

ULOGA LJUDSKIH POTENCIJALA U STVARANJU STRATEGIJSKE KONKURENTSKE PREDNOSTI

THE ROLE OF HUMAN RESOURCES IN CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE

Mr Lejla Terzić, asistent
Ekonomski fakultet u Brčkom

Apstrakt. U radu se istražuje uloga ljudskih resursa u stvaranju globalne konkurentnosti s fokusom na sposobnost kompanije da kreira i zadrži konkurentsku prednost putem strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala. Ističe se spoznaja da organizacije mogu biti efektivne ako se njihovim ljudskim resursima upravlja primjenom politike i najbolje prakse ljudskih potencijala. Organizacijama se, na taj način, obezbjeđuje potreban broj ljudi sa adekvatnim osobinama, zahtjevanim kompetencijama i stepenom motivacije.

Ključne riječi: ljudski resursi, strategijski menadžment ljudskih potencijala, novi strategijski pristup, konkurentna prednost.

Abstract. This paper explores the role of human resources in global competitiveness by focusing on the ability of companies to create and sustain competitive advantage through strategic human resource management. The recognition that organizations can be more effective if their human resources are managed by employing best policies and practices is highlighted. The organizations obtain the right number of people with appropriate behavior, the required competence and needed level of motivation.

Key words: human resources, strategic human resources management, new strategic approach, competitive advantage.

UVOD

Strategijski pristup upravljanju ljudskim potencijalima nastoji proaktivno kreirati konkurentsku prednost preko najvažnijeg resursa kompanije: ljudskog faktora. Sektor menadžmenta ljudskih potencijala u kompanijama treba biti uključen u formulaciju strategije, da bi identifikovao poslovne probleme, povezane sa ljudskim faktorom. Danas se sektor menadžmenta ljudskih potencijala suočava sa mnoštvom izazova koji se neprestano mijenjaju, a to su globalizacija, tehničko-tehnološke promjene, promjene u strukturi radne snage i priroda poslovanja. Savremeni pristup ljudskim potencijalima zahtjeva intenzivnu uključenost menadžmenta ovog sektora u kreiranju i implementaciji korporativne strategije. Kada se odredi strategija, upravljanje ljudskim potencijalima ima važan uticaj na primjenu plana, razvijanjem i usaglašavanjem prakse ljudskih potencijala koje kompaniji obezbjeđuju motivisane zaposlene sa potrebnim sposobnostima i vještinama.

NOVI STRATEGIJSKI PRISTUP MENADŽMENTU LJUDSKIH POTENCIJALA

Mnogi autori ističu da u današnjim, turbulentnim uslovima, kompanije moraju strategijski planirati kako bi opstale u poslovnom okruženju. Riječ strategija potiče iz grčke riječi strategos, čiji korjeni proizilaze iz vojne terminologije. Odnosi se na generalov plan na temelju kojeg se vodi rat ili bitka.¹ Strategijski menadžment je proces, pristup reagovanju na konkurentske izazove s kojima se kompanija suočava. On se može posmatrati i kao upravljanje shemom ili planom koji integriše organizacione ciljeve, politike i tok djelovanja u čvrstu cjelinu.

Dakle, ove strategije mogu biti ili generički pristup konkurentnosti ili prilagođavanje i djelovanje u specifičnim situacijama.² Strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima (SHRM – Strategic Human Resource Management) ima za cilj unapređenje implementacije strategija jer je zapaženo da su određene

¹ Websterov novi američki rječnik definiše strategiju kao "vještu primjenu i koordinaciju taktika" i kao "mudro planiranje i menadžment".

² Quinn, J. "Strategies for Change: Logical Incrementalism", Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1980.

dobro osmišljene strategije ostale bez rezultata usljed opstrukcije od strane zaposlenih. Na primjer, mnoge su kompanije razvile integrisane sisteme proizvodnje kao što su: napredna tehnologija proizvodnje, koncepcija upravljanja proizvodnjom bez zaliha (just-in-time proizvodni sistem) i upravljanje potpunim kvalitetom u cilju poboljšanja svog konkurentskog položaja.³ Međutim, navedenim sistemima upravlja ljudski faktor.

