

Menadžment ljudskih resursa - strateški aspekt

UDK: 005.96

DOI: 10.7595/management.fon.2011.0006 (english version)

U ovom radu ističe se značaj nove, moderne uloge menadžmenta ljudskih resursa u postizanju ciljeva uspešnosti preduzeća koja teže visokoj adaptabilnosti zahtevima okruženja i na tim osnovama visokoj konkurentskoj prednosti. U tom rasponu zahteva menadžment ljudskih resursa mora da ostvari svoje transformacione ciljeve kako ne bi bio područje i faktor smetnji u funkcionalnom i timskom delovanju preduzeća. Takve promene u menadžmentu ljudskih resursa pre svega se moraju ostvariti u kompetencionim karakteristikama samih menadžera ljudskih resursa, njihovom znanju i sposobnostima da podstiču kreativnu i inovativnu sposobnost zaposlenih.

Ključne reči: menadžment ljudskih resursa, strategija, adaptabilnost, konkurenska prednost, transformacioni ciljevi

1. Uvod

Izazovi transformacionih promena novog doba potencirali su iskonsku potrebu čoveka da strateški promišlja i odlučuje. Ako je čovek „naše najveće bogatstvo“, onda je čoveku najveće bogatstvo znanje. Strateška aktivnost pretpostavlja minimum znanja iz različitih oblasti upravljanja preduzećem. Uspeh preduzeća se ostvaruje optimalnom kombinacijom strukture, sistema i vrednosti, ali svi oni kreiraju se i uspostavljaju od strane zaposlenih i njihove kreativne i inovativne sposobnosti.

Zbog toga je menadžment ljudskih resursa integralni deo strateškog upravljanja. U lancu vrednosti, njegove aktivnosti su jedna od vitalnih podrški.

Strateški značaj i orijentacija menadžmenta ljudskih resursa multifaktorski deluje na podizanje konkurentске prednosti i pozicije preduzeća. U teoriji strateškog menadžmenta već je opšte prihvaćeno da su znanja kojima raspolaže zaposleni najznačajniji resurs i ključni izvor konkurentске prednosti. Zašto je to tako? Konkurentski pritisak i okruženje nameće teškoću obezbeđivanja pozicije, a pozicija je srce strategije. Kako je zadržati, poboljšati? Odgovor je u – *zadovoljnom kupcu*. Iza zadovoljnog kupca stoji izbor onog rešenja (ponude) između mnogo ponuđenih (konkurencija), koje je rezultat uspešne kompilacije znanja iz više oblasti i nivoa, a koja nude najpoželjniji proizvod.

Čovek – *znanje - informacije* su krucijalne tačke orijentacije modernog menadžmenta ljudskih resursa. "Orijentacija na ljudske resurse postala je, dakle, ekonomska nužnost." [1] Između strateškog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa postoje visoke međuzavisnosti kako u fazi :

- a) oblikovanja i izbora strategije (organizacione i poslovne); tako i u fazi
- b) primene strategije (implementacije).

Različite strategije zahtevaju različite ljude i ponašanje, različite načine izbora, nagrađivanja, obrazovanja i sl.

Na osnovu *načina i principa koje preduzeće primenjuje* u cilju ostvarivanja konkurentске prednosti, možemo govoriti o *generičkim strategijama*, koje predstavljaju grupisanje tipičnih (sličnih) načina lako prepoznatljivih u oblikovanju i primeni. Svaki od njih zahteva i različitu strategiju menadžmenta ljudskih resursa. S

obzirom na veliki značaj i *uticaj Harvardske škole*, ovde ćemo istaći dve generičke strategije, koje je utvrdio M. Porter (M. Porter):

- *troškovna* i
- *diferencijalna*

Prva, troškovna, zasniva se na polazištu da se *vrednost može stvoriti smanjenjem troškova* (ona ima za posledicu snižavanje cena i na toj osnovi ostvarivanje konkurentne prednosti).

Druga, diferencijalna, zasniva se na polazištu da se vrednost može stvoriti *diferenciranjem proizvoda* i usluga, na način koji obezbeđuje veću cenu od konkurenata.

Već sam izbor strategije je uslovljen stepenom i sadržajem uspostavljene veze između menadžmenta ljudskih resursa i poslovne strategije preduzeća. Ako je ta veza direktna i uzročno posledično koncipirana, onda se svakako radi o orijentaciji na diferencijalnu strategijsku opciju i na oslonjenost na efektivnost resursa, pre svega ljudskih resursa. U suprotom, kada su troškovi i njihovo snižavanje u žiži poslovne pažnje, tada se ljudski resursi smatraju izvorom racionalizacije i tada moderni koncept menadžmenta ljudskih resursa gubi na svojoj ulozi i poziciji.

2. Povezivanje menadžmenta ljudskih resursa sa strategijom

Mogućnost primene i uspešnost primene korporativne strategije u velikom obimu zavisi od usklađenosti sa strategijom ljudskih resursa. Ta usklađenost ne obezbeđuje se samo razvojem znanja, veština i sl., nego i promenom organizacione kulture. Drugim rečima – strateški aspekt menadžmenta ljudskih resursa unosi novo obeležje ove naučne misli i prakse, a to je *integrativno obeležje menadžmenta ljudskih resursa*.

Ovo obeležje ukazuje na značajne promene u pristupu, modelu i ciljevima menadžmenta ljudskih resursa. Pre svega, orijentacija na strateško upravljanje deluje u dva pravca:

- *eksterno (konkurentsko)*,
- *interno (integrativno)*.

Eksterna orijentacija daje za posledicu konkurentnu prednost i menadžment ljudskih resursa u njoj ima za cilj da ne bude ograničavajući faktor već podrške eksternoj – konkurentskoj strategiji.

Interno t.j. integrativno delovanje ima za cilj racionalno korišćenje interne energije ljudskih resursa u korist eksterne snage preduzeća.

Ove dve veličine reaguju po principu spojenih sudova:

- više utrošene interne energije u rešavanju konflikata neusklađenosti strukture i ljudi i njihovih odnosa (niska produktivnost) – manje za eksternu ponudu (nekonkurentnost),
- i obratno (visoka produktivnost – konkurentnost), usklađenost strukture i ljudi, obezbeđena organizaciona uspešnost, ima za rezultat racionalno trošenje i produktivno stvaranje nove vrednosti.

Postoje četiri načina povezivanