 2014).



Islamska zajednica BiH preko svojih ustavnih organa, kroz institucije vodi vjerski život, a vjernici preko ustavnih organa kroz institucije osiguravaju egzistencijalno funkcioniranje vjerskog života.

Sabor Islamske zajednice je najviše predstavničko i zastupničko tijelo Islamske zajednice. Svi članovi Sabora su istovremeno i članovi šireg tijela za izbor reisa, koje sačinjava oko 400 članova, a sabornika ima 87. (Sabor IZ, Ustav Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, prečišćeni tekst, 2014, str. 38-40, čl.68 i 69).

Reisu-l-ulema je poglavar i vrhovni muftija Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, najviši vjerski autoritet Islamske zajednice koji predstavlja jedinstvo dina i ummeta u Islamskoj zajednici.

Stara se o ispravnom razumijevanju i življenju islama, prenošenju Emaneta i postizanju cilja Zajednice, planira, vodi, usmjerava i nadzire vjerski život u Islamskoj zajednici, predstavlja i zastupa Islamsku zajednicu, imenuje muftije i postavlja glavne imame i imame, izdaje murasele, dekrete (dokumenat koji izdaje reisu-l-ulema kao dokaz svoje saglasnosti za rad na poslovima imama, hatiba i mualima) i certifikate muftijama, glavnim imamima (rukovodilac vjerskoprosvjetne službe u medžlisu), imamima (lice koje je postavljeno od strane Rijasetu IZBiH da vrši poslove glavnog imama, imama, hatiba i mualima), hatibima, muallimima, muallimama, muderrisima, vjeroučiteljima i drugim nosiocima vjerskog autoriteta u Islamskoj zajednici, daje prijedlog Saboru za potvrđivanje imenovanja i razrješenja muftija te prijedlog za imenovanje članova Rijasetu, zaustavlja od izvršenja svaku odluku organa Islamske zajednice za koju ocjeni da je u suprotnosti sa islamskim normama i nalaže njezino usklađivanje sa islamskim normama, organizira i nadzire rad uprava i direkcija Rijasetu, saziva i predsjedava sjednicama Rijasetu i Vijeća muftija, izdaje naloge i potpisuje sva akta Rijasetu i Vijeća muftija Islamske zajednice, donosi fetve, za svoj rad odgovara Saboru (Sabor IZ, Ustav Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, prečišćeni tekst, 2014, str. 13, čl. 61).

Prema amandmanima i prečišćenom tekstu Ustava iz 2014. godine, uspostavlja se Vijeće muftija koje je kolektivna pamet Islamske zajednice i to Vijeće razmatra sva doktrinalna pitanja islama i na temeljima vjere daje na njih odgovore. "Vijeće muftija: osigurava valjanost razumijevanja i življenja islama i uređenje svih djelatnosti u Islamskoj zajednici na temelju načela islama i u skladu sa islamskom tradicijom i praksom Bošnjaka, kontrolira šerijatsku legitimnost normativnih akata i djelatnosti svih organa i funkcionera Islamske zajednice, brine o općem

prihvaćanju i vjerodostojnoj primjeni islamskih normi u Islamskoj zajednici kroz autoritativno tumačenje vjerskih propisa na osnovu hanefijskog mezheba i maturidijskog akaida te kroz davanje autoritativnih odgovora na nova pitanja i probleme u vjerskom životu muslimana, brine o unapređenju ispravnog i oplemenjujućeg razumijevanja islama među pripadnicima Islamske zajednice, a posebno o poticanju idžtihada među ulemom i učenjacima Islamske zajednice, očitovanju prema pojavama novih učenja i vjerskih gledišta među pripadnicima Islamske zajednice, zalaganju za afirmaciju islamskih vrijednosti i islamskog mišljenja u različitim istraživačkim, naučnim, društvenim i humanističkim pitanjima koja se tiču vjere i vjerskog identiteta muslimana, prati tokove vjerskog, društvenog, političkog i kulturnog života, procese javnog i privatnog obrazovanja i informiranja građana, razmatra pojave, ponašanja i tumačenja kojima se ugrožava sloboda vjere i uvjerenja uključujući slobodu javnog svjedočenja vjere, pravo očitovanja svojih vjerskih osjećanja i uvjerenja obavljanjem obreda, izvršavanjem i pridržavanjem vjerskih propisa, držanjem do običaja i drugih vjerskih aktivnosti, prati procese koji relativiziraju etička i društvena zla ili koji potiču raspirivanje vjerske mržnje, omalovažavanje ili izrugivanje vjere, odnosno ometaju očitovanje vjere ili uvjerenja kao i zastupanja načela svoje vjere i ravnanja prema njima, reagira na sve akte i procese koji su u suprotnosti sa etikom i moralom islama i koji ugrožavaju prava i interese muslimana, pokreće inicijativu za donošenje i izmjene Ustava i drugih normativnih akata u Islamskoj zajednici koji se odnose na vjerska pitanja, daje saglasnost za osnivanje vakufa, donosi odluku o raspodjeli sredstava Fonda Bejtu-l-mal, donosi odluke o zamjeni vakufske imovine, daje prethodnu saglasnost na planove i programe vjerskih predmeta i udžbenika obrazovnih i odgojnih ustanova Islamske zajednice te programe i udžbenike za vjeronauku, daje mišljenje o programima vjerskog djelovanja, razmatra godišnji plan i izvještaj Rijasetu i daje preporuke, prati kretanje u međureligijskim odnosima na području svoga djelovanja i u svijetu te daje smjernice, razmatra planove rada i izvještaje o radu muftijstava i mešihata, obavlja i druge poslove iz svoje nadležnosti, podnosi izvještaj o radu Saboru“ (Sabor IZ, Ustav Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, prečišćeni tekst, 2014, str. 31, čl.60).

Islamska zajednica u Bosni i Hercegovini ima Ustavni sud Islamske zajednice koji je najviši sudski organ Islamske zajednice, a razmatra i analizira sva pravna akta i odluke svih organa Islamske zajednice da li su ili nisu u skladu s Ustavom Islamske zajednice. (Sabor IZ, Ustav Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, prečišćeni tekst, 2014, str. 41, čl.71).

Prema amandmanima i prečišćenom Ustavu Islamske zajednice iz 2014. godine (Sabor IZ, Ustav Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, prečišćeni tekst, 2014, str. 28, čl.55), Rijaset je najviši izvršni organ kojeg sačinjavaju čelnici pet uprava, za vjerske poslove, obrazovanja i nauke, pravnih i administrativnih poslova, za ekonomsko-finansijske poslove i za vanjske poslove i dijasporu. Na čelu Rijasetu je reisu-l-ulema, a članovi su još zamjenik i direktori pet uprava. Pri Rijasetu u okviru ovih uprava postoje uredi, centri, direkcije i fondacije, koji regulišu i brinu se o određenim segmentima i pitanjima života vjernika. "Rijaset Islamske zajednice: stara se o cjelokupnom vjerskom životu i ustavnoj utemeljenosti svih djelatnosti u Islamskoj zajednici na načelima Šerijata, odnosno hanefijskog mezheba, priprema strategiju i pravce razvoja i rada organa i ustanova Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, izvršava odluke Sabora Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini i Vijeća muftija, predlaže Saboru budžet i završni račun, podnosi izvještaj o svome radu Saboru Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, vrši nadzor nad radom izvršnih organa i ustanova u Islamskoj zajednici, usmjerava i nadzire rad mešihata i muftijstava, postavlja i razrješava upravne/školske odbore islamskih i drugih obrazovnih i odgojnih ustanova Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, daje saglasnost na postavljenje i razrješenje dekana i direktora islamskih i drugih obrazovnih ustanova Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, odobrava planove i programe vjerskih predmeta i udžbenika obrazovnih i odgojnih ustanova Islamske zajednice te programe i udžbenike za vjeronauku uz prethodno pribavljenu saglasnost Vijeća muftija, osigurava zaštitu vjerskih prava muslimana, donosi propise o službenoj nošnji i obilježjima vjerskih predstavnika i zaposlenika u Islamskoj zajednici, organizira i nadzire prikupljanje zekata i sadekatu-l-fitra, priprema prijedlog raspodjele sredstava Fonda Bejtu-l-mal, organizira i nadzire aktivnosti organizacije hadža, organizira i nadzire aktivnosti izvršavanja obaveze kurbana, uspostavlja i vodi jedinstven registar vakufa Islamske zajednice, provodi odluke o zamjeni vakufske imovine, uspostavlja i održava neposredne veze sa drugim islamskim zajednicama u svijetu, izdaje rješenja o upisu u registar islamskih odgojno-obrazovnih ustanova i drugih odgojno-obrazovnih ustanova Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, odobrava osnivanje preduzeća i daje saglasnost za pristupanje drugim preduzećima, osniva fondove, urede, centre, agencije, preduzeća, institute i druge ustanove, potvrđuje izbor nastavnog osoblja Fakulteta islamskih nauka i drugih visokoškolskih ustanova Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, daje saglasnost za prijem nastavnog i odgajateljskog osoblja u odgojno-obrazovnim ustanovama Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, uspostavlja i održava veze sa drugim vjerskim

zajednicama, usmjerava i nadzire rad dijaspore, postavlja, premješta i razrješava službenike Rijasetu, stara se o urednom vođenju matičnih knjiga Islamske zajednice“ (Sabor IZ, Ustav Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, prečišćeni tekst, 2014, str. 11. čl. 57).

Muftijstva (8 muftijstava) i Mešihati (3 mešihata) su glavni organizatori i realizatori vjerskog života po regijama uz pomoć i saradnju medžlisa i Islamske zajednice koji su u njihovom sastavu. Kao što je po hijerarhijskoj vertikali Rijaset nadređen muftijstvima, tako su muftijstva nadređena medžlisima koji su u njihovom sastavu (Sabor IZ, Ustav Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, prečišćeni tekst, 2014, str. 23-25, čl. 45-47). Muftijstva na području svoga djelovanja obavljaju sljedeće poslove: „organiziraju i nadziru aktivnosti islamskog obrazovanja, organiziraju i nadziru vjerske djelatnosti, organiziraju i nadziru podučavanje vjeri, organiziraju i nadziru prikupljanje zekata i sadekatu-l-fitra, organiziraju i nadziru aktivnosti izvršavanja obaveze kurbana, organiziraju i nadziru privredne i finansijske aktivnosti, usmjeravaju i nadziru rad medžlisa i džemata, izvršavaju poslove i aktivnosti kojima ih zaduže Rijaset i Sabor, predstavljaju godišnji plan rada, budžet, izvještaj o radu i izvještaj o realizaciji budžeta, savjetima na svome području, podnose plan rada i izvještaj o radu Rijasetu i Vijeću muftija, razmatraju plan rada i izvještaj o radu izvršnog odbora medžlisa“ (Sabor IZ, Ustav Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, prečišćeni tekst, 2014, str. 9, čl. 45). „Mešihat je za svoj rad odgovoran predstavničkom tijelu na svom području i najvišim organima Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini. Objedinjene godišnje izvještaje Mešihat podnosi Rijasetu i Vijeću muftija“ (Sabor IZ, Ustav Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, prečišćeni tekst, 2014, str. 9, čl. 49).

Na čelu Muftijstva/Mešihata nalazi se muftija, koji je glavni vjerski autoritet na području muftiluka/mešihata, i predsjedava muftijstvom/mešihatom. Muftija se bira ili razrješuje dužnosti na prijedlog reisu-l-uleme, a potvrđuje ga Sabor. Za muftiju može biti imenovan alim koji posjeduje srednje i visoko islamsko obrazovanje, koji je svojim poznavanjem islamskog učenja i svojim ponašanjem stekao ugled među pripadnicima, odnosno članovima Islamske zajednice i koji ima najmanje deset godina rada u Islamskoj zajednici. „Muftija predstavlja i zastupa muftijstvo, odnosno mešihat te: tumači islamske norme i izdaje fetve, nadzire rad glavnih imama, imama, hatiba, muallima, muderrisa i vjeroučitelja, stara se o zaštiti vjerskih prava muslimana, brine se o uvjetima za izvršavanje islamskih dužnosti, stara se o izvršavanju odluka i uputa viših organa Islamske zajednice, predlaže imenovanje, razrješenje i premještaj glavnih imama, rukovodi i



predsjedava muftijstvom, odnosno mešihatom, vrši i druge poslove iz svoje nadležnosti“ (Sabor IZ, Ustav Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, prečišćeni tekst, 2014, str. 10, čl.52).

Islamska zajednica ima i svoju Dijaspору u kojoj se organizira po jedinstvenim i jednakim principima preko krovnih organizacija, formiranih za jednu ili više zemalja, koje imaju svoje predstavničke i izvršne, odnosno upravne organe (Sabor IZ, Ustav Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, prečišćeni tekst, 2014, str. 10. čl. 51). Dijaspора u svom sastavu ima 12 Krovnih organizacija, i 3 Muftije (Muftija Australije, Zapadne Evrope, i Sjeverne Amerike). Način organiziranja i rad organizacionih jedinica i organa Islamske zajednice na područjima izvan Bosne i Hercegovine i drugih domovinskih zemalja, regulisan je važećim Pravilnikom o organiziranju Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini u dijaspori kojeg je donio Sabor Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini na svojoj devetoj redovnoj sjednici održanoj u Sarajevu, 23. decembra 2017. godine, broj: 03-2-53/17. (Sabor IZ, Pravilnik o organiziranju Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini u dijaspori, br: 03-2-53/17, 2017).

Osnovni pravni organ Islamske zajednice je Medžlis Islamske zajednice, u čiji sastav ulaze svi džemati na njegovom teritoriju. Medžlis sačinjavaju: izvršni odbor i skupština medžlisa na čijem čelu je predsjednik. Skupština medžlisa razmatra godišnji izvještaj izvršnog odbora medžlisa Islamske zajednice (Sabor IZ, Ustav Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, prečišćeni tekst, 2014, str. 20, čl. 39).

Osnovna organizaciona jedinica vjerskog života Islamske zajednice jeste džemat. (Sabor IZ, Ustav Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, prečišćeni tekst, 2014, str. 18-19, čl. 34-37). Džemat sačinjavaju skupština džemata i džematski odbor, s predsjednikom na čelu, odnosno mutevelijom. Imam džemata je po automatizmu član džematskog odbora. Džemat u pravilu sačinjava skupina od najmanje 200 muslimanskih domaćinstava koja žive na jednom području i koja su međusobno povezana u izvršavanju zajedničkih islamskih dužnosti. Džematski odbor osigurava uvjete vjerskog života u džematu.

Naime, obaveze i dužnosti vjernika, izvršavanje tih obaveza je zasnovano na zajedništvu, džematu, zajedničkom obavljanju ibadeta, propisanih obaveza, poput namaza, (obavljanje pet dnevnih namaza, sedmični obred džuma namaza, bajrami, dženaze itd.) hadža, organiziranja zajedničkog učenja odlomaka iz Kur'ana, mukabela tokom mjeseca Ramazana, organiziranja zajedničkih zikrova u tekijama, organiziranju i obilježavanju mubarek noći i sl. Organiziranju zajedničkih pomoći socijalno ugroženim kroz institucije Islamske zajednice, kroz Ured za

društvenu brigu, na nivou Muftijstava, medžlisa, džemata ili kroz Sektor za brak i porodicu. Također, kroz Mrežu mladih okuplja omladinu koja kroz razne projekte pospješuje i radi na promicanju dobra i islamskih vrijednosti među omladinom. Organizira mektebsku nastavu po džamijama i mesdžidima. To su aktivnosti koje se redovno provode i koje obogaćuju život članova Islamske zajednice. Iz svega navedenog uviđamo da je zajedništvo i rad, izvršavanje dužnosti vjernika u osnovi socijalnog karaktera, mada se neke obaveze mogu obavljati i individualno, poput namaza, posta, zekata, učenja Kur'ana, dijeljenja sadake i sl., dok se obred hadža, umre, dženaze, džume i sl. obavlja kolektivno.