Strategijsko upravljanje u ovim slučajevima zahtijeva skup odluka i aktivnosti koje za cilj imaju osmišljeno razvijanje ljudskih potencijala radi obezbjeđivanja konkurentске prednosti organizacije i strategijskih ciljeva poslovanja, kao odgovor na izazove okruženja. Davanje strategijske dimenzije ljudskim potencijalima podrazumijeva :

1. Povezivanje ljudskih potencijala sa strategijom organizacije, čime bi se došlo do izraženog shvatanja o značaju ljudskih potencijala na uspješnost poslovanja kompanije;
2. Upravljanje ljudskim potencijalima treba da bude transformisano sa funkcionalne oblasti na nivo menadžmenta, jer bi menadžeri svih nivoa trebalo da budu odgovorni za ljudske potencijale;
3. Upravljanje ljudskim potencijalima treba da bude integralni dio strategije organizacije, što znači da se ono integriše u menadžment organizacije, čime se dobija primarni strategijski značaj. Time se navedene aktivnosti usmjeravaju na budućnost i zahtijevaju osmišljeno proaktivno djelovanje umjesto ranije personalne administracije.⁴

Izbor strategije se sastoji od odgovora na pitanja, vezana za konkurenciju, na primjer, kako će kompanija ostvariti svoju misiju i organizacijske ciljeve. Ove odluke, koje se sastoje od davanja odgovora na pitanja gdje konkurisati, kako konkurisati i sa kojim resursima, treba da budu prezentovane strategijom kompanije. Ako uzmemo u obzir činjenicu da konkurentnost kompanije zavisi od ljudskih potencijala, poslovna funkcija zadužena za regrutovanje, obuku, ocjenjivanje i kompenzaciju tih zaposlenih, mora igrati značajniju ulogu u uspjehu organizacije. Prihvatanje zaposlenih kao konkurentске prednosti vodi ka novom polju proučavanja koje se definiše kao strategijski menadžment ljudskih potencijala, tj. povezivanje menadžmenta ljudskih potencijala sa strategijskim ciljevima i misijom kako bi unaprijedili poslovne performanse i organizacionu kulturu koja promovira razvoj inovacija i fleksibilnosti.

POVEZANOST STRATEGIJSKOG PLANIRANJA I MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

Proces odlučivanja strategijskog menadžmenta kompanije najčešće se odvija na najvišim nivoima, u grupama za strategijsko planiranje koje se sastoje od generalnog direktora, finansijskog direktora, predsjednika i drugih nivoa menadžmenta. Nedavno istraživanje 115 strateških poslovnih jedinica koje pripadaju 500 kompanija s liste časopisa Fortune pokazalo je da postoji određeni nivo povezanosti između upravljanja ljudskim potencijalima i procesa strategijskog planiranja, i to:

- Administrativna povezanost,
- Jednosmjerna povezanost,
- Dvosmjerna povezanost i
- Integrativna povezanost.

Administrativna povezanost

Pažnja funkcije ljudskih potencijala je usmjerena na svakodnevne aktivnosti. Na ovom nivou povezanosti sektor ljudskih resursa je u potpunosti odvojen od bilo kojeg dijela procesa strategijskog menadžmenta, od formulacije strategije do njene primjene. Sektor se bavi administrativnim poslovima koji nisu povezani s ključnim poslovnim performansama organizacije.

Jednosmjerna povezanost

Funkcija strategijskog poslovnog planiranja organizacije kod jednosmjerne povezanosti razvija strategijski plan i nakon toga obavještava sektor za ljudske resurse o tom planu. Uloga funkcije ljudskih potencijala je da

³ Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., „Menadžment ljudskih potencijala – Postizanje konkurentске prednosti“, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Mate, Zagreb, 2006., str. 43.

⁴ Pržulj, Ž. , „Menadžment ljudskih resursa“, Beograd, 2002. godine, str. 65.

oblikuje sisteme i/ili programe koji će implementirati strategijski plan. Iako jednosmjerna povezanost prepoznaje značaj ljudskih potencijala u sprovođenju strategijskog plana, ona sprečava organizaciju u razmatranju pitanja ljudskih potencijala pri njegovom formulisanju.

Dvosmjerna povezanost

Dvosmjerna povezanost dozvoljava razmatranje pitanja ljudskih resursa tokom procesa kreiranja strategije. Razlikuju se tri koraka dvosmjerne povezanosti. Prvi korak se ogleda u tome da tim za strategijsko planiranje obavještava funkciju ljudskih resursa o različitim strategijama koje organizacija razmatra.