Dakle, iz navedenog se može se konstatirati da Islamska zajednica u Bosni i Hercegovini ima razrađenu organizacionu strukturu, misiju i ustrojstvo zasnovanu na temeljima Kurana i Sunneta, te tradicije Bošnjaka, uklapajući se u moderne i savremene tokove djelovanja i razvoja društva u cjelini. Na osnovu svojih temelja Kur'ana i Sunneta, te po Ustavu člana 7 „da svi njeni pripadnici žive u skladu sa islamskim normama“, „promicanjem dobra i odvrćanjem od zla“, IZ izražava svoje ciljeve kojima se rukovodi i kojima teži. Promicanjem normi i načina života po islamskim principima, te promicanjem dobra i odvrćanja od zla, institucionalno, Islamska zajednica realizuje svoje ciljeve. Ona se kroz svoje strukture putem svojih uposlenika stavlja se na raspolaganje, promicanje, razvoj i realizaciju islamskog načina života i djelovanja. Ovaj cilj Islamske zajednice ima jedan motivirajući nematerijalni faktor u radu uposlenika Islamske zajednice, temeljen na Kur'anskom načelu promicanja dobra i odvrćanja od zla. Naime, pored zadovoljenja materijalne egzistencije kroz rad u Islamskoj zajednici, koji je jedan od motiva rada, Kur'anska naredba „naređivanja dobra i odvrćanja od zla“ jeste jedan od najefektivnijih nematerijalnih (duhovnih) motivirajućih faktora uposlenika Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini. Naime, po islamskom učenju izvršavanje naredbi Kur'ana i Sunneta, i promicanje dobra, rad na dobru vodi ka najvećem zadovoljstvu vjernika, a to je sticanje Božijeg zadovoljstva i ulazak u Džennet. S toga, ovaj cilj ima neuporediv motiv za rad i zalaganje u realizaciji misije i ciljeva Islamske zajednice od strane njenih uposlenika. Božija nagrada se ne može porediti ni sa jednom ovosvjetskom, materijalnom, kao što nijedno ovosvjetsko zadovoljstvo ne može se mjeriti sa zadovoljstvom Božijim. Islamska zajednica kroz realizaciju ciljeva izgrađuje, ne samo svoje institucijalno zadovoljstvo u djelovanju, nego promiče i uspostavlja red i norme propisane Božijim odredbama, čime realizuje bit svoga postojanja uspostavljajući jake temelje uređenja vjerničkog života na principima Islama. Stavljajući sve svoje resurse, umne, materijalne, imovinske i dr. u

službu kreiranja sistema i institucije koja će promicati i odgovarati na zahtjeve koji se nameću u sklopu njenog djelovanja i svrhe, ona realizira svoje ciljeve i misiju.

Kao što smo ranije naveli, Islamska zajednica u svome ustrojstvu je sastavljena od mnogobrojnih uposlenika koji su obogaćeni islamskim znanjem i kao takvi mogu odgovarati zahtjevima i zadaćama koje se postavljaju pred instituciju Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini.

### *7.1. Rijaset-najviši izvršni organ Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini*

Rijaset Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, kao što je navedeno u predhodnom poglavlju prema Ustavu Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini-prečišćeni tekst iz 2014. godine, sastavljen od pet Uprava, u čiji sastav spadaju: Uprava za vjerske poslove, Uprava za obrazovanje i nauku, Uprava za ekonomske i finansijske poslove, Uprava za pravne i administrativne poslove, Uprava za vanjske poslove i dijasporu, te druge organizacione jedinice Rijaseta: Ured za zekat, Ured za hadž i umru, Ured za društvenu brigu, Izdavački centar El- Kalem, i Centar za obuku i kadrove. Rijaset izvršava odluke Sabora Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, Vijeća muftija Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini i obavlja druge poslove iz svoje nadležnosti u skladu sa Ustavom Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini. Prema članu 3. stav 2. Pravilnika o organizaciji i radu Rijaseta, Rijaset „planira, utvrđuje, usmjerava i usklađuje ostvarivanje i provedbu ciljeva i programa, te u tu svrhu predlaže strategije, smjernice, donosi odluke, vrši nadzor i kontrolu njihove provedbe od strane svih organizacionih dijelova Islamske zajednice“ (Sabor IZ, 2019). Sve Uprave na svom čelu imaju direktore koji za svoj rad i rad uprava na čijem su čelu odgovaraju reisu-l-ulemi, te koji uz reisu-l-ulemu i zamjenika reisu-l-uleme, sačinjavaju Rijaset Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini. Administrativne, tehničke i druge poslove neophodne za održavanje sjednica Rijaseta obavlja sekretar Rijaseta. Rijaset Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini kao najviši organ Islamske zajednice radi i odlučuje na sjednicama Rijaseta, kojima predsjedava reisu-l-ulema. „Rijaset donosi uredbe, pravila, pravilnike, odluke, zaključke, uputstva, instrukcije, rješenja i druge akte koji su obavezujući za sve organizacione dijelove Rijaseta, te niže izvršne organe Islamske zajednice“ (Sabor IZ, 2019, str. 15. čl. 34.).

Uprave se sastoje od Odjela koji su zaduženi za realizaciju aktivnosti i djelatnosti iz svog domena. Organizacionim jednicama rukovode njihovi rukovodioci, a odjelima u okviru uprava šefovi odjela/odsjeaka. Linije rukovođenja i izvještavanja u Rijasetu Islamske zajednice u Bosni i

Hercegovini prikazane su na slici 17., a opisi poslova sa ovlaštenjima i odgovornostima definirani su važećim Pravilnikom o sistematizaciji radnih mjesta u Rijasetu Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini.

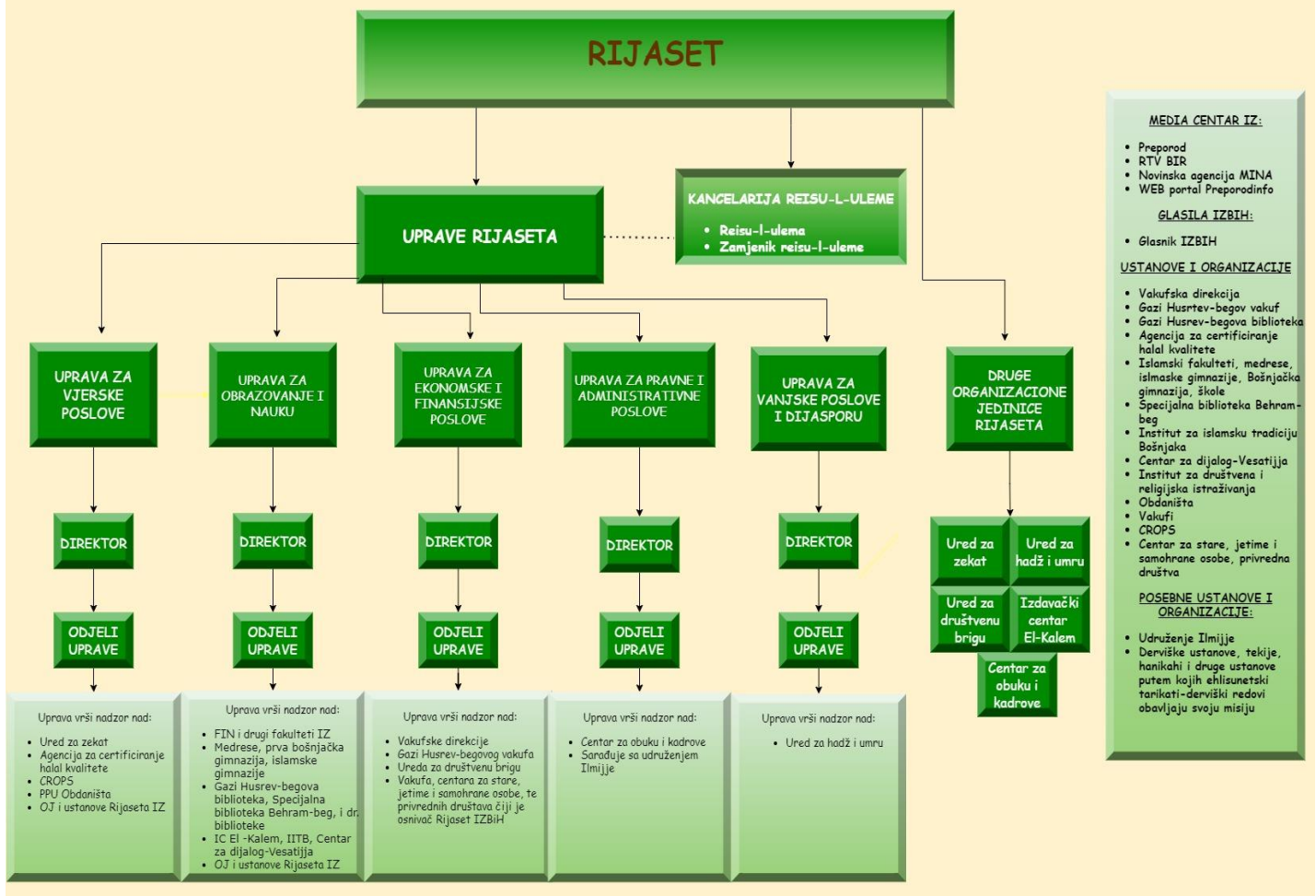
Tako, Uprava za vjerske poslove vrši nadzor nad poslovima i radom Ureda za zekat, Agencije za certificiranje halal kvalitete, Centar za rehabilitaciju ovisnika o psiho-socijalnim supstancama, Predškolske pedagoške ustanove (obdaništa), i druge organizacione jedinice Rijasetu islamske zajednice u Bosni i Hercegovini (muftijstava, medžlisi i dr). „Rijaset u obavljanju upravljačke funkcije prema izvršnim organima nižih organizacionih dijelova Islamske zajednice: muftijstvima, mešihatima i organima Islamske zajednice u dijaspori, odnosno medžlisima, naročito donosi: instrukcije, uputstva i druge akte te nadzire i kontrolira njihovo provođenje“ (Sabor IZ, 2019, str. 14. čl. 30.).

Uprava za obrazovanje i nauku vrši nadzor nad poslovima i radom Fakultetima islamskih nauka, islamskim pedagoškim fakultetima, medrese i srednje škole pod okriljem Islamske zajednice, Gazi Husrev-begove biblioteke, Biblioteke Behram-beg i dr. biblioteka, IC El-Kalem, Institut za islamsku tradiciju bošnjaka, Centar za Vesatiju, i organizacione jedinice ustanova Rijasetu Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini.

Uprava za ekonomske i finansijske poslove vrši nadzor nad poslovima i radom Ureda za društvenu brigu, Vakufske direkcije, Gazu Husrev-begovog vakufa, Vakufa, centara za stare, jetime i samohrane osobe, te privrednih društava čiji je osnivač Rijaset.

Uprava za pravne i administrativne poslove vrši nadzor nad Centrom za obuku i kadrove, te saraduje sa Udruženjem Ilmije.

Uprava za vanjske poslove i dijasporu vrši nadzor nad poslovima i radom nad Uredom za hadž i umru. U sastavu Rijasetu nalaze se još Disciplinske komisije za imame, vjeroučitelje, te komisija za slobodu vjere, Glavna izborna komisija, koje se brinu za rješavanje pitanja iz svoga domena. Organizaciona shema Rijasetu Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini prikazana je na slici 15.



Slika 15. Organizaciona shema Rijaset, izrada autora prema: Pravilnik o organizaciji i radu Rijaset, 2014.

Prema Pravilniku o organizaciji i radu Rijaset, Ured za zekat odgovara za svoj rad Upravi za vjerske poslove, a obavlja sve potrebne poslove Rijaset u vezi sa obavezom davanja zekata i sadekatu-l-fitra, te objašnjenima propisa, promoviranjem, javnim tumačenjem, predstavljanjem obaveze davanja zekata itd.

Ured za hadž i umru odgovoran je za svoj rad Upravi vanjske poslove i dijasporu, a obavlja poslove Rijaset u vezi organizacije hadža i umre, javnog tumačenja značaja hadža i promoviranje obavljanja hadža itd.

Ured za društvenu brigu je odgovoran za svoj rad Upravi za ekonomske i finansijske poslove, a obavlja poslove Rijaset koji se odnose na pružanje pomoći penzionisanim imamima, muslimanima, članovima njihovih porodica, davanja stipendija učenicima i studentima,

osiguravanje materijalne pomoći povratnicima i onima u potrebi, te drugim osobama u potrebi u društvu, itd.

Izdavački centar Rijasetu El-Kalem, obavlja poslove izdavaštva od značaja za Islamsku zajednicu, a odgovoran je Upravi za obrazovanje i nauku, odnosno Rijasetu.

„Centar za obuku i kadrove (COK) obavlja poslove koji se donose na: osposobljavanje i usavršavanje vještina vjerskih službenika (imami, hatibi, muallimi, vjeroučitelji i muderisi), administrativnih službenika (rukovodioci i administrativni radnici) i volontera; pripremanje prijedloga odgovarajućih programa za stručno osposobljavanje i usavršavanje vještina i drugih programa razvoja kadrova u saradnji sa upravama, organima, ustanovama i drugim organizacionim jedinicama Rijasetu; priprema i realizacija projekata iz oblasti stručnog usavršavanja; praćenje i ocjenjivanje realizacije programa stručne osposobljenost kadrova; vođenje evidencije o stručnoj osposobljenosti i ovladanim vještinama na radu; učestvovanje u izradi projekata i programa s drugim subjektima u i van Islamske zajednice vezanim za osposobljavanje i stručno usavršavanje kadrova u IZ; priprema realizacije programa i projekata osposobljavanja i usavršavanja kadrova; izvještavanje o realiziranim programima osposobljavanja i stručnog usavršavanja kadrova; priprema i izdavanje brošura i drugih materijala vezanih za osposobljavanje i stručno usavršavanje kadrova; vođenje centralne evidencije obučenog kadra; vođenje evidencije stručnog kadra pogodnog za angažiranje u procesu obučavanja i usavršavanja kadrova IZ; izrada analitika, potreba i izazova koji stoje pred Zajednicom u saradnji sa drugim organima i ustanovama IZ; utvrđivanje specifičnih programa obuke kadrova za potrebe IZ; izrada programa praćenja učinka osposobljenih kadrova, drugi poslovi neophodni za rad Centra za obuku i kadrove. Centar za obuku i kadrove je odgovoran za svoj rad Upravi za pravne i administrativne poslove, odnosno Rijasetu." (Sabor IZ, 2019, član 27a).

U svojoj organizacionoj strukturi Islamska zajednica ima i udruženje Ilmijje, koje djeluje kao sastavni dio Islamske zajednice u BiH, a osnovano je 1912. godine. Jedan od osnovnih statutarnih zadataka udruženja Ilmijje jeste stalna briga o socijalnim i statusnim pitanjima imama, odnosno članova udruženja Ilmijje, njihovim porodicama, porodicama i djeci imama šehida i penzionisanim imamima. Zadatak Udruženja je permanentna edukacija članstva kroz edukativne, kulturne i druge sadržaje, te izdavačka djelatnost. Udruženje Ilmijje izdaje Časopis za odgoj i obrazovanje Novi MUALLIM, a izdavač je i brojnih drugih izdanja i publikacija. Okuplja imame, muallime, uposlenike Islamske zajednice te muderrise i profesore islamskih fakulteta. Udruženje

broji oko 1.500 članova. Organizirano je na području cijele Bosne i Hercegovine u 70 odbora i 9 okružnih odbora. (Udruženje Ilmije, 2021).

Islamska zajednica u Bosni i Hercegovini ima i Media centar (Radio Bir, BirTV, IIN Preporod, portal preporodinfo, agencija MINA.), i Glasnik Islamske zajednice.

Također, derviške ustanove djeluju i rade na prostoru i unutar Islamske zajednice, kao tradicionalne tekije, hanikahi, sa kojima Rijaset preko Uprave za vjerske poslove saraduje, a putem Uprave za pravne i administrativne poslove vodi Registar derviških ustanova na području Islamske zajednice.

Rijaset Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini u cilju poboljšanja poslovanja i organizacije Zaključkom Rijasetu od 11. aprila 2014. godine (Rijaset IZBiH, Zaključak Rijasetu, broj: 03-03-1-964/14, 2014) prihvatio prijedlog za ulazak u postupak uvođenja sistema upravljanja kvalitetom prema zahtjevima EN ISO 9001:2008, a Odlukom Rijasetu od 22. oktobra 2014. godine (Rijaset IZBiH, 2014) uspostavio je, dokumentirao, implementirao i stalno poboljšava sistem upravljanja kvalitetom usklađen sa zahtjevima standarda EN ISO 9001:2008.

ISO 9001 je međunarodni standard za Sisteme upravljanja kvalitetom, objavljen od strane ISO (Međunarodne organizacije za standardizaciju). "Sistem upravljanja kvalitetom, često nazivan QMS, je skup politika, procesa, dokumentiranih procedura i zapisa. Ova zbirka dokumentacije definira skup internih pravila koja će propisivati kako vaša tvrtka izrađuje i isporučuje proizvod ili uslugu vašim kupcima. Sustav upravljanja kvalitetom mora biti usklađen s potrebama vaše tvrtke, te proizvodima i uslugama koje pružate, a ISO 9001 standard daje smjernice kako biste bili sigurni da niste propustili važne elemente potrebne za uspješan QMS" (Anon, 9001 Academy, 2021).

Pridržavanjem zahtjeva sistema upravljanja kvalitetom omogućava se zaposlenima u Rijasetu Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini da demonstriraju svoju sposobnost, kontinuirano pružaju usluge usaglađene sa zahtjevima korisnika usluga i primjenjive zakonske i ostale regulative, težeći stalnom povećanju zadovoljstva korisnika usluga efektivnom primjenom usvojenog sistema upravljanja kvalitetom, kao i provođenje procesa za njegovo stalno poboljšanje. Zahtjevi standarda sadrže politiku, procese, procedure i uputstva potrebna za obavljanje radnih zadataka uposlenih u Rijasetu, i predstavlja najvažniji dokument sistema upravljanja kvalitetom Rijasetu Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini. Detaljan opis, ciljeve i politiku kvaliteta, uputstva, procedure i smjernice regulisane su Priručnikom upravljanja kvalitetom, te 33 procedure, 6 uputstava, i 88 obrazaca. Primjera radi, procedura dobivanja dekreta regulisana je Procedurom 11, koja se

realizuje na slijedeći način: Na prijedlog glavnog imama i saglasnost Muftije sa područja na kojem djeluje i radi podnosi se zahtjev za izdavanje dekreta za postavljenje imama. Ako je u pitanju zahtjev za dekret o postavljenju glavnog imama, na prijedlog muftije zahtjev se upućuje sa dokumentacijom o kandidatu Upravi za vjerske poslove, u odjel za imame i džemate, koji obrađuje zahtjev, izrađuje dekret na posebnom obrascu (RIJASET-OB-023 i RIJASET-OB24) i prosljeđuje na potpis reisu-l-ulemi. Nakon potpisanog dekreta, isti se prosljeđuje i dodjeljuje dekretiranom imamu, medžlisu, muftijstvu.

Obavezujući ciljevi i politika kvaliteta Rijasetu Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini su da:

- „Pristup u izvršavanju svakodnevnih zadataka, realizaciji usvojenih planova rada i projekata, kao i pruženih usluga za korisnike, bude na vrhunskom nivou i zadovolji potrebe i očekivanja vanjskih i unutarnjih zainteresiranih strana,
- Proces pružanja usluga korisnicima budu u skladu sa potrebama i na zadovoljstvo korisnika usluga Rijasetu Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini,
- U svakom vremenu osigura neometano i uspješno poslovanje Rijasetu Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini.

Da bi se navedeni ciljevi ispunili, zaposleni u Rijasetu Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini će:

- Uz nezaobilaznu primjenu islamskih principa, primjenjivati zahtjeve standarda EN ISO 9001:2015, zakonske, tehničke i druge važeće propise iz oblasti koje se odnose na djelatnost Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini,
- Kontinuirano utvrđivati eksterna i interna pitanja relevantna za svrhu i strateško usmjerenje Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini te pratiti i preispitivati informacije o utvrđenim eksternim pitanjima,
- Utvrditi relevantne zainteresirane strane i njihove bitne ciljeve za uspostavljeni sistem upravljanja kvalitetom u Rijasetu Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini,
- Stalno poboljšavati efektivnost i efikasnost uspostavljenog sistema upravljanja kvalitetom,
- Donositi odluke na bazi činjenica,
- Sve poslove i aktivnosti obavljati kvalitetno i blagovremeno,
- U svim poslovima nastojati ostvariti dodatnu vrijednost,
- Stalno poboljšavati nivo znanja, stručne osposobljenosti i kompetentnosti zaposlenih.“ (Rijaset IZ, 2018, str. 6).

Rijaset Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini je 2014. godine dobio certifikat ISO 9001:2008, da bi recertifikacijom 2018. godine stekao certifikat ISO 9001:2015. Posjedovanje certifikata ISO 9001 Rijaset Islamske zajednice ubraja se u organizacije i institucije koje posluju po najvišim međunarodnim standardima poslovanja i unapređenja organizacije.



## 8. ANALIZA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U ISLAMSKOJ ZAJEDNICI BOSNE I HERCEGOVINE

Islamska zajednica u Bosni i Hercegovini kao najveća vjerska institucija u Bosni i Hercegovini, a kako je predhodno istaknuto ima jasno definiranu organizacionu strukturu, zasnovanu na Ustavu Islamske zajednice, te Pravilnicima i Odredbama kojima reguliše poslovanje, vođenje, i upravljanje. Od 2019. godine u cilju razvoja, afirmacije i boljeg poslovanja, i upravljanja ljudskim resursima Islamska zajednica formira novu organizacionu jedinicu Centar za obuku i kadrove. Prema podacima Studije o kadrovima, koje je proveo Centar za obuku i kadrove IZ zaključno sa 2020. godinom, raspolaže sa 3100 brojem uposlenih (Centar za obuku i kadrove IZBiH, 2020, str. 7). U tabeli broj 4. prikazano je broјčano stanje uposlenih u Islamskoj zajednici u Bosni i Hercegovini po organizacionim jedinicama, upravama, i drugim strukturama i ustanovama unutar Islamske zajednice.

BROJNO STANJE ZAPOSLENIKA	BROJ
NAZIV	
REISU-L-ULEMA I ZAMJENIK	2
MUFTIJE IZVAN BOSNE I HERCEGOVINE	5
KANCELARIJA REISU-L-ULEME	8
UPRAVA ZA VJERSKE POSLOVE	7
UPRAVA ZA OBRAZOVANJE I NAUKU	5
UPRAVA ZA PRAVNE I ADMINISTRATIVNE POSLOVE	22
UPRAVA ZA EKONOMSKE I FINANSIJSKE POSLOVE	7
UPRAVA ZA VANJSKE POSLOVE I DIJASPORU	7
URED ZA ZEKAT	1
URED ZA HADŽ I UMRU	2
URED ZA DRUŠTVENU BRIGU	3
CENTAR ZA OBUKU I KADROVE	1
IZDAVAČKI CENTAR "EL-KALEM"	13
CENTAR ZA DIJALOG "VESATIJA"	1
MEDIA CENTAR	36
FAKULTET ISLAMSKIH NAUKA	47
ISLAMSKI PEDAGOŠKI FAKULTET U ZENICI	32
ISLAMSKI PEDAGOŠKI FAKULTET U BIHAĆU	14
INSTITUT ZA ISLAMSKU TRADICIJU BOŠNJAKA	4
INSTITIT ZA DRUŠTVENA I RELIGIJSKA PITANJA	2
GAZI HUSREV-BEGOVA BIBLIOTEKA	34
BEHRAM-BEG BIBLIOTEKA	4
GAZI HUSREV-BEGOVA MEDRESA	67
BEHRAM-BEGOVA MEDRESA	78

MEDRESA "OSMAN EF. REDŽOVIĆ"	51
ELČI IBRAHIM-PAŠINA MEDRESA	54
KARAĐOZ-BEGOVA MEDRESA	40
MEDRESA "REIS DŽEMAULUDIN EF. ČAUŠEVIĆ"	41
MEDRESA "REIS IBRAHIM EF. MAGLAJLIĆ"	11
PRVA BOŠNJAČKA GIMNAZIJA	52
VAKUFСКА DIREKCIJA	9
STUDENTSKI CENTAR	12
GAZI HUSREV-BEGOV VAKUF	15
UDRUŽENJE ILMIJE	2
AGENCIJA ZA CERTIFICIRANJE HALAL KVALITETE	7
CROPS	12
PPU REVDA TEŠANJ	5
PPU REJJAN	3
PPU EVLAD	29
PPU SULTAN FATIH	7
PPU IKRE	8
MUFTIJSTVA	38
GLAVNI IMAMI	88
IMAMI	1191
VOJNO MUFTIJSTVO, GLAVNI VOJNI IMAM I IMAMI	13
MEDŽLISI	117
IMAMI U DIJASPORI	149
VJEROUČITELJI	744
<b>UKUPNO</b>	<b>3100</b>

Tabela 4. Brojno stanje zaposlenika u IZBiH, izvor: Studija o kadrovima IZBiH, str. 7.

Kao što smo naveli u prethodnim poglavljima rada uspješnost svake organizacije zavisi od dobro uređenog sistema upravljanja ljudskim resursima, koje zahtijeva odgovorno i korektno ophođenje, stalno usavršavanje, napredovanje, sa zadovoljenjem potreba uposlenih, usklađujući lične i organizacijske ciljeve u realizaciji misije i vizije organizacije. S time u vezi, a u kontekstu adekvatne, naučne i metodološko ispravne analize upravljanja ljudskim resursima u Islamskoj zajednici u Bosni i Hercegovini, urađen je standardizirani intervju sa četiri uposlenika Rijaseta Islamske zajednice, koji svojim ulogama i radnim zadacima koje imaju mogu dati relevantne podatke i činjenično stanje, kako bi se došlo do odgovora na stanje i način upravljanja ljudskim resursima u navedenoj instituciji. Nakon dobijene prethodne saglasnosti od strane menadžmenta Islamske zajednice za intervjuisanje uposlenika, pristupilo se realizaciji intervjua sa četiri ciljano odabrana uposlenika koji svojom ulogom i odgovornošću koje obavljaju na poslovima, iz svog ugla daju, sliku, viđenje, i način upravljanja ljudskim resursima u Islamskoj zajednici u Bosni i Hercegovini. Naime, intervjui se nadopunjuje i daje jasna slika, koja izražava način, i viđenje upravljanja ljudskim resursima u Islamskoj zajednici u Bosni i Hercegovini.

Standardizirani intervju koji je proveden, sastojao se od jedanaest pitanja na koja su sagovornici dali odgovore. Svako pitanje osmišljeno je u cilju dolaženja do adekvatnih i relevantnih informacija i podataka kojima bi se provjerili teorijski okviri i činjenice načina vođenja i upravljanja ljudskim resursima u Islamskoj zajednici u Bosni i Hercegovini.

Upravljanje ljudskim resursima kao jedna od najznačajnijih menadžerskih funkcija podrazumjeva kreiranje i uspješnost primjene kreirane strategije organizacije. Na koji način se razumije upravljanje ljudskih resursa u Islamskoj zajednici u kontekstu razvoja vidimo iz odgovora na pitanje o načinu razumjevanja upravljanja ljudskim resursima u kontekstu razvoja Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, gdje sagovornici ističu slijedeće:

*Ispitanik\_1: Upravljanje ljudskim resursima u IZ je projektovano kao niz aktivnosti koje podrazumijevaju: evidentiranje, analitiku, planiranje obuku i razvoj ljudskih potencijala s kojima raspolaže Zajednica. Ispitanik\_2: Islamska zajednica ima složenu i višeslojnu strukturu zaposlenika: vjerska služba, obrazovanje svih nivoa, administracija, tehnički i uslužni poslovi; različiti modeli angažmana i sl. Sve to usložnjava pristup upravljanju ljudskim resursima. Sve do 2019. upravljanje ljudskim resursima vršilo se po fragmentima, ovisno o nadležnostima pojedinih sektora. Tokom 2019. vršena je uspostava Centra za obuku i kadrove, posebne organizacione*

*jedinice koja će se baviti ljudskim potencijalima čime se pristupilo sistemskom uređivanju ove oblasti. Centar će kroz dva odjela realizirati: evidenciju, statistiku, analitiku, planiranje, razvoj i stručnu edukaciju čime će upravljanje ljudskim resursima u Islamskoj zajednici dobiti jedinstven okvir. Ispitanik\_3: Ključ uspjeha u razvoju Islamske zajednice treba da budu ljudski resursi, ne samo deklarativno, već i stvarno. Dakle, Islamska zajednica na prvo mjesto treba postaviti službenike kao svoj najvažniji resurs kroz ulaganje u stručno usavršavanje i napredovanje u službi, te osiguravanje uvjeta za implementaciju postavljenih ciljeva i zadataka. Sposobnost, kreativnost, znanje i motivacija službenika ključni su faktori razvoja i uspjeha, jer ukoliko imate službenike sa ovakvim karakteristikama onda će oni moći aktivno da učestvuju u kreiranju neophodnih promjena, unaprjeđenja poslovanja, ali i brze prilagodbe novim uvjetima rada. Ispitanik\_4: U Rijasetu Islamske zajednice je jasno označeno na koji način svaka organizaciona jedinica vodi evidenciju kadrova, prati njihov rad vodi i predlaže stručno usavršavanje za kvalitetniji rad. Tako Uprava za vjerske poslove vodi evidenciju svih vjerskih kadrova koji se bave tumačenjem propisa Islama od Reisu-l-uleme, muftija, muderisa, glavnih imama do imama u džematima i time nadzori kvalitet predstavljanja islamskih vrijednosti. Samo sa odgovarajućim vjerskim ovlaštenjem (Murasela/Dekret) Reisu-l-uleme kadrovi Islamske zajednice mogu preuzeti odgovornost tumačenja Islama. Ovako uspostavljen sistem u potpunosti vrši nadzor i rad vjerskih autoriteta koji mogu i trebaju da doprinose razvoju Islamske zajednice u svim područjima djelovanja.*

Iz navedenih odgovora uviđamo da se upravljanje ljudskim resursima u Islamskoj zajednici u kontekstu njenog razvoja stavlja u fokus uspješnosti razvoja Zajednice, *niz aktivnosti koje podrazumijevaju: evidentiranje, analitiku, planiranje obuku i razvoj ljudskih potencijala s kojima raspolaže Zajednica*, primjećujući dobro vladanje i poznavanje elemenata upravljanja ljudskim resursima, od strane ispitanika. Regulisan je i naznačen način vođenja i evidencije kadrova. *Uprava za vjerske poslove vodi evidenciju svih vjerskih kadrova koji se bave tumačenjem propisa Islama od Reisu-l-uleme, muftija, muderisa, glavnih imama do imama u džematima i time nadzori kvalitet predstavljanja islamskih vrijednosti. Samo sa odgovarajućim vjerskim ovlaštenjem (Murasela/Dekret) Reisu-l-uleme kadrovi Islamske zajednice mogu preuzeti odgovornost tumačenja Islama. Ovako uspostavljen sistem u potpunosti vrši nadzor i rad vjerskih autoriteta koji mogu i trebaju da doprinose razvoju Islamske zajednice u svim područjima djelovanja.*

U prilog tome ide i podatak da Islamska zajednica u svojim strukturama ima i posebnu organizacionu jednicu Centar za obuku i kadrove s ciljem unapređenja razvoja ljudskih resursa unutar Zajednice. *Tokom 2019. izvršena je uspostava Centra za obuku i kadrove, posebne organizacione jedinice koja će se baviti ljudskim potencijalima čime se pristupilo sistemskom uređivanju ove oblasti. Centar će kroz dva odjela realizirati: evidenciju, statistiku, analitiku, planiranje, razvoj i stručnu edukaciju čime će upravljanje ljudskim resursima u Islamskoj zajednici dobiti jedinstven okvir.* Uviđa se i jasna potreba i prepoznatljivost ulaganja u ljudske resurse, obrazovanje, edukacija, razvoj i motivacija kao segment kojim se postiže uspješnost poslovanja i realizacija misije, vizije i ciljeva Zajednice. *Islamska zajednica na prvo mjesto treba postaviti službenike kao svoj najvažniji resurs kroz ulaganje u stručno usavršavanje i napredovanje u službi, te osiguravanje uvjeta za implementaciju postavljenih ciljeva i zadataka.* U prilog ovoj konstataciji ide i podatak o broju medresa i islamskih fakulteta, akademija, i instituta koje su osnovane od strane Islamske zajednice, a koje smo naveli prethodno u tabeli 4.