U drugom koraku menadžeri ljudskih resursa analiziraju uticaj različitih strategija na ljudske potencijale, te predstavljaju rezultate ovih analiza timu za strategijsko planiranje. Nakon strategijskog odlučivanja, u trećem koraku, strategijski plan se dostavlja menadžeru ljudskih resursa koji kreira programe za njegovu primjenu.

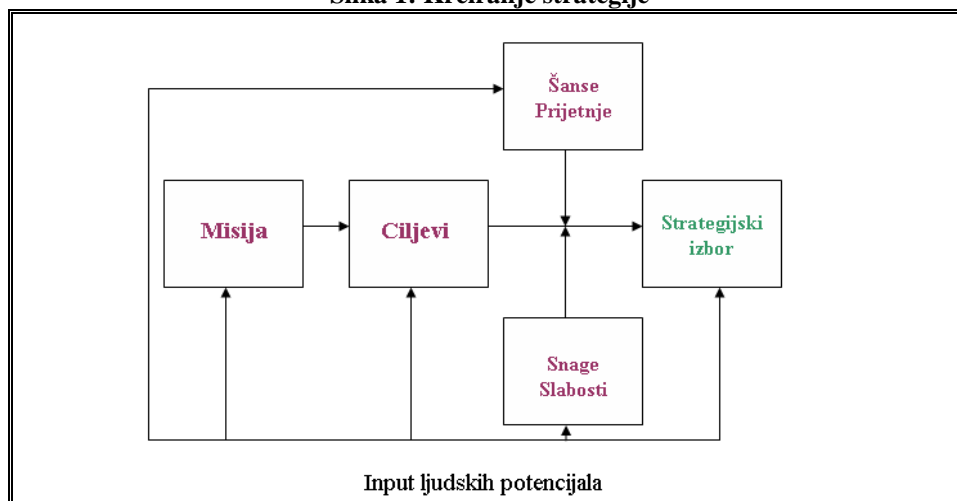
Integrativna povezanost

Integrativnu povezanost karakteriše dinamičnost i multidimenzionalnost zasnovana na interakciji. Kod strategijskog upravljanja ljudskim resursima funkcija ljudskih potencijala uključena je i u proces formulisanja strategije i njene primjene. Menadžer ljudskih potencijala obezbjeđuje podatke strategijskim planerima o sposobnostima ljudskih resursa kojima kompanija raspolaže. Ti podaci o sposobnostima ljudskih potencijala pomažu vrhovnim menadžerima da izaberu najbolju strategiju, s obzirom da mogu razmotriti koliko se uspješno svaka od strategijskih alternativa može primjeniti.⁵ Kad se formuliše strategija, uloga ljudskih potencijala se mijenja prema razvoju i uravnoteženju praksi ljudskih potencijala koje će kompaniji obezbjediti zaposlene s vještinama potrebnim za primjenu strategije.

ULOGA LJUDSKIH POTENCIJALA U KREIRANJU I PRIMJENI STRATEGIJE

Mnoga istraživanja su potvrdila potrebu da se menadžeri ljudskih potencijala uključe u proces kreiranja strategije. Istraživanje američkih petrohemijskih rafinerija je pokazalo da je nivo uključenosti ljudskih potencijala pozitivno povezan s ocjenom menadžera rafinerije o efektivnosti funkcije ljudskih potencijala.⁶ Pet ključnih procesa strategijskog menadžmenta značajno je za kreiranje strategije kompanije. Ti dijelovi su predstavljeni na slijedećoj slici :

Slika 1: Kreiranje strategije



Izvor: Golden, K., Ramamijan, V., "Between a Dream and Nightmare", *Human Resource Management*, 1985., str. 429.