Planiranje ljudskih resursa kao jedna od aktivnosti upravljanja ljudskim resursima pridonosi uspješnom ostvarivanju strateških ciljeva organizacije. Ova aktivnost teži ka pronalaženju najboljeg i najefikasnijeg načina usklađivanja planova ljudskih resursa sa misijom, vizijom i strategijom postavljenih ciljeva u organizaciji. To znači, poduzimanje aktivnosti pronalaženja i obezbjeđenje ljudskih resursa za određeni vremenski period, u skladu sa strategijom organizacije, jer kao sastavni dio poslovnog planiranja ona prati strategijske, taktičke i operativne ciljeve organizacije. Kako uposlenici Islamske zajednice doprinose ostvarenju misije i vizije i na koji način uposlenici doprinose njihovom ostvarenju sagovornici su istakli slijedeće.

*Ispitanik\_1: Vizija IZ je: Svi muslimani koji žive na porostoru na kojem djeluje IZ u BiH da imaju kvalitetnu edukaciju o islamu i dobro organiziran vjerski život. Misija IZ je: Raditi na edukaciji i odgoju svih kategorija pripadnika Zajednice kako bi se ostvarila vizija IZ-e. Uposlenici Kancelarije radeći svoje poslove kvalitetno i efikasno pomažu Reisu-l-ulemi da prati izvršavanje strateških i taktičkih planova kako bi se ostvarivala misija i kretali ka postavljenoj viziji IZ-e.*  
*Ispitanik\_2: Misija: Pozivanje na dobro, odgoj i obrazovanje u islamu. Vizija: Uređena i organizirana Zajednica u kojoj sve organizacione jedinice uspješno, pravovremeno i kvalitetno obavljaju svoje zadatke na zadovoljstvo članova Zajednice. Zaposlenici: stručnim angažmanom i odgovornim odnosom u okviru propisanih obaveza i radnih zadataka doprinose ispunjnu misije.*

*Ispitanik\_3: Misija Islamske zajednice definisana je u čl. 6. Ustava Islamske zajednice u BiH koji glasi: "Islamska zajednica se stara za ispravno razumijevanje i življenje islama i osiguravanje uvjeta za prenošenje emaneta. Cilj Islamske zajednice je da svi njeni pripadnici žive u skladu sa islamskim normama. Cilj Islamske zajednice ostvaruje se promicanjem dobra i odvrćanjem do zla". Po ovim ciljevima Islamska zajednica u Bosni i Hercegovini je prepoznatljiva i oni se u budućnosti trebaju kao takvi zadržati, kroz stalno unaprjeđivanje i djelovanje putem tradicionalnih načina komuniciranja sa svojim članovima i pripadnicima, ali koristeći naprednu tehnologiju, posebno u modernom svijetu društvenih mreža i sve veće pojave tzv. „Daija” koji tumače vjeru na svoj način. Mreža mladih jedan je od projekata kojim Islamska zajednica pokazuje brigu za mladu populaciju i njihove potrebe. Stručnim usavršavanjem, odgovornim izvršavanjem postavljenih ciljeva i zadataka, etikom i djelovanjem u društvu, službenici doprinose ostvarenju misije i vizije Islamske zajednice, a na taj način doprinose i jačanju ugleda i pozicije Islamske zajednice u društvu. Ispitanik\_4: Vizija i misija u poslovanju Islamske zajednice je određena Platformom o radu Reisu-l-uleme na temelju koje su određene organizacione jedinice izradile strategiju rada i razvoja. Na temelju strateških dokumenata se donosi godišnji plan rada koji razmatra i odobrava nadležni organ u strukturi Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini. Uposlenici na svim novima funkcioniranja Islamske zajednice učestvuju u pripremi i realizaciji temeljnih dokumenata za rad.*

Dobiveni podaci upućuju da misiju i viziju Islamske zajednice ispitanici dobro razumiju, a odnosi se na edukaciju i obrazovanje članova Islamske zajednice u skladu sa islamskim učenjem i propisima, odnosno ispravno razumjevanje i življenje islama i osiguravanje prenošenja emaneta (Povjeriti neko dobro na čuvanje kao znak povjerenja da će biti dobro čuvano). Vizija i misija Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini u poslovanju određena je Platformom o radu Reisu-l-uleme na temelju koje su određene organizacione jedinice izradile strategiju rada i razvoja. Na temelju strateških dokumenata se donosi godišnji plan rada koji razmatra i odobrava nadležni organ u strukturi Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini. Ostvarenje misije i vizije Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, i doprinos uposlenika Islamske zajednice realizuje se kroz:

- izvršavanje strateških i taktičkih planova kako bi se ostvarivala misija i kretali ka postavljenoj viziji IZ-e;
- stručnim angažmanom i odgovornim odnosom u okviru propisanih obaveza i radnih zadataka doprinose ispunjnu misije;

- *stručnim usavršavanjem, odgovornim izvršavanjem postavljenih ciljeva i zadataka, etikom i djelovanjem u društvu, službenici doprinose ostvarenju misije i vizije Islamske zajednice, a na taj način doprinose i jačanju ugleda i pozicije Islamske zajednice u društvu.*
- *Uposlenici na svim novijima funkcioniranja Islamske zajednice učestvuju u pripremi i realizaciji temeljnih dokumenata za rad.*

Može se konstatovati da Islamska zajednica u Bosni i Hercegovini ima jasno normativno definiranu misiju i viziju, i postavljene ciljeve, te da se različitim aktivnostima koji su navedeni aktivno radi te da uposlenici svoje poslove rade odgovorno i stručno u procesu ispunjavanja vizije i misije Islamske zajednice. Također, uviđa se razvijena svijest o bitnosti ispunjena misije i vizije zajedno sa uposlenicima koji svojim kvalifikacijama treba da imaju potrebno znanje, obrazovanje, te potrebu za stalnim usavršavanjem i dobrim poznavanjem radnih zadataka koji su postavljeni.

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja svojevrsno središte poslovne strategije svake organizacije koja promišlja na odgovoran i održiv način, i od iznimne je važnosti u ostvarivanju ciljeva organizacije, posebno u nalaženju rješenja za poboljšanje konkurentske pozicije. Ispravna odluka o kombiniranju različitih aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim resursima je jedinstvena za svaku organizaciju, s obzirom na njihove potrebe i aspiracije. Samo takve organizacije mogu opstati u uvjetima današnjeg dinamičnog i zahtjevnog tržišta. Sama činjenica da organizacija raspolaže određenim ljudskim resursima ne garantuje poslovni uspjeh, a koji može biti ostvaren pravilnim upravljanjem, razvojem, kontrolom i motivacijom zaposlenika. Održivost i odgovorno poslovanje Islamske zajednice sagovornici vide na slijedeći način:

*Ispitanik\_1: U IZ se poslovanje obavlja poštivanjem normi i pravila u radu i dobrim poslovnim običajima koji su utemeljeni u radu ove institucije. Održivost poslovanja IZ se temelji opredijeljenosti muslimana da podržavaju rad njenih institucija i aktivnosti. Ispitanik\_2: Sistemom rukovođenja, odgovornosti, svijesti i savjesti zaposlenika da su tu prije svega radi ispunjenja visokih ciljeva misije, u službi vjere i na dobrobit članova Islamske zajednice. Ispitanik\_3: Ustav Islamske zajednice je propisao da se imovina Islamske zajednice, koju čine vakufska dobra, imovinska prava, novčana sredstva i druga imovina, može koristiti isključivo za njene djelatnosti. Ova ustavna odredba je odredila smjernice poslovanja, i postupajući po njima, a imajući u vidu osnovnu misiju Islamske zajednice, službenici se odgovorno odnose prema imovini Islamske zajednice čime bitno doprinose održivosti i odgovornom poslovanju. Organizacija Islamske zajednice gdje izvršni organi podnose izvještaj predstavničkim tijelima i višim organima za svoj rad i finansijsko poslovanje, bitno utiče na održivost i odgovorno poslovanje Islamske zajednice.*

*Odgovorani odnos službenika Islamske zajednice prema imovini, i njihova svjesnost misije Islamske zajednice, također doprinosi odgovornom i održivom poslovanju. Bitno je istaći da i donošenje normativnih akata kojima se definiira način poslovanja, koje uključuje i finansijsko poslovanje osigurava održivo i odgovorno poslovanje Islamske zajednice. Ispitanik\_4: Održivost i odgovorno poslovanje se održava na temelju usvojenih akata, važećih propisa, usvojenih standarda i neophodne koordinacije na dnevnoj razini koja se odvija na svim niovima funkcioniranja. Iskreni odnosi među uposlenicima otvaraju prostor za kreativan rad svakog pojedinca i kvalitetnu provedbu postavljenog plana rada izvedenog iz strateških dokumenata. Svakako postoje mehanizmi nadzora kroz interne revizije, inspekcije i stručne radne obilaskе organizacionih jedinica kada se na licu mjesta provjerava način provedbe misije i primjena propisa Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini.*

Održivost i odgovorno poslovanje u Islamskoj zajednici prema dobivenim podacima obavlja se poštovanjem normi i pravila u radu i dobrim poslovnim običajima koji su utemeljeni u radu Islamske zajednice, kao i volji muslimana da podržavaju rad i aktivnosti institucija Islamske zajednice. Što ukazuje i na duhovni/vjerski element koji povezuje i učvršćuje sve članove Islamske zajednice i okuplja ih u ostvarenju misije, bez obzira bili oni aktivni sudionici radnih procesa ili samo članovi, pripadnici, bez radnih obaveza. Iskreni odnosi među uposlenicima otvaraju prostor za kreativan rad svakog pojedinca i kvalitetnu provedbu postavljenog plana rada izvedenog iz strateških dokumenata. Odnosno, sistemom rukovođenja, odgovornosti, svijesti i savjesti zaposlenika da su tu prije svega radi ispunjenja visokih ciljeva misije Islamske zajednice. Normativnim aktima se definiira način poslovanja, prije svega Ustavom Islamske zajednice i Odlukama, Pravilnicima i Odredbama koji proizilaze iz Ustava. Odredbom da izvršni organi podnose izvještaj predstavničkim tijelima i višim organima za svoj rad i finansijsko poslovanje, bitno utiče na održivost i odgovorno poslovanje Islamske zajednice. Ovdje treba istaći momenat duhovnog zadovoljenja, odnosno rada za “Drugi svijet” koji je prisutan i isprepliće se od Ustava Islamske zajednice do najnižih odredbi i poslovanja. Rukovodeći se njime, sva pravila, norme i odredbe zasnovane su kao što smo ranije istakli na Kur’anu, Sunnetu i tradiciji, a to sve dodatno utiče na odgovorniji i odlučniji pristup poslu i realizaciji ciljeva Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini. Svakako postoje mehanizmi nadzora kroz interne revizije, inspekcije i stručne radne obilaskе organizacionih jedinica kada se na licu mjesta provjerava način provedbe misije i primjena propisa Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini.

Obzirom da je ljudski kapital pokretačka snaga svake organizacije, i ključ uspjeha, uz predhodno dobro vođenje i rukovođenje istim, vrlo je bitno i važno da svaka organizacija pridaje važnost i daje maksimalan napor razvoju ljudskih resursa. Stepem svijesti o bitnosti ulaganja i njihov značaj, te svijest menadžmenta izgrađena na visokom nivou rezultirati će dobrom i kvalitetnom upravljanju ljudskim resursima i samom razvoju organizacije. Koliki se stepen važnosti pridaje upravljanju ljudskim resursima u menadžmentu Islamske zajednice, shodno misiji i cilju poslovanja vidimo iz slijedećih odgovora:

*Ispitanik\_1: Upravljanje ljudskim resursima kao specijalizirana aktivnost je novina u upravljanju institucijama i kompanijama. Islamska zajednica je u svom reformskom opredjeljenju odlučna da kroz Centar za obuku i kadrove ovu aktivnost podigne na visok nivo. Ovaj proces je u razvojnoj fazi. Opredjeljenje rukovodstva Zajednice je neupitno kada je razvoj Centra za obuku i kadrove u pitanju. Ispitanik\_2: Još uvijek se tome ne pridaje adekvatan značaj unutar top-menadžmenta. Trebat će vremena da se shvati značaj kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima unutar svih organizacionih struktura Zajednice. Ispitanik\_3: Islamska zajednica je u svom dosadašnjem djelovanju pokazala da veliku pažnju posvećuje upravo ljudskim resursima, a to pokazuje ugled i položaj Islamske zajednice u društvu, međutim kao i svaka druga organizacija koja teži unaprjeđenju rada i ostvarivanju svojih ciljeva u vrijeme novih izazova i sve bržeg razvoja informacionih tehnologija, Islamska zajednica će taj stepen važnosti morati podići na još veću ljestvicu. Da Islamska zajednica vodi računa o tome, pokazuje i nedavno formiranje Centra za obuku i kadrove kao posebne organizacione jedinice Islamske zajednice. Ispitanik\_4: Upravljanje ljudskim resursima u Islamskoj zajednici se temelji na ličnom opredjeljenju svakog uposlenika da doprinosi promociji Islamskih vrijednosti. Takvo opredjeljenje se prati provjerava kroz redovni rad i predlažu poboljšanja koja podrazumijevaju najbolji odgovor u metodologiji za postizanje ciljeva misije Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini.*

Analizom odgovora došli smo do zaključka da je stepen važnosti koji se daje upravljanju ljudskim resursima u Islamskoj zajednici od strane menadžmenta prisutan i izražen, te da je Islamska zajednica u svom reformskom opredjeljenju odlučna da kroz Centar za obuku kadrove ovu aktivnost podigne na visok nivo. Ispitanici smatraju da se velika pažnja posvećuje upravo ljudskim resursima, a to pokazuje ugled i položaj Islamske zajednice u društvu, te da je ona u fazi razvoja. Jedan ispitanik iznosi mišljenje da se ne pridaje adekvatan značaj upravljanju ljudskim



*resurima u top menadžmentu, te da je potrebno vrijeme da se sam značaj procesa upravljanja ljudskim resursima podigne na zadovoljavajući nivo. Obzirom da u poslovanju organizacija u savremenom svijetu postojanje sektora za kadrove postaje nužnost, sam proces formiranja Centra za obuku i kadrove unutar Islamske zajednice govori nam da postoji razvijena svijest o bitnosti upravljanja ljudskim resursima, koja je u razvojnoj fazi, ali da će Islamska zajednica taj stepen važnosti morati podići na još veću ljestvicu. Također se ističe, da upravljanje ljudskim resursima u Islamskoj zajednici se temelji na ličnom opredjeljenju svakog uposlenika da doprinosi promociji islamskih vrijednosti. Takvo opredjeljenje se prati, provjerava kroz redovni rad i predlažu poboljšanja koja podrazumijevaju najbolji odgovor u metodologiji za postizanje ciljeva misije Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini.*

Jedan od strateških ciljeva svake organizacije jeste ili bi trebao biti maksimalan angažman ljudskih resursa putem različitih mjera i aktivnosti. Uspješna realizacija tog cilja mjeri se raznim pokazateljima i njihovim kontinuiranim praćenjem. Savremeno doba nameće čitav niz izazova, a kako bi uspješno odgovorile na promjene i izazove ovoga doba, organizacije moraju svoju egzistenciju i konkurentnost utemeljiti na znanju i inovacijama, vještinama i sposobnosti zaposlenika, zapošljavanju visoko obrazovanih stručnjaka te osiguranju intelektualne i psihičke energije zaposlenika. Kakvo je stanje pristupa upravljanju ljudskim resursima kada su u pitanju različite generacije zaposlenika u Islamskoj zajednici, i kakav je odgovor tim zahtjevima ispitanici ističu slijedeće:

*Ispitanik\_1: Ova generacijska različitost može da bude problem samo u prvoj fazi razvoja kadrovske politike Zajednice. Vrlo brzo nakon uspostave jedinstvenih standarda i procedura generacijske razlike će se prepoznavati samo u etičkom i tradicionalnom načinu komuniciranja među zaposlenim. Sve ostalo će se razumijevati kao poslovni bonton i važit će za svakoga isto. Islamska zajednica ima svoju specifičnost jer među svojim uposlenicima ima nosioce vjerskog autoriteta koji su u našoj tradiciji posebno poštovane osobe i imaju status iznomno poštovanih persona neovisno o njihovoj starosnoj dobi. Taj elementa je prepoznat i u našim nomativnim aktima kao i u našoj poslovnoj praksi. Vjerski autoriteti su, međutim, još više u odnosu na druge uposlenike dužni da insistiraju na odgovornosti i ozbiljnosti u pristupu radnim obavezama i na korektan odnos menadžmenta prema i poslenicima i obrnuto. Ispitanik\_2: Naravno. Starije generacije su pune iskustva i, uglavnom, entuzijazma ali i otpora inoviranju i promjenama, svjesno ili nesvjesno. S druge strane, mlađi su puni poleta i želje za dokazivanjem ali, ponekad, manjoj*