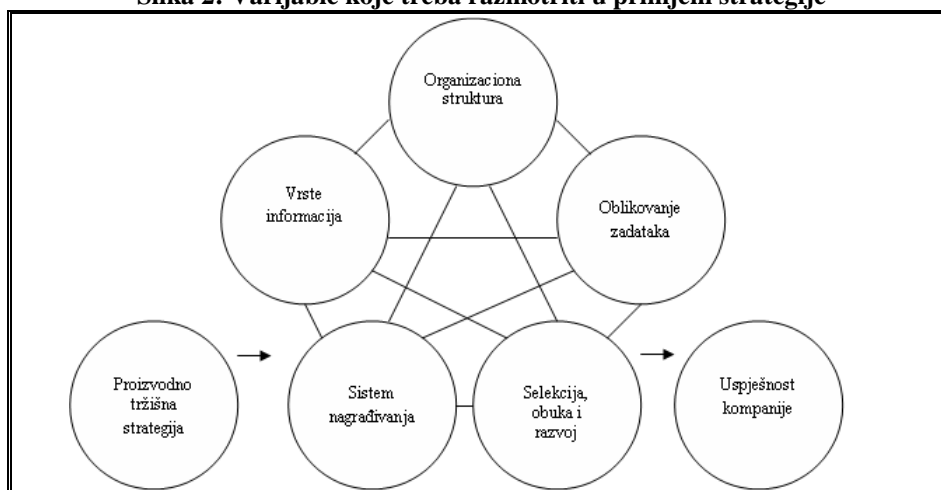
⁵ Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., "Menadžment ljudskih potencijala – Postizanje konkurentne prednosti", *Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta*, Mate, Zagreb, 2006., str. 47.

⁶ Wright, P., McMahan, G., McCormick, B., Sherman, S., "Strategy, Core Competence and Human Resources Involvement as Determinants of Human Resources Effectiveness and Refinery Performance", *International Federation of Scholarly Associations in Management*, Paris, 1996.

Strategija koju kompanija slijedi diktira određene potrebe ljudskih potencijala. Da bi kompanija imala dobre temelje strategije, određeni zadaci se moraju obaviti prilikom ostvarivanja ciljeva kompanije. Pojedinci moraju posjedovati određene vještine da bi izvršili te zadatke, a isti ti pojedinci moraju biti motivisani da bi djelotvorno iskoristili svoje vještine.⁷

Temeljna pretpostavka primjene strategije je da organizacija može izabrati između različitih struktura i organizacijskih procesa prilikom primjene strategije i da ovaj izbor ima ekonomske posljedice.⁸ Pet važnih varijabli određuje uspješnost primjene strategije: organizaciona struktura, oblikovanje zadataka, selekcija, obuka i razvoj zaposlenih, sistem nagrađivanja, vrste informacija i informacioni sistem (slika 2.).

Slika 2: Varijable koje treba razmotriti u primjeni strategije



Izvor: Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., "Human Resource Management", McGraw-Hill Companies, 2006., str. 52.

Određeni aspekti kreiranja strategije bave se načinom izvršavanja posla u okvirima individualnog oblikovanja zadataka i organizacione strukture koja povezuje pojedinačne poslove s cjelokupnom organizacijom. Način na koji kompanija konkuriše može imati snažan uticaj na formulisanje zadataka i njihovu povezanost kroz organizacionu strukturu.

Organizaciona struktura se odnosi na relativno stabilnu i pravilnu mrežu okomitih i vodoravnih poveznica između poslova koji čine organizaciju. Oblikovanje poslovnih procesa omogućuje cjelokupni pregled dinamičkih veza pomoću kojih se inputi pretvaraju u rezultate, dok organizaciona struktura omogućuje krossekcionalni pregled statičkih veza između pojedinaca i jedinica koje proizvode outpute.

Na primjer, ako kompanija želi konkurisati na tržištu strategijom niskih troškova, mora povećati učinkovitost. Učinkovitost se može povećati rastavljanjem složenih poslova na jednostavnije poslove koje izvršavaju slabo plaćeni niskokvalifikovani radnici. Učinkovitost se povećava i ukidanjem svih suvišnih usluga tako da se poslovi organizuju u funkcionalne grupe, a svi zaposleni u grupi obavljaju slične poslove.

Međutim, ako kompanija želi konkurisati pomoću inovativne strategije, mora maksimizirati fleksibilnost. Fleksibilnost se povećava grupisanjem poslova u veće – holističke dijelove, koje obavljaju timovi dobro plaćenih i visokokvalifikovanih radnika. Takođe, timovima se mogu dati ovlašćenja za donošenje odluka kako bi se iskoristile lokalne mogućnosti na regionalnim ili specijalizovanim tržištima proizvoda.