*svijesti važnosti misije i one duhovne dimenzije (u nijjetu/namjeri). Čini se da se tome malo pridaje značaj, više se prepušta stihiji, da se svi „uklope“ onako usput. Treba više interakcije 'iskustva' starijih i 'energije' mlađih, treba više timskog rada, stručnog usavršavanja... Ispitanik\_3: U svijetu globalizacije, pojave savremenih trendova i dinamičnog razvoja tehnologije, upravljanje ljudskim resursima predstavlja jedan od imperativa, a koji između ostalog zahtijeva i različit pristup kod različitih generacija službenika. U Islamskoj zajednici rade službenici različitih profila i generacija, ali koji imaju zajednički cilj, a to je uspješno ostvarenje misije Islamske zajednice, gdje svaki službenik ima svoju ulogu. Islamska zajednica nastoji napore svih službenika usmjeriti ka ostvarenju zajedničkih ciljeva, te razvijati međusobno povjerenje i odgovornost svih zajedno. U cilju uspješnog obavljanja zadataka svakom službeniku se nastoje povjeriti oni poslovi u kojima je najbolji, odnosno gdje će dati najveći doprinos, ali istovremeno prati i potrebe za stručnim usavršavanjem i dodatnim obrazovanjem. Centar za obuku i kadrove je uradio studiju o kadrovima Islamske zajednice koja obuhvata starosnu i obrazovnu statistiku i analitiku kadrova i ista će, između ostalog, predstavljati osnovu budućih planova stručnog usavršavanja službenika. Ispitanik\_4: Na noviou Rijasetu se grade odnosi među uposlenicima koji uvažavaju generacijsku razliku. Kvalitet u radu se oslanja na temeljna akta (strateška dokumenta i plan rada) koja su rezultat zajedničkog rada. Svi uposlenici učestvuju u pripremi temeljnih akata i time se smanjuje mogućnost generacijskog nerazumijevanja.*

Prema podacima Studije o kadrovima Islamske zajednice u Bosni i Hercegovine generacijska različitost kadrova kreće se “od 1951 godišta rođenja, do 2001. godine” (Centar za obuku i kadrove IZBiH, 2020, str. 8). Pristup menadžmenta različitim generacijama uposlenika u Islamskoj zajednici zasnovan je na principu poštovanja i uvažavanja prema svim generacijama. *Islamska zajednica ima svoju specifičnost jer među svojim uposlenicima ima nosioce vjerskog autoriteta koji su u našoj tradiciji posebno poštovane osobe i imaju status iznomno poštovanih persona neovisno o njihovoj starosnoj dobi. Taj element je prepoznat i u našim normativnim aktima kao i u našoj poslovnoj praksi. Vjerski autoriteti su, međutim, još više u odnosu na druge uposlenike dužni da insistiraju na odgovornosti i ozbiljnosti u pristupu radnim obavezama i na korektan odnos menadžmenta prema i uposlenicima i obrnuto. Iako se s druge strane starije generacije kao osobe pune iskustva teže prilagođavaju promjenama i inovacijama, dok su mlađi puni poleta i želje za dokazivanjem ali, ponekad, manjoj svijesti važnosti misije i one duhovne dimenzije (u nijjetu/namjeri). S time u vezi ukazuje se potreba za većom interakcijom između*

starijih i mlađih generacija, *treba više interakcije 'iskustva' starijih i 'energije' mlađih, treba više timskog rada, stručnog usavršavanja*. Ističe se potreba većeg i aktivnijeg rada na razmjeni iskustava između različitih generacija koje dijele radni prostor u Islamskoj zajednici s ciljem unapređenja i razvoja kako individualnih tako i organizacijskih ciljeva institucije Islamske zajednice.

U Islamskoj zajednici se dodjeljuju *oni poslovi u kojima je službenik najbolji, odnosno gdje će dati najveći doprinos, ali istovremeno se prate i potrebe za stručnim usavršavanjem i dodatnim obrazovanjem*. Centar za obuku i kadrove je uradio studiju o kadrovima Islamske zajednice koja obuhvata starosnu i obrazovnu statistiku i analitiku kadrova i ista će, između ostalog, predstavljati osnovu budućih planova stručnog usavršavanja službenika. Dakle, svaki uposlenik ima svoju ulogu u cilju ostvarenja misije Islamske zajednice, bez obzira na starosnu dob, gleda se izričito sposobnost i znanje u realizaciji poslova. *Kvalitet u radu se oslanja na temeljna akta (strateška dokumenta i plan rada) koja su rezultat zajedničkog rada*. Svi uposlenici učestvuju u pripremi temeljnih akata i time se smanjuje mogućnost generacijskog nerazumijevanja. Treba istaći da Islamska zajednica tradicionalno svake godine preko udruženja Ilmijje organizuje kulturno-sportske susrete za uposlenike Islamske zajednice, a učešće uzimaju sve organizacione jedinice iz svih zemalja u kojima egzistira Islamska zajednica. Također, kontinuirano tokom godine organiziraju se izleti i putovanja za uposlenike. Cilj ovih aktivnosti jeste druženje i zbližavanje uposlenika Islamske zajednice, čime se ujedno pospješuje efektivnost u radu.

Uspješne organizacije i institucije u sklopu svojih organizacionih šema u današnjem dobu obavezno u svojoj strukturi imaju posebne sektore koji se bave ljudskim resursima. Često su to sektori, odjeli, organizacione jedinice i sl. koji se bave isključivo ljudskim resurima u organizaciji i njihovom razvoju. O postojanju sektora koji se bavi ljudskim resursima u Islamskoj zajednici, te njene nadležnosti, poznavanje zadaće i aktivnosti tog sektora sagovornici su istakli:

*Ispitanik\_1: Već sam kazao da je Centar za obuku i kadrove organizaciona jedinica koja se pitanjem upravljanja ljudskim resursima bavi kao svojom osnovnom djelatnošću. Svakako da su sve obrazovne ustanove IZ na posredan način uključene u ovaj proces kao i druge organizacione jedinice koje u svo radu nužno imaju potrebu za praćenjem razvoja i unapređenja svojih kadrova. Kao i slični centri u drugim organizacionim sistemima Centar za obuku i kadrove IZ je zadužen da vodi brigu o kadrovima od momenta prepoznavanja potencijalnih kadrovskih kapaciteta sve do*

časa dok ih se ne isprati iz IZ ili penzioniranjem ili odlaskom u neku drugu radnu sredinu. Zapravo, Centar za obuku i kadrove je servis koji pomaže menadžmentu na svim nivoima IZ da ima pregled s kakvim kadrovskim potencijalom raspolaže prilikom odabira novih uposlenika, te da prati kretanje kadrova u smislu njihovoga napredovanja i ocjene kvalitete obavljanja radnih zadataka. Ispitanik\_2: Tokom 2019. osnovan je Centar za obuku i kadrove kao zasebna organizaciona jedinica koja bi trebala da vrši poslove iz ove oblasti. Opisano u jednom od prethodnih odgovora. Ispitanik\_3: Moglo bi se reći da je Rijaset osnivanjem Centra za obuku i kadrove uspostavio organizacionu jedinicu koja će se ubuduće baviti upravljanjem ljudskim resursima. Centar za obuku i kadrove obavlja poslove koji se odnose na: stručno osposobljavanje i usavršavanje vještina vjerskih službenika (imami, hatibi, muallimi, vjeroučitelji i muderisi), administrativnih službenika (rukovodioci i administrativni radnici) i volontera; pripremanje prijedloga odgovarajućih programa za stručno osposobljavanje i usavršavanje vještina i drugih programa razvoja kadrova u saradnji sa upravama, organima, ustanovama i drugim organizacionim jedinicama Rijasetu; pripremu i realizaciju projekata iz oblasti stručnog usavršavanja; praćenje i ocjenjivanje realizacije programa stručne osposobljenosti kadrova IZ; vođenje evidencije o stručnoj osposobljenosti i ovladanim vještinama na radu; učestvovanje u izradi projekata i programa s drugim subjektima u i van Islamske zajednice vezanim za osposobljavanje i stručno usavršavanje kadrova u IZ; pripremu realizacije programa i projekata osposobljavanja i usavršavanja kadrova; izvještavanje o realiziranim programima osposobljavanja i stručnog usavršavanja kadrova; pripremu i izdavanje brošura i drugih materijala vezanih za osposobljavanje i stručno usavršavanje kadrova; vođenje centralne evidencije obučenog kadra; vođenje evidencije stručnog kadra pogodnog za angažiranje u procesu obučavanja i usavršavanja kadrova IZ; izrada analitika, potreba i izazova koji stoje pred Zajednicom u saradnji sa drugim organima i ustanovama IZ; utvrđivanje specifičnih programa obuke kadrova za potrebe IZ; izrada programa praćenja učinka osposobljenih kadrova; drugi poslovi neophodni za rad Centra za obuku i kadrove. Ispitanik\_4: Rijaset Islamske zajednice je osnovao Centar za obuku i kadrove koji ima odgovarajuće nadležnosti da pruži kvalitetnu podršku svim organizacionim jedinicama Islamske zajednice u vođenju evidencije, analizi kvalitete kadrova i procesu obuke, odnosno stručnog usavršavanja. Mogućnosti rukovodilaca u organizacionim jedinicama su raznovrsne u pogledu saradnje sa Centrom za obuku i kadrove koje se oslanjaju na

*realne potrebe i važeće propise o uspostavi i radu koja se ogleda u dobijanju podataka o kadrovima, mogućnosti pokretanja i realizaciji obuke i drugih oblika za unaprjeđenje rada.*

Islamska zajednica u svojoj organizacionoj strukturi ima posebnu organizacionu jedinicu koja se bavi isključivo obrazovanjem i razvojem kadrova, a zove se Centar za obuku i kadrove. Ispitanici u svojim odgovorima dali su tačan naziv organizacione jedinice sa opisom njenih zadaća, što nam govori sa Islamska zajednica ima razvijenu funkciju menadžmenta ljudskih resursa, te upućenosti i razvijene svijesti o bitnosti top menadžmenta o razvoju ljudskih resursa u Islamskoj zajednici. Centar za obuku i kadrove je *zadužen da vodi brigu o kadrovima od momenta prepoznavanja potencijalnih kadrovskih kapaciteta sve do časa dok ih se ne isprati iz Islamske zajednice ili penzioniranjem ili odlaskom u neku drugu radnu sredinu. To je servis koji pomaže menadžmentu na svim niovioma IZ da ima pregled s kakvim kadrovskim potencijalom raspolaže prilikom odabira novih uposlenika, te da prati kretanje kadorova u smislu njihovoga napredovanja i ocjene kvalitete obavljanja radnih zadataka. Centar za obuku i kadrove obavlja poslove koji se odnose na: stručno osposobljavanje i usavršavanje vještina vjerskih službenika (imami, hatibi, muallimi, vjeroučitelji i muderisi), administrativnih službenika (rukovodioci i administrativni radnici) i volontera; pripremanje prijedloga odgovarajućih programa za stručno osposobljavanje i usavršavanje vještina i drugih programa razvoja kadrova u saradnji sa upravama, organima, ustanovama i drugim organizacionim jedinicama Rijasetu; pripremu i realizaciju projekata iz oblasti stručnog usavršavanja; praćenje i ocjenjivanje realizacije programa stručne osposobljenosti kadrova IZ; vođenje evidencije o stručnoj osposobljenosti i ovladanim vještinama na radu; učestvovanje u izradi projekata i programa s drugim subjektima u i van Islamske zajednice vezanim za osposobljavanje i stručno usavršavanje kadrova u IZ; pripremu realizacije programa i projekata osposobljavanja i usavršavanja kadrova; izvještavanje o realiziranim programima osposobljavanja i stručnog usavršavanja kadrova; pripremu i izdavanje brošura i drugih materijala vezanih za osposobljavanje i stručno usavršavanje kadrova; vođenje centralne evidencije obučenog kadra; vođenje evidencije stručnog kadra pogodnog za angažiranje u procesu obučavanja i usavršavanja kadrova IZ; izrada analitika, potreba i izazova koji stoje pred Zajednicom u saradnji sa drugim organima i ustanovama IZ; utvrđivanje specifičnih programa obuke kadrova za potrebe IZ; izrada programa praćenja učinka osposobljenih kadrova; drugi poslovi neophodni za rad Centra za obuku i kadrove. Dakle, Islamska zajednica u svojoj strukturi ima osnovan, organiziran i sa jasnim zadaćama i odgovornostima normativno reguliran Centar za*

obuku i kadrove u cilju razvoja ljudskih resursa unutar Zajednice. Iako relativno mlad, shodno zacrtanim ciljevima u opisima poslova i odgovornosti Centar za obuku i kadrove predstavlja dobre temelje za razvijanje ljudskih resursa unutar Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini. *Mogućnosti rukovodilaca u organizacionim jedinicama su raznovrsne u pogledu saradnje sa Centrom za obuku i kadrove koje se oslanjaju na realne potrebe i važeće propise o uspostavi i radu koja se ogleda u dobijanju podataka o kadrovima, mogućnosti pokretanja i realizaciji obuke i drugih oblika za unaprijeđenje rada.*

Prva aktivnost koja predstavlja osnov svih kasnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa jeste opis poslova, kojima su jasno određeni zadaci i opis poslova svakog uposlenika na određenom radnom mjestu. Analiza posla identifikuje glavne zadatke, odgovornosti, dužnosti konkretnog posla, kao i znanja, vještina i sposobnosti uposlenika koji su zaposleni na tim poslovima. Olakšavaju rad uposlenika, uposlenik jasno zna šta i kako da radi, te nadređenim/menadžmentu za njihov nadzor i kontrolu. Uspješnost realizacije radnih zadataka ovisi o njihovom jasnom definisanju i opisu. O načinu definisanja i regulisanja radnih zadataka uposlenika i opis poslova u Islamskoj zajednici vidimo iz slijedećih odgovora:

*Ispitanik\_1: Radni zadaci uposlenika su definirani sistematizacijom radioh mjesta u kojima su naznačene sve važne sastavnice obaveza koje to radno mjesto pokriva. Dodatno izradom dugoročnih i kratkoročnih planova svako radno mjesto je u određenoj vremenskoj zoni pokrivano konkretnim aktivnostima koje proističu iz plana realizacije svakog od pojedinačnih redovnih ili povremenih radnih zadataka. Ispitanik\_2: Sistematizacijom radnih mjesta – Pravilnik.*

*Ispitanik\_3: Rijaset Islamske zajednice je nakon usvajanja Pravilnika o organizaciji i radu Rijasetu donio sistematizaciju radnih mjesta kojom se uređuju radna mjesta: naziv radnih mjesta, opis poslova, uslovi za vršenje poslova (školska sprema i druge kvalifikacije), broj izvršitelja za pojedinačna radna mjesta i ukupan broj zaposlenika u Rijasetu Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, te nadležnosti unutarnjih organizacionih jedinica, rukovođenje Rijasetom, organizacionim jedinicama i unutarnjim organizacionim jedinicama, ovlaštenja i odgovornosti zaposlenika i druga pitanja organizacije rada u Rijasetu. Ispitanik\_4: Temeljni akt za realizaciju radnih aktivnosti je Sistematizacija radnih mjesta sa opisom poslova. Naravno, velika je mogućnost da svaki uposlenik podari kreativnosti svojih sposobnosti za unaprijeđenje rada.*

Radni zadaci i opisi poslova u Islamskoj zajednici su uređeni Sistematizacijom radnih mjesta, kojom se uređuju radna mjesta: naziv radnih mjesta, opis poslova, uslovi za vršenje

*poslova (školska sprema i druge kvalifikacije), broj izvršitelja za pojedinačna radna mjesta i ukupan broj zaposlenika u Rijasetu Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, te nadležnosti unutarnjih organizacionih jedinica, rukovođenje Rijasetom, organizacionim jedinicama i unutarnjim organizacionim jedinicama, ovlaštenja i odgovornosti zaposlenika i druga pitanja organizacije rada u Rijasetu.* Svrha opisa i dizajniranja radnih mjesta jeste upošljavanje prave osobe na radno mjesto, ono koje odgovara njenom znanju i sposobnostima, odnosno realizaciji aktivnosti ciljeva organizacije. Velika je mogućnost *da svaki uposlenik podari kreativnost i svojih sposobnosti za unaprijeđenje rada.* Nakon analize, kreiranja, i opisa radnog mjesta, prilazi se planiranju i regrutovanju ljudskih resursa.