Ljudi koji rade zajedno u navedenim krosfunkcionalnim grupama stvaraju mnogo više kreativnih i novih ideja koje se mogu pretvoriti u revolucionarna poboljšanja. Oblikovanje zadataka se odnosi na odlučivanje o tome koje zadatke grupisati u sklopu određenog radnog mjesta. Način oblikovanja zadataka treba biti

⁷ Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., "Menadžment ljudskih potencijala – Postizanje konkurentne prednosti", Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Mate, Zagreb, 2006, str. 51.

⁸ Galbraith, J., Kazanjian, R., "Strategy Implementation – Structure, Systems and Process", St. Paul, MN – West Publishing, 1986.

povezan sa strategijom organizacije zbog toga što strategija zahtijeva nove ili različite zadatke, ili različite načine obavljanja istih zadataka.⁹ Osim toga, brojne strategije povlače za sobom uvođenje novih tehnologija, što direktno utiče na način obavljanja radnih zadataka.

Kompanije koje koriste različite strategije zahtijevaju različite tipove i broj zaposlenih. Tako će strategija koju firma slijedi imati direktan uticaj na tipove zaposlenih koje kompanija pokušava privući i selektovati. Promjene strategije često zahtijevaju promjene vrsta, nivoa i kombinacije vještina. Mnoge su kompanije nedavno naglasile kvalitet svojih proizvoda uključivši se u programe upravljanja totalnim kvalitetom. Ovi programi zahtijevaju opsežnu edukaciju zaposlenih o filozofiji upravljanja totalnim kvalitetom, metodama, a veoma često i drugim vještinama koje osiguravaju kvalitet.

Putem pribavljanja, selekcije, obuke i razvoja zaposlenih, kompanije mogu pribaviti ljudske resurse sposobne za primjenu određene strategije. Kompanije koje žele postići stratešku konkurentsku prednost putem ljudskih potencijala, moraju biti sposobne upravljati ponašanjem i rezultatima svojih zaposlenih. Upravljanje uspješnošću se koristi kako bi se osigurala usklađenost između djelovanja i rezultata zaposlenih sa organizacionim ciljevima.

Zaposleni dobivaju informacije o tome kako kompanija procjenjuje njihove vještine i znanja. Informacije kao dio procesa procjene uspješnosti najčešće daje menadžer za ljudske resurse. Ljudski potencijali mogu kreirati strategijsku konkurentsku prednost putem nepredviđenih strategija i jačanjem konkurentnosti. Razlika između ciljane i nepredviđene strategije ima značajan uticaj na upravljanje ljudskim potencijalima. Novi naglasak na strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima bavio se uglavnom namjeranim strategijama. Tako je smatrano da je uloga upravljanja ljudskim potencijalima pružanje pomoći vrhovnom menadžmentu u identifikaciji poslovnih pitanja vezanih za formulisanje strategije i realizaciju poslovnog plana. Međutim, većinu nepredviđenih strategija određuju oni koji se nalaze na nižim hijerarhijskim pozicijama u organizacionoj strukturi. Često su obični zaposlenici izvor novih ideja za nova tržišta, nove proizvode i nove strategije.¹⁰ Menadžment ljudskih potencijala bi trebalo da doprinese olakšavanju komunikacije među zaposlenima u organizaciji, što bi omogućilo usmjeravanje nepredviđenih strategija ka vrhovnom menadžmentu.

Srodan način na koji ljudski potencijali mogu postati izvor konkurentske prednosti je razvijanje rezervi ljudskih resursa koje pružaju preduzeću jedinstvenu sposobnost prilagođavanja turbulentnom okruženju. Menadžeri ljudskih resursa potenciraju ideju organizacije koja uči, u kojoj zaposleni neprestano usavršavaju svoje vještine i sposobnosti ostvarivanja željenih rezultata.