Proces regrutacije, selekcije kadrova i uvođenja u posao su aktivnosti koje se nastavljaju na proces planiranja ljudskih resursa, u procesu upravljanja ljudskim resursima. Aktivnost regrutovanja kao što smo i uvidjeli obezbjeđuje određeni broj prijavljenih kandidata, dok se selekcijom vrši izbor prijavljenih kandidata za popunjavanje upražnjenog radnog mjesta. A uvođenjem u posao se vrši socijalizacija uposlenika. Ove aktivnosti kao osnova budućeg razvoja kadrova u organizaciji su temeljne pri realizaciji upravljanja aktivnostima ljudskim resursima. Jer, imati talentovane, visokokvalificirane i sposobne uposlenike je ključno za napredak organizacije. Proces regrutacije, selekcije i socijalizacije u Islamskoj zajednici deskriptivno su nam dali ispitanici u slijedećim odgovorima:

*Ispitanik\_1: U pravilu se za većinu poslova kao što su imamski, muallimski, profesorski i drugi kadrovi, raspisuju konkursi i putem komisija kroz intervju i analizi objektivnih pokazatelja, kvalifikacija, radnih iskustva i sl. Vršiti odabir kandidata i predlaže nadležnom organu da donese odluku o prijemu. Imenovana lica koja se postavljaju na rukovodeća mjesta na mandatni period najčešće se biraju analizom postojećih kadrovskih kapaciteta. Utvrđuju se svi objektivni i iskustveni pokazatelji ko od raspoloživih kapaciteta može najkvalitetnije obavljati određenu funkciju. Ovlašteni predlagač predlaže a nadležni organ donosi konačnu odluku o imenovanju ili postavljenju. Ispitanik\_2: U nekim sektorima putem konkursa (imami, nastavnici u medresama i na fakultetima ili zaposlenici u administraciji. Prisutan je i model 'imenovanja', glavni imami, muftije, rukovodioci (u administrativnom sektoru...). Uvođenje u posao nije na svim nivoima i u svim sektorima posebno uređeno, više je to spontano, tradicionalno... Ukoliko se omogućiti razvoj Centra za obuku i kadrove u punom kapacitetu ova oblast bi se zasigurno vrlo brzo i kvalitetno uredila. Analitika i planiranje, razvoj i regrutovanje donijelo bi novi kvalitet u HR području.*

*Ispitanik\_3: Prijem službenika u Islamskoj zajednici se u pravilu vrši putem javnog oglasa. Normativnim aktima Islamske zajednice je predviđena mogućnost internog premještaja i internog konkursa. U svakom slučaju sa kandidatima se obavlja razgovor, odnosno u slučaju raspisivanja konkursa, u okviru konkursne procedure obavlja se intervju sa kandidatima. Stupanjem u službu službenici se najprije upoznaju sa organizacijom Islamske zajednice, osnovnim normativnim aktima, etičkim kodeksom, a zatim sa poslovima koje će obavljati. Ukoliko se radi o pripravniku određuje mu se mentor koji prati njegov rad i na kraju podnosi izvještaj neposredno nadređenom uz ocjenu rada pripravnika.*

*Ispitanik\_4: U domenu vjerskih poslova se prati učešće muslimana u aktivnostima džemata, potom u obrazovnim ustanovama Islamske zajednice kada se određeni kadrovi angažiraju na poslove koji prate starije kolege, nadležni rukovodioci i usmjeravaju na licu mjesta, a potom dostavljaju i službene izveštaje koji se pohranjuju u dosije angažiranih lica. Postojeća dokumentacija je od velikog značaja za vođenje u službi za bilo koji vid angažiranja.*

Obzirom na široku organizacionu strukturu Islamske zajednice provedba regrutacije, selekcije i uvođenja u posao zavisi od toga na koje se mjesto i u koju organizacionu jednicu upošljava novi kadar ili postojeći (interni premještaj). Proces regrutacije u Islamskoj zajednici novih uposlenika *u pravilu vrši se putem javnog oglasa. Iako je normativnim aktima predviđena mogućnost internog premještaja i internog konkursa.* Dakle, proces regrutacije može biti interni i eksterni, ovisno od postojećih kadrovskih kapaciteta. Potencijalni kandidati za popunjavanje upražnjenih radnih mjesta mogu se regrutovati iz same institucije, odnosno internih izvora, kao i sa eksternog tržišta rada, eksternih izvora. *U pravilu se za većinu poslova kao što su imamski, muallimski, profesorski i drugi kadrovi, raspisuju konkursi i putem komisija kroz intervju i analizi objektivnih pokazatelja, kvalifikacija, radnih iskustva i sl. vrši odabir kandidata i predlaže nadležnom organu da donese odluku o prijemu.* Na osnovu svoje specifičnosti u Islamskoj zajednici prisutan je i model 'imenovanja', glavni imami, muftije, rukovodioci (u administrativnom sektoru...). Pri odabiru kandidata i regrutacije *utvrđuju se svi objektivni i iskustveni pokazatelji ko od raspoloživih kapaciteta može najkvalitetnije obavljati određenu funkciju. Ovlašteni predlagач predlaže a nadležni organ donosi konačnu odluku o imenovanju ili postavljenju.* Dakle, proces regrutovanja počinje donošenjem odluke o popunjavanju upražnjenih radnih mjesta, a ona je uslovljena definisanom strategijom organizacije, politikom zapošljavanja i izraženim potrebama za ljudskim resursima. Proces selekcije i socijalizacije nastavlja se na proces regrutovanja.



Regrutovanjem se obezbjeđuje određeni broj kandidata za popunjavanje upražnjenih radnih mjesta, a selekcijom se vrši izbor onih kojima će se ponuditi zaposlenje. U Islamskoj zajednici proces selekcije i uvođenja u posao vrši se na način da *stupanjem u službu službenici se najprije upoznaju sa organizacijom Islamske zajednice, osnovnim normativnim aktima, etičkim kodeksom, a zatim sa poslovima koje će obavljati. Ukoliko se radi o pripravniku određuje mu se mentor koji prati njegov rad i na kraju podnosi izvještaj neposredno nadređenom uz ocjenu rada pripravnika. Iako proces uvođenja u posao nije na svim nivoima i u svim sektorima posebno uređeno, više je to spontano, tradicionalno...* (Različitost selekcije i uvođenja u posao nije posebno uređeno u određenim sektorima, uglavnom neke od nižih organizacionih jedinica po organizacionoj hierarhiji u kojima nije pravilnikom regulisano ovo pitanje. Razlog takvom stavu može se pripisati jednostavnosti obavljanja posla, koje je regulisano Sistematizacijom radnih mjesta određene organizacione jedinice ili sektora.).

*U domenu vjerskih poslova se prati učešće muslimana u aktivnostima džemata, potom u obrazovnim ustanovama Islamske zajednice kada se određeni kadrovi angažiraju na poslove koji prate starije kolege, nadležni rukovodioci ih usmjeravaju na licu mjesta, a potom dostavljaju i službene izveštaje koji se pohranjuju u dosije angažiranih lica. Postojeća dokumentacija je od velikog značaja za vođenje u službi za bilo koji vid angažiranja. Jedan od ispitanika ističe da ukoliko se omogući razvoj Centra za obuku i kadrove u punom kapacitetu ova oblast bi se zasigurno vrlo brzo i kvalitetno uredila. Analitika i planiranje, razvoj i regrutovanje donijelo bi novi kvalitet u HR području, obzirom da je Centar za obuku i kadrove relativno mlad i nalazi se u tranziciji i razvojnoj fazi. Navedeni procesi i aktivnosti u Islamskoj zajednici kao što smo i vidjeli u odgovorima aktivni su i razvijaju se naspram potreba institucije i njenih strateških planova upošljavanja pri relalizaciji ciljeva institucije. Postojeće strukture i organizacione jedinice u Islamskoj zajednici vrše regrutaciju, selekciju i uvođenje u posao regulisane normativnim aktima, s konotacijom razvoja i poboljšanja aktivnosti kroz formirani Centar za obuku i kadrove.*

Uspješnost organizacije zavisi od znaja i obrazovanja uposlenika koji nose aktivnosti realizacije rada i poslova. Uspješna organizacija je ona organizacija koja 'uči'. Mogućnost ličnog napredovanja, stručnog usavršavanja i obrazovanja u savremenom svijetu je ključni uvjet uspjeha realizacije ciljeva i misije organizacija. Obrazovan i stručan kadar je kadar koji razvija, usavršava i daje rezultate u realizaciji strateških ciljeva, misije i vizije organizacije. S toga je jako bitno da svaka organizacija ulaže u svoj kadar, omogućava edukacije i razvoj. To čine uspješne

organizacije. Mnoge organizacije ulažu milionske iznose u programe obrazovanja zaposlenih, s ciljem unapređivanja, nadogradnje novih znanja, vještina i sposobnosti. Kakav je status sa ulaganjem u obrazovanje u Islamskoj zajednici i razvojem uposlenih, te na koji način je regulisano stručno usavršavanje i lični razvoj uposlenika govore slijedeći odgovori:

*Ispitanik\_1: Za sada ne onoliko koliko je potrebno. Ali u projekcijama je taj nivo zacrtan kao nešto što bi trebalo u narednim godinama da dostigne stepen zadovoljavajućeg. Pravilnikom koji pokriva ovo područje a koji se realizira u Centru za obuku i kadrove IZ. Ispitanik\_2: Ulaže. Ipak to bi moralo biti u mnogo većem obimu. Na inicijativu i prijedlog Centra za obuku i kadrove 2020. usvojen je Pravilnik o obuci i stručnom usavršavanju kadrova Islamske zajednice. Ispitanik\_3: Kao što je već na početku spomenuto Islamska zajednica veliku pažnju posvećuje ljudskim resursima, što pokazuje kroz finansiranje stručnog usavršavanja i obrazovanja službenika. Stručno usavršavanje i lični razvoj službenika regulirano je Pravilnikom o obuci i stručnom usavršavanju kadrova Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini. Ovim Pravilnikom utvrđuju se načela, prava, obaveze, sadržaj, sektori, rokovi i postupak stručnog usavršavanja i napredovanja kadrova Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini. Centar za obuku i kadrove je nadležna organizaciona jedinica Rijaseta koja planira, organizira i realizira programe stručnog usavršavanja i napredovanja u saradnji sa upravama, a uz saglasnost Rijaseta. U provedbi stručnog usavršavanja i napredovanja Centar sarađuje s organima, upravama, organizacionim jedinicama, te odgovarajućim obrazovnim, naučnim i drugim ustanovama i pravnim licima. Rijaset na temelju ovog Pravilnika, a na prijedlog organizacionih jedinica, organa i ustanova, donosi godišnji plan i program stručnog usavršavanja službenika Islamske zajednice.*

*Ispitanik\_4: Kadrovi u nadležnosti Uprave za vjerske poslove su u mogućnosti da se prijave za stručno usvršavanje na različitim progamima u domovini i inostranstvu. Islamska zajednica ima svoje obrazovne ustanove i saradnju sa određenim organizacijama u inostranstvu za razvoj kadrova.*

*Prioritetno se stručno usvršavanje priprema i realizira u obrazovnim ustanovama Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, a potom i na potpisane dokumente o saradnji sa srodnim organizacijama u inostranstvu u Turskoj, Egiptu, Saudijskoj Arabiji i drugim zemljama.*

Ulaganje u stručno obrazovanje i edukaciju uposlenih u Islamskoj zajednici je evidentno, ulaže se, za sada ne onoliko koliko je potrebno. Ali u projekcijama je taj nivo zacrtan kao nešto što bi trebalo u narednim godinama da dostigne stepen zadovoljavajućeg. U cilju podizanja

stepena obrazovanja uposlenih donijet je i *Pravilnik o obuci i stručnom usavršavanju kadrova Islamske zajednice (2019)*. Ovim Pravilnikom utvrđuju se načela, prava, obaveze, sadržaj, sektori, rokovi i postupak stručnog usavršavanja i napredovanja kadrova Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini. Centar za obuku i kadrove je nadležna organizaciona jedinica Rijaseta koja planira, organizira i realizira programe stručnog usavršavanja i napredovanja u saradnji sa upravama, a uz saglasnost Rijaseta. U provedbi stručnog usavršavanja i napredovanja Centar saraduje s organima, upravama, organizacionim jedinicama, te odgovarajućim obrazovnim, naučnim i drugim ustanovama i pravnim licima. Rijaset na temelju ovog Pravilnika, a na prijedlog organizacionih jedinica, organa i ustanova, donosi godišnji plan i program stručnog usavršavanja službenika Islamske zajednice. Dakle, ulaganje u obrazovanje i razvoj kadrova Islamske zajednice regulisano je normativno, Pravilnikom, što pokazuje stepen razvijene svijesti o bitnosti ulaganja u ljudske resurse. Mogućnost stručnog usavršavanja kadrova Islamske zajednice može se realizirati na različitim programima u zemlji i inostranstvu. *Islamska zajednica ima svoje obrazovne ustanove i saradnju sa određenim organizacijama u inostranstvu za razvoj kadrova.*

*Prioritetno se stručno usvršavanje priprema i realizira u obrazovnim ustanovama Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, a potom i na potpisane dokumente o saradnji sa srodnim organizacijama u inostranstvu u Turskoj, Egiptu, Saudijskoj Arabiji i drugim zemljama.*

U kontekstu ulaganja u obrazovanje u Islamskoj zajednici treba istaći i slijedeće podatke prema Studiji o kadrovima Islamske zajednice, a koje je proveo Centar za obuku i kadrove. Oni se tiču obrazovne strukture uposlenika, koji od ukupnog broja zaposlenika “medrese (i druge vjerske srednje škole) završilo je 2252 osobe (72%) uposlenika, druge srednje škole 799 (26%), i NK(OŠ) 51 (2%)”. (Centar za obuku i kadrove IZBiH, 2020, str. 10). Ovi podaci ukazuju da su uposleni u Islamskoj zajednici uglavnom svršenici neke od medresa koje su pod patronatom i nadzorom Islamske zajednice. Što ukazuje na sistemsko i strateško ulaganje u obrazovanje svojih članova i drugih, a samim time i budućih potencijalnih kadrova, i realizaciju misije i vizije Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini. Kada su u pitanju završeni fakulteti, “Fakultet islamskih nauka u Sarajevu završilo je 700 (35%) uposlenika, Islamska pedagoška akademija 123 (6%), Islamski pedagoški fakultet 502 (25%), drugi islamski fakulteti 133 (6%), Al-Azhar 73 (4%), i drugi fakulteti 479 (24%)”. (Centar za obuku i kadrove IZBiH, 2020, str. 11). Kada su u pitanju magisteriji, magistara sa “Fakulteta islamskih nauka među uposlenim u Islamskoj zajednici ima 67 (27%), Islamskog pedagoškog fakulteta 39 (16%), Fakultet islamskih studija 19 (8%), Drugih

islamskih fakulteta 18 (7%), i drugih fakulteta 105 (42%)". (Centar za obuku i kadrove IZBiH, 2020, str. 11). Doktora nauka od ukupnog broja uposlenih sa "Fakulteta islamskih nauka u Sarajevu ima 39 (38%), Fakulteta islamskih studija 17 (16%), Al-Azhar 1 (1%), Drugi islamski fakulteti 7 (7%), i drugi fakulteti 39 (38%)". (Centar za obuku i kadrove IZBiH, 2020, str. 11). (Treba istaći da znatan broj imama u Dijaspori su magistri kao i jedan broj doktori nauka ali zbog nedostatka tačnih podataka do momenta izrade ove studije, ti podaci nisu uvršteni u ove generalne pokazatelje magisterija i doktorata).