U budućnosti bi stručnjaci iz područja ljudskih potencijala trebalo da posjeduju četiri temeljne sposobnosti kako bi bili partneri u procesu strategijskog menadžmenta: poslovnu sposobnost, profesionalno-tehničko znanje, sposobnost upravljanja promjenama i integrativnu sposobnost. Poslovna sposobnost od menadžera zahtijeva donošenje logičkih odluka koje će podržavati strateški plan kompanije na temelju tačnih, pravovremenih, objektivnih i relevantnih informacija. Osim toga, menadžer ljudskih potencijala mora biti sposoban prepoznati socijalna i etička pitanja vezana za prakse ljudskih potencijala. Stručnjacima ljudskih potencijala biće potrebno "profesionalno-tehničko" znanje najnovijih praksi ljudskih potencijala u područjima kao što su osiguravanje potrebnog osoblja, razvoj, nagrađivanje, oblikovanje organizacije i komunikacija. Nove tehnike selekcije, metode procjene uspješnosti, programi obuke i planovi stimulacija se neprestano razvijaju. Menadžer ljudskih potencijala mora biti sposoban kritički procijeniti nove tehnike, koje se nude u sklopu najnovijih programa ljudskih potencijala, i koristiti samo one koje će preduzeću osigurati konkurentsku prednost. Sposobnost upravljanja promjenama ogleda se u dijagnosticiranju problema, implementaciji organizacionih promjena i vrednovanju rezultata od strane menadžera. Stručnjaci zaposleni u sektoru za menadžment ljudskih potencijala trebalo bi da imaju sposobnost integracije, odnosno sposobnost objedinjavanja ostalih sposobnosti.

⁹ Dean, J., Snell, S. " *Integrated Manufacturing and Job Design – Moderating Effect of Organizational Inertia*", *Academy of Management Journal* 34, 1991. str. 804.

¹⁰ Senge, P., " *The Fifth Discipline*", Doubleday, New York, 1990.

ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim resursima ima značajan uticaj na primjenu plana, razvijanjem i ujednačavanjem prakse ljudskih potencijala koja kompaniji omogućava motivisane i kompetentne zaposlene. Sektor za ljudske potencijale treba biti uključen u proces kreiranja i implementacije strategije da bi prepoznao probleme vezane za ljudski faktor s kojima se kompanija suočava. Davanje strategijske dimenzije ljudskim potencijalima podrazumijeva :

- Povezivanje ljudskih potencijala sa strategijom organizacije, čime bi se došlo do izraženog shvatanja o značaju ljudskih potencijala na uspješnost poslovanja kompanije;
- Upravljanje ljudskim potencijalima treba da bude transformisano sa funkcionalne oblasti na nivo menadžmenta, jer bi menadžeri svih nivoa trebalo da budu odgovorni za ljudske potencijale;
- Upravljanje ljudskim potencijalima treba da bude integralni dio strategije organizacije, što znači da se ono integriše u menadžment organizacije, čime se dobija primarni strategijski značaj. Time se navedene aktivnosti usmjeravaju na budućnost i zahtijevaju osmišljeno proaktivno djelovanje umjesto ranije personalne administracije.

Varijable koje određuju uspješnost primjene strategije su: organizaciona struktura, oblikovanje zadataka, selekcija, obuka i razvoj ljudi, sistem nagrađivanja, vrste informacija i informacioni sistem. Strategijska uloga funkcije ljudskih potencijala zahtijeva da stručnjaci za ljudske potencijale u budućnosti razvijaju poslovne i stručne sposobnosti, sposobnosti upravljanja promjenama i sposobnosti integrisanja.

LITERATURA:

1. Dean, J., Snell, S. " Integrated Manufacturing and Job Design – Moderating Effect of Organizational Inertia", Academy of Management Journal 34, 1991.
2. DeCenzo, D., Robbins, S., "Fundamentals of Human Resource Management", International edition, John Wiley & Sons, Inc., Eighth edition.
3. Dessler, G., "Human Resource Management ", Prentice Hall, Pearson Education, New Jersey, Ninth edition.
4. Galbraith, J., R. Kazanjian, "Strategy Implementation – Structure, Systems and Process", St. Paul, MN – West Publishing, 1986.
5. Mondy, W., Noe, R., "Human Resource Management", International edition, Pearson, Prentice-Hall, New Jersey, Ninth edition.
6. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., " Menadžment Ljudskih Potencijala – Postizanje konkurentske prednosti", Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Mate, Zagreb, 2006.
7. Pržulj, Ž. , "Menadžment ljudskih resursa", Beograd, 2002.
8. Quinn, J. "Strategies for Change", Logical Incrementalism", Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1980.
9. Senge, P., "The Fifth Discipline", Doubleday, New York, 1990.
10. Wright, P., McMahan, G., McCormick, B., Sherman, S., "Strategy, Core Competence and Human Resources Involvement as Determinants of Human Resources Effectiveness and Refinery Performance", International Federation of Scholarly Associations in Managemet, Paris, 1996.