Prema navedenim podacima može se zaključiti da Islamska zajednica u Bosni i Hercegovini, shodno svojoj misiji, institucionalno radi na razvoju i obrazovanju svojih članova i kadrova, kako uspolenih tako i budućih kroz formalni način obrazovanja. To je ujedno i velika prednost i bogatsvo koje ova institucija posjeduje, i izuzetno afirmativan i pozitivan primjer organizacije, razvoja i ulaganja u obrazovanje.

Za uspješnost obavljanja čitavog niza zadataka menadžmenta ljudskih resursa potrebno je vršiti praćenje i ocjenjivanje uspješnosti na radu. To je kontinuirani proces usmjeravanja i vrednovanja rezultata rada i ponašanja u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj pokazatelja, sistema i metoda praćenja radne uspješnosti te sistemsko i kontinuirano vrednovanje uspješnosti svakog pojedinca. Organizacije prate proces radne uspješnosti u kojem se prate i evidentiraju radne performanse zaposlenika kako bi se donijeli sudovi o ukupnoj radnoj uspješnosti. A rezultati evaluacije uspoređuju se s postavljenim standardima i normama koje je potrebno zadovoljiti, te se na osnovu dobivenih rezultata utvrđuje radna uspješnost. Praćenje i procjenjivanje uspješnosti je od vitalne važnosti u svakom sistemu koji želi povezati uspješnost organizacije i uspješnost ljudi. Ukoliko zaposlenik dobro obavlja svoj posao organizacija koja ulaže napore u upravljanje ljudskim resursima prepoznaje njihov trud i zalaganje, i omogućava razvoj u organizaciji, te u skladu s time zaposleni biva ocjenjen i nagrađen. Organizacija praćenjem radne uspješnosti dobiva stvarne podatke o uspješnosti ili neuspješnosti zaposlenika prilikom obavljanja zadataka, te u skladu s time donose buduće odluke o organizaciji, nagrađivanju i mogućnost postavljanja budućih ciljeva koje će omogućiti razvoj organizacije. Nakon praćenja zaposlenika vrši se njihovo ocjenjivanje. Na koji način se mjeri uspješnost obavljanja poslova uposlenika u Islamskoj zajednici uviđamo kroz odgovore ispitanika:

*Ispitanik\_1: U aplikaciji uposlenika koja je pripremljena u okviru jedinstvenog informacionog sistema IZ koji je u izradi, predviđeno je redovno ocjenjivanje svakog uposlenika od strane*

*nadležnog rukovodioca kao i od strane tijela koje provode inspekcije, revizije i kontrole poslovanja. Sada se to radi tako što neposredni rukovodilac kroz redovne izvještaje o radu i planove rada koji se rade po ISO standardu pravi analizu i formira svoju ocjenu o efikasnosti i uspjehu svakog od uposlenika. Ispitanik\_2: Nije sistemski i normativno uređeno, Centar je ponudio Nacrt pravilnika o vrednovanju i ocjenjivanju, na tome treba raditi. Ispitanik\_3: Sve organizacione jedinice pripremaju godišnji plan i program svoga rada koji se dalje diferencira na unutrašnje organizacione jedinice, a zatim na zaposlenike. Godišnji plan i program se dalje razrađuje na mjesečnom, nivou i isti se dostavlja rukovodiocu organizacione jedinice. Kroz podnošenje sedmičnih i mjesečnih izvještaja službenika o realizaciji planiranih aktivnosti, ostvarivanju postavljenih ciljeva, blagovremenom izvršavanju postavljenih zadataka, mjeri se uspješnost obavljanja posla službenika. Ispitanik\_4: Redovno izvještavanje o radu je osnov za mjerenje uspješnosti o radu uposlenika. Postoji sistem izvještavanja koji podržuje sedmične izvještaje o radu uposlenika koji se oslanja na Plan rada sa redovnim i vanrednim aktivnostima. Na temelju sadržaja izvještaja svaki rukovodilac može mjeriti kvalitetu rada uposlenika i unositi u evidenciju/dosje uposlenika.*

Uspješnost obavljanja posla uposlenika u Islamskoj zajednici nije sistemski i normativno uređeno, Centar je ponudio Nacrt pravilnika o vrednovanju i ocjenjivanju, na tome treba raditi. Također, u izradi je aplikacija pripremljena u okviru jedinstvenog informacionog sistema Islamske zajednice koja je u izradi, kojom se reguliše i redovno ocjenjivanje o svakom uposleniku od strane nadležnog rukovodioca kao i od strane tijela koje provode inspekcije, revizije i kontrole poslovanja. Trenutna situacija u vezi praćenja rada uposlenih i ocjene jeste da kroz izvještaje o radu i planove rada koji se rade po ISO standardu pravi analizu i formira svoju ocjenu o efikasnosti i uspjehu svakog od uposlenika. Odnosno, putem izrade godišnjeg plana i programa rada koji se dalje diferencira na unutrašnje organizacione jedinice, a zatim na zaposlenike. Planovi se razrađuju na mjesečnom nivou i dostavljaju rukovodiocima organizacione jedinice. Kroz podnošenje sedmičnih i mjesečnih izvještaja službenika o realizaciji planiranih aktivnosti, ostvarivanju postavljenih ciljeva, blagovremenom izvršavanju postavljenih zadataka, mjeri se uspješnost obavljanja posla službenika. Ocjena uspješnosti obavljanja poslova uposlenika Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini kao što je istaknuto vrši se na način izvještavanja nadređenima o urađenom poslu sa nastojanjem razvoja kroz započete procese kreiranja i

usavršavanja metoda ocjenjivanja uposlenika Islamske zajednice. *Na temelju sadržaja izvještaja svaki rukovodilac može mjeriti kvalitetu rada uposlenika i unositi u evidenciju/dosje uposlenika.*

Upravljanje ljudskim resursima posebnu pažnju posvećuje motivaciji zaposlenih s obzirom da motivacija ima veliki uticaj na radni učinak zaposlenih, pa samim tim se može reći da uspjeh jedne organizacije u velikoj mjeri zavisi od sposobnosti i motivisanosti njenih zaposlenih. Kako motivirati zaposlene je jedno od važnijih pitanja za menadžere koji upravljaju ljudskim resursima. Za motivaciju ljudskih resursa vrlo značajne su i ostale nematerijalne strategije i metode motiviranja, poput fleksibilnog radnog vremena, priznavanja uspjeha, povratne informacije zaposleniku za svoj rad koje su mu izrazito bitne za samopouzdanje te organizacijska kultura poduzeća. Uzrok određenog ponašanja čovjeka jesu unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak nekog pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti već i o motivaciji. Način motivacije i šta sve podrazumjeva motivacija u Islamskoj zajednici dobili smo kroz sljedeće odgovore:

*Ispitanik\_1: Neposredni rukovodioci imaju pravo da one uposlenike za koje procjene da daju veliki doprinos u efikasnom radu svoje organizacione jedinice nagrade stimulacijom koja je propisana kroz odgovarajući Pravilnik. Izvan nematerijalnih nagrada neke organizacione jedinice prigodnim povodima svojim uposlenicima dodjeljuju posebna priznanja i nagrade. Javno priznanje i pohvale uposlenika znači njegove bolje pretpostavke u smislu napredovanja i pozicioniranje na zahtjevnija i bolje plaćena radna mjesta. Ispitanik\_2: Motivaciji se, uglavnom, ne posvećuje dovoljno pažnje premda je ima, uglavnom kroz novčane stimulacije. Treba istaknuti da je sistemski uređena jubilarna nagrada za duži period rada. U sektoru vjerskih službenika ima godišnji izbor najuspješnijih imama. U administraciji i stručnim službama za sada nema nematerijalnih modela stimulacije a bilo bi dobro da ima pa bi na tome trebalo raditi.*

*Ispitanik\_3: Islamska zajednica vodi računa o motivaciji svojih službenika, jer samo sa zadovoljnim i motiviranim službenicima mogu se uspješno ostvarivati postavljeni ciljevi. Ukoliko nedostaje motivacije i nagrađivanja službenika počinje da vlada loša radna atmosfera, gubi se povjerenje i nedostaje odgovornosti, što dovodi do stagnacije i nazadovanja. Normativnim aktima je predviđeno da rukovodilac može novčano nagraditi i stimulisati zaposlenike za izuzetno zalaganje i ostvarene dobre rezultate u radu, kao i na osnovu ostvarenih ušteda, racionalizacija i inovacija u procesu rada. Također su predviđene i jubilarne nagrade za vrijeme provedeno u Islamskoj zajednici. Pored novčanih nagrada, Islamska zajednica dodojeljuje i odlikovanja i*

*priznanja, kao što su polakete i pohvale, a koja su definirana Pravilnikom o odlikovanjima i priznanjima. Ispitanik\_4: Postoji ustaljena praksa koja je i normativno uređena da se kreativni aktivni uposlenici mogu stimulirati u radu kroz različite oblike od usmene pohvale do novčane naknade. Svaka stimulacija koja ima za cilj da motivira uposlenika je unesena u evidenciju.*

Način motivacije u Islamskoj zajednici regulisan je *normativnim aktima, Pravilnikom kojima je predviđeno da rukovodilac može novčano nagraditi i stimulisati zaposlenike za izuzetno zalaganje i ostvarene dobre rezultate u radu, kao i na osnovu ostvarenih ušteda, racionalizacija i inovacija u procesu rada.* Dakle, za motiviranost uposlenika koristi se materijalna nagrada kao stimulans za dobro obavljanje radnih zadataka, ali postoji i nematerijalna vrsta nagrade i motivacije koja je prisutna u određenim sektorima i organizacionim jednicima Islamske zajednice, a ogleda se u:

- *normativno uređenje da se kreativni aktivni uposlenici mogu stimulirati u radu kroz različite oblike od usmene pohvale do novčane naknade.*
- *sistemska uređena i jubilarna nagrada za duži period rada,*
- *u sektoru vjerskih službenika godišnji izbor najuspješnijih imama.*

*Dok u administraciji i stručnim službama nema nematerijalnih modela stimulacije a bilo bi dobro da ima pa bi na tome trebalo raditi.* Da se konstatovati da Islamska zajednica vodi brigu o motivaciji uposlenih, te da postoje i materijalne i nematerijalne vrste motivacije, sa intencijom za poboljšanje uvjeta i vrsta motiviranosti u svim organizacionim jednicama podjednako.

## 9. ZAKLJUČAK

Savremeno poslovanje u organizaciji, isprepletено stalnim promjenama i inovacijama, imperativ je za menadžment da u realizaciji svojih organizacijskih ciljeva budu u vrhu i u stalnom usvršavanju, razvoju, napretku i praćenju savremenih tokova poslovanja. Najvredniji resurs svake organizacije jeste čovjek, koji svojim znanjem, umijećem i vještinama doprinosi, razvija i pospješuje uspješnost poslovanja. S toga je jako bitno, za uspješnost i realizaciju organizacijskih ciljeva, na valjan način rukovoditi i upravljati uposlenim u organizaciji. Upravljanje ljudskim resursima, odnosno menadžment ljudskih resursa je jedna organizacijska funkcija organizacije, koja za cilj ima realizaciju i ostvarenje zacrtanih strateških ciljeva. Upravljanje ljudskim resursima predstavlja čitav niz kauzalnih aktivnosti od čijeg kvalitetnog sprovođenja zavisi i uspješnost poslovanja. Kroz analizu i deskripciju navedene su aktivnosti, elementi i funkcije, te je ukazano na važnost i aktivnosti koje su sastavni dio upravljanja ljudskim resursima. Teoretski su elaborirani pojmovi i razvoj upravljanja ljudskim resursima, odnosno sve aktivnosti koje ističu relevantni autori koji se bave ljudskim resursima. Počev od analize posla kao temelja svih kasnijih aktivnosti, planiranja ljudskih resursa, njihovog regrutovanja i selekcije, te socijalizacije i usavršavanja, obučavanja i obrazovanja, ocjenjivanja performansi zaposlenih, nagrađivanja i motivisanja, upravljanja karijerom u poslu uposlenih, do brige o zdravlju uposlenika. Sve navedene aktivnosti su povezane, i zavise jedna od drugih, čijom kvalitetnom realizacijom dolazimo do uspješnog vođenja i upravljanja ljudskim resursima. Uspješnost upravljanja ljudskim resursima se ogleda u slijedećem:

- U koordinaciji i međusobnom razumjevanju i pomaganju, između medžmenta i uposlenika, donošenju odluka kako bi efikasno i na uspješniji način realizirali organizacijske ciljeve;
- Pomnim i strateškim planiranjem i razvojem ljudskih resursa, koje podrazumjeva planiranje slobodnih resursa i njihovo iskorištavanje na najbolji mogući način koristeći njihove vještine, obrazovanje i sposobnosti;
- Regrutuje najbolje osobe za određeni posao, sa najboljim kvalifikacijama i sposobnostima, kroz selekciju koja se provodi ispitivanjem osobina, sposobnosti i znanja kandidata kroz različite metode;
- Stalnim praćenjem i ocjenjivanjem učinkovitosti rada uposlenih;
- Menadžment se brine, kreira i omogućava stručno osposobljavanje i nadogradnju kadrova shodno politici i etici organizacije. Obukama i stručnim usavršavanjem i razvojem, razvijaju se radne navike i uspješne metode rada, povećava se motivacija i interes za učenjem te pozitivni stav zaposlenika prema radu;



- Vodeći računa da kvalitetne kadrove zadrže, kao i o adekvatnoj stimulaciji i motivaciji, bilo materijalno ili nematerijalno, jer motivacija je jedan od najvažnijih elemenata koje je potrebno razvijati i sprovesti;

Dakle, upravljanje ljudskim resursima kao jedna od značajnijih poslovnih funkcija u organizaciji čini skup isprepletenih i povezanih aktivnosti i ciljeva menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktuelnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.

Navedena saznanja dobivena kroz teorijsku analizu daju nam osnovu za pregled i prikaz upravljanja ljudskim resurima na primjeru institucije Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini. Islamska zajednica u Bosni i Hercegovini je najbrojnija vjerska zajednica u Bosni i Hercegovini, koja svoje aktivnosti i realizaciju ciljeva i misije sprovodi i u drugim zemljama svijeta u kojima žive Bošnjaci. Kao takva ima jasno definisane ciljeve, misiju i viziju kojima se rukovodi, a realizaciju organizacijskih ciljeva sprovodi putem svojih službenika i vjerskih lica. Da bi smo došli do relevantnih podataka o načinu upravljanja u Islamskoj zajednici, istraživani su svi dostupni podaci o instituciji Islamske zajednice, organizaciona struktura, poslovanje, donešeni akti, Ustav IZBiH, Pravilnici, Zaključci i Odluke. Islamska zajednica u Bosni i Hercegovini svoje poslovanje zasniva na dugoročnoj strategiji i planovima koje postavlja na godišnjem nivou na realizaciju kroz svoje organizacione jedinice. U Ustavu Islamske zajednice definirani su ciljevi, između ostalog gdje se kaže da Islamska zajednica daje odgovore „shodno zahtjevima vremena“ što znači između ostalog da svoje poslovanje zasniva na zahtjevima vremena u kojem živi, te prati savremene tokove načina življenja i poslovanja. U tom kontekstu, ima razvijenu organizacionu, hijerarhijsku strukturu poslovanja i rukovođenja, te razvijene norme, pravila i odredbe u cilju realizacije misije. Svoje odgovorno poslovanje koje je prisutno među svim uposlenim održava kroz poštovanje normi i pravila koje su donesene i važe za sve uposlenike podjednako. Specifičnost Islamske zajednice se ogleda u tome da su njeni uposlenici uglavnom vjerski službenici, te da su svi u službi vjere i na dobrobit članova Islamske zajednice. Upravljanje ljudskim resursima u Islamskoj zajednici je prepoznato kao jedan o ključnih zadataka menadžmenta u cilju uspješnosti razvoja. Od 2019. godine formirana je posebna organizaciona jedinica koja se bavi kadrovima i njihovim obrazovanjem i razvojem, a to je Centar za obuku i kadrove. Do formiranja Centra u svojoj strukturi Islamska zajednica je imala samo jednog uposlenika koji se bavio kadrovskim poslovima, *Stručnog*

*saradnika za kadrove, evidenciju i statusna pitanja zaposlenih.* Formiranjem Centra za obuku i kadrove poslovi brige o uposlenim prelaze na odgovornost i zadaću novoformiranoj organizacionoj jedinici. Time je briga o upravljanju ljudskim reursima podignuta na veću ljestvicu, čime se zaokružuje sistem rukovođenja i upravljanja ljudskim resursima u Islamskoj zajednici. Iako treba istaći da je Centar za obuku i kadrove relativno mlada organizaciona jedinica u sastavu Islamske zajednice, te da je u usponu i razvoju. Osim osnovnih donešenih akata za rad Centra, u toku su izrade Pravilnika koji se tiču razvoja i obrazovanja kadrova, čijim će donošenjem Islamska zajednica imati zaokruženu cjelinu u kontekstu razvoja i upravljanja kadrovima.

Analizom dokumenata i provedenim struktuiranim intervjuima sa ciljanim uposlenicima Islamske zajednice, uviđa se organiziranost i razvijenost sistema koji spadaju u aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Počev od jasno definisanih radnih zadataka i poslova, koji su regulisani. Ono na čemu bi trebalo poraditi kako bi se usavršili kriteriji iznešeni u teoretskom dijelu rada, a to nam potvrđuju i dobiveni podaci iz provedenih intervjuja, jeste bolja razrada ocjene uspješnosti i performansi uposlenika, (po podacima iz odgovora ispitanika dat je prijedlog Nacrta Pravilnika o vrednovanju i ocjenjivanju, također u procesu je izrada jedinstvenog informacionog sistema Islamske zajednice koja bi regulisala i ovo pitanje), jer se za sada provodi samo na osnovu izvještaja koje se dostavljaju nadređenim. Također, ulaganje u obrazovanje i razvoj je evidentno i ulažu se značajna materijalna i nematerijalna sredstva u obrazovanje kadrova, ali po dobivenim podacima, taj segment se može još unaprijediti i usavršiti. Prema svemu navedenom možemo konstatovati da Islamska zajednica po svom uređenju prati savremene tokove poslovanja i upravljanja, te radi na razvoju i unaprijeđenju svojih kadrova kroz razne aktivnosti koje smo naveli i elaborirali u ovom istraživačkom poduhvatu. Na osnovu svih elaboriranih segmenata možemo konstatirati da je postavljena hipoteza potvrđena i da je proces upravljanja ljudskim resursima Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini pozitivan primjer upravljanja organizacijom u savremenom bosanskohercegovačkom društvu.

Svoje odgovorno i savjesno poslovanje Islamska zajednica u Bosni i Hercegovini pokazala je i u kontekstu novonastale situacije, pandemije COVID -19, gdje IZBiH donosi niz instrukcija i uputa slijedeći upute nadležnih institucija, Federalnog kriznog štaba. Blagovremeno pri donošenju niza naredbi od strane kriznog štaba, reis-u-ulema Husein ef. Kavazović donosi Instrukciju o postupanju organizacionih jedinica, organa, ustanova i drugih pravnih lica Islamske zajednice u

Bosni i Hercegovini. (Reisu-l-ulema, 2020). Instrukcijom se propisuje postupanje organizacionih jedinica, organa, ustanova i drugih pravnih lica IZBiH, na području BiH, domovinskih zemalja i bošnjačke dijaspor (Instrukcija se odnosi na poštovanje i slijedenje kriznih štabova država u kojima ima članova IZBiH i u kojima su organizovani. Tako da se pravila mijenjaju u skladu sa naredbama nadležnih organa određene države) u cilju poduzimanja mjera radi sprečavanja širenja bolesti koju uzrokuje COVID-19. U cilju poboljšanja situacije, i smanjenja broja oboljelih Islamska zajednica je donijela niz Odluka i Instrukcija tokom trajanja pandemije COVID-19.

Na osnovu saznanja dobivenih ovim istraživačkim elaboratom možemo zaključiti da je Islamska zajednica kao jedna od vjerskih zajednica u Bosni i Hercegovini pozitivan primjer organizacije i upravljanja ljudskim resursima bosanskohercegovačkog društva.

## 10. Literatura

- A.N. Agencije <https://balkans.aljazeera.net/news/technology/2020>. (09. Septembar 2020). Dohvaćeno iz [balkans.aljazeera.net](https://balkans.aljazeera.net/news/technology/2020/9/24/visual-capitalist-apple-najinovativnija-kompanija-u-svijetu):  
<https://balkans.aljazeera.net/news/technology/2020/9/24/visual-capitalist-apple-najinovativnija-kompanija-u-svijetu>
- Anon. (2021). *Vjerske zajednice*. Dohvaćeno iz [visitmycountry.net](https://www.visitmycountry.net):  
[https://www.visitmycountry.net/bosnia\\_herzegovina/bh/index.php/o-bih/vjerske-zajednice](https://www.visitmycountry.net/bosnia_herzegovina/bh/index.php/o-bih/vjerske-zajednice)
- Anon, 9001 Academy. (2021). *9001 Academy, ISO online konzultacijski centar*. Dohvaćeno iz <https://advisera.com/9001academy/hr/sto-je-iso-9001/>
- Babić, M., & Stavrić, B. (1998). *Menadžment struktura i funkcije*. Beograd: KIZ-Centar.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Buble, M. (2000). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet.
- Bundak, K. (2011). Upravljanje intelektualnim kapitalom u funkciji održivosti poslovanja organizacije temeljeno na konceptu upravljanja kvalitetom. *Zbornik radova 12. Međunarodni simpozij o kvaliteti "Kvalitetom do poslovne izvrsnosti"* (str. 375-388). Osijek: Hrvatsko društvo menadžera kvalitete.
- Bundak, K., Drožđek, I., & Kovačić, R. (2013). *Tehnički glasnik, 7 (1), 56-63*. Dohvaćeno iz Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima:  
<https://hrcak.srce.hr/101178>
- Centar za obuku i kadrove IZBiH. (2020). *Studija o kadrovima IZ*. Sarajevo: Rijaset.
- Ćukić, B. (2004). *Integrativni menadžment ljudskih reusrsa*. Kruševac: Izdnak centar za industrijski menadžment plus.
- Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data status.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management, 15th Edition*. Florida: International University Boston, Pearson.
- Dujanić, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci.
- Durmišević, E. (2002). *Uspostava i pravni položaj Rijaseta Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini 1882-1899*. Sarajevo: "Magistrat" Sarajevo.
- Gutošić, H., & Drašković, S. (2009). *Menadžment ljudskih resursa*. Sarajevo: Fakultet za javnu upravu Sarajevo.
- Hadžiahmetović, Z., & Kulović, D. (2007). *Teorija organizacije*. Sarajevo: Fakultet za menadžment i turizam.
- Jambrek, I., & Penić, I. I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u preduzećima-ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta Rijeka, (1991) v. 29, br. 2, str.*  
<https://hrcak.srce.hr/40704> (Pristupljeno,08.03.2021.).

- Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž., & Cvetovski, T. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Megatrend univerzitet primjenjenih nauka Beograd.
- Jurina, M. (2009). *O upravljanju ljudskim potencijalima*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje "B.A. Krčelić".
- Karčić, F. (2006). Rezolucija Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini o tumačenju islama i drugi tekstovi. U *Šta je to "Islamska tradicija Bošnjaka"* (str. 49-57). Sarajevo: IC El-kalem.
- Kulić, Ž. (2005). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Beograd: Radnička štampa.
- Kulić, Ž., & Milošević, G. (2012). Faktori upravljanja ljudskim potencijalima. *Kultura polisa, god.IX (2012), br. 17*, str. 218.
- Kulić, Ž., & Vasić, M. (2007). *Menadžment ljudskih resursa*. Banja Luka: "Zavod distrofičara" Banja Luka.
- Lavić, S. (2014). *Leksikon socioloških pojmova*. Sarajevo: Dobra knjiga.
- Lavić, S. (2014). *Leksikon socioloških pojmova*. Sarajevo: Dobra knjiga.
- Martinović, M., & Tanasković, Z. (2014). *Menadžment ljudskih resursa*. Užice: Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice.
- Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco.
- Mccourt, W., & Eldridge, D. (2003). *Human Resource Management*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Milić, Z. (2011). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Visoka strukovna škola za poduzetništvo, Beograd.
- Nakičević, O. (1996). *Istorijski razvoj institucije Rijaset*. Sarajevo: Rijaset Islamske zajednice u Republici Bosni i Hercegovini.
- North, K. (2008). *Upravljanje znanjem - vođenje poduzeća usmjereno prema znanju*. Zagreb: Naklada Slap.
- Paragraf.ba, S. n.-o. (2020). *Paragraf.ba*. Dohvaćeno iz Zakon o radu FBiH: <https://www.paragraf.ba/propisi/fbih/zakon-o-radu.html#>
- Parlament BiH. (2004). *Zakon o slobodi vjere i pravnom položaju crkava i vjerskih zajednica u Bosni i Hercegovini*. Sarajevo: Službeni glasnik BiH, broj 5/04. Dohvaćeno iz <http://www.mpr.gov.ba/biblioteka/zakoni/bs/ZAKON%20o%20slobodi%20vjere.pdf>
- Parlament FBiH. (2020). *Federalno ministarstvo rada i socijalne politike*. Dohvaćeno iz Zakon o zaštiti na radu, Službene novine FBiH 79/2020: <http://fmrsp.gov.ba/?wpdmpro=zakon-o-zastiti-na-radu-2020-godina>
- Pološki, V. N., & Grizelj, H. (2007). *Obrazovanje i razvoj zaposlenika u hrvatskim organizacijama*. Preuzeto od Ekonomski pregled, 58 (12), 851-880: <https://hrcak.srce.hr/19420>
- Pržulj, Ž. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Institut za razvoj malih i srednjih prduzeća.
- Rahimić, Z., & Šehić, D. (2009). *Menadžment*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.

- Reisu-l-ulema. (2020). *Instrukcija reisu-l-uleme o postupanju organizacionih jedinica, organa, ustanova i drugih pravnih lica Islamske zajednice u BiH*, br:01-03-1-1313/20. Sarajevo: Rijaset IZBiH.
- Rijaset IZ. (2018). *Priručnik upravljanja kvalitetom*. Sarajevo: Rijaset.
- Rijaset IZBiH. (2014). *Odluka Rijaseta*, broj: 03-03-1-2730/14. Sarajevo: Rijaset IZBiH.
- Rijaset IZBiH. (2014). *Zaključak Rijaseta*, broj: 03-03-1-964/14. Sarajevo: Rijaset IZBiH.
- Sabor IZ. (2014). *Ustav Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, prečišćeni tekst*. Dohvaćeno iz [https://www.islamskazajednica.ba/images/stories/Ustavi/Ustav\\_IZ-e\\_precisceni\\_tekst\\_2014.pdf](https://www.islamskazajednica.ba/images/stories/Ustavi/Ustav_IZ-e_precisceni_tekst_2014.pdf)
- Sabor IZ. (2017). *Pravilnik o organiziranju Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini u dijaspori*, br: 03-2-53/17. Sarajevo.
- Sabor IZ. (2019). *Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o organizaciji i radu Rijaseta*, br: 03-2-51/19. Sarajevo.
- Salkić, M. (2003). *Organizacija i administracija Islamske zajednice, udžbenik za četvrti razred medrese*. Sarajevo: El-kalem - Izdavački centar Rijaset Islamske zajednice u BiH.
- Službeni glasnik BIH broj 5/04. (2004). [www.mpr.gov.ba](http://www.mpr.gov.ba). Dohvaćeno iz Zakon o slobodi vjere i položaju crkava i vjerskih zajednica u Bosni i Hercegovini: <http://www.mpr.gov.ba/biblioteka/zakoni/bs/ZAKON%20o%20slobodi%20vjere.pdf>
- Suša, B. (2009). *Menadžment ljudskih resursa*. Novi Sad: "Cekom"-books d.o.o.
- Tadin, H. (2007). Dohvaćeno iz Cjeloživotno obrazovanje za povećanje konkurentnosti poduzeća u evropskoj uniji, EKONOMIJA/EKONOMICS, 14 (1) str. 143-150: [http://www.staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis\\_pdf/ek\\_ec\\_537.pdf](http://www.staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis_pdf/ek_ec_537.pdf)
- Tucaković, E. (2012). Islamska zajednica u BiH - Dvije decenije reisu-l-uleme dr. Mustafe Cerića. U *Islamska zajednica kao zajednica vjernika* (str. 29-39). Sarajevo: CNS-centar za napredne studije.
- Tucaković, E. (2012). *Islamska zajednica u BiH- Dvije decenije reisu-l-uleme dr. Mustafe Cerića-Islamska zajednica kao zajednica vjernika*. Sarajevo: CNS-Centar za napredne studije.
- Tucaković, E. (2018). *Odnosi s javnošću u funkciji ostvarenja cilja Islamske zajednice*. Sarajevo: El-Kalem, Centar za dijalog-Vesatijja.
- Tyson, S., & York, A. (1996). *Human resource management*. New York: Made simple books.
- Udruženje Ilmijje. (2021). *Udruženje ilmijje*. Dohvaćeno iz <https://ilmijja.ba/udruzenje/>
- Vesić, D. D. (2006). *Menadžment ljudskih resursa: savremeno upravljanje kapitalom*. Beograd: D. Vesić.
- Vodopija, Š. (2006). *Stručni savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje*. Rijeka: Naklada Žagar.
- Vujić, V. (2004). *Menadžment ljudskog kapitala*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci-Fakultet za turistički i hotelski menadžment.

Vujić, V. (2010). Upravljanje promjenama i ljudskim kapitalom. *XVII međunarodni znanstveni skup "Društvo i tehnologija 2010"* (str. 90-95). Rijeka: Informatol. 43.

## Popis slika

Slika 1. <b>Menadžerske funkcije</b> , izrada prema: Dessler, 2017, str. 3. ....	21
Slika 2. <b>Uloga i ciljevi upravljanja HRM-a</b> , prema Toringtonu: Gutošić & Drašković, 2009, str. 31. ....	26
Slika 3. <b>Faktori koji utiču na upravljanje ljudskim resursima</b> . izrada prema: Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 189-190. ....	27
Slika 4. <b>Sastavne odrednice radnog mjesta</b> , izrada autora prema: Gutošić & Drašković, 2009. ....	34
Slika 5. <b>Tradicionalni način planiranja ljudskih resursa</b> , izrada prema: Gutošić & Drašković, 2009, str. 82. ....	37
Slika 6. <b>Planiranje ljudskih resursa u organizaciji</b> , Suša, 2009, str. 190. ....	39
Slika 7. <b>Metodi regrutovanja</b> , izrada autora prema: Gutošić & Drašković, 2009, str. 103. ....	41
Slika 8. <b>Primjer procedure regrutacije</b> , Gutošić & Drašković, 2009, str. 106-108. ....	42
Slika 9. <b>Ciljevi koji se postižu obrazovanjem</b> , izrada prema: Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 739. ....	49
Slika 10. <b>Nivoi edukacije zaposlenih</b> , izrada prema: Gutošić & Drašković, 2009, str. 211. ....	50
Slika 11. <b>Lančani slijed potreba, želja, napetosti, akcija i zadovoljstva</b> , izvor: Gutošić & Drašković, 2009, str. 156. ....	54
Slika 12. <b>Struktura Islamske zajednice iz 1909. godine</b> , izvor: Salkić, 2003, str. 34. ....	61
Slika 13. <b>Organizaciona struktura Islamske zajednice po Ustavu iz 1997. godine</b> , izvor: Salkić, 2003, str. 120. ....	64
Slika 14. <b>Organizaciona shema IZBiH</b> , izrada autora, Ustav IZ BiH, prečišćeni tekst, 2014. ....	68
Slika 15. <b>Organizaciona shema Rijasetu</b> , izrada autora prema: Pravilnik o organizaciji i radu Rijasetu, 2014. ....	77

## Popis tabela

Tabela 1. <b>Vrijednosti američkog i japanskog društva</b> , (Suša, 2009, str. 38). ....	30
Tabela 2. <b>Odnos raspodjele poslova u vršenju aktivnosti realizacije ciljeva organizacije između menadžera i sektora za ljudske resurse</b> , (Martinović & Tanasković, 2014, str. 20-21). ....	33
Tabela 3. <b>Pregled razvoja Islamske zajednice kroz odredbe i Ustave</b> , izrada autora prema: Ustav Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, prečišćeni tekst, 2014. godina. ....	66
Tabela 4. <b>Brojno stanje zaposlenika u IZBiH</b> , izvor: Studija o kadrovima IZBiH, str.7. ....	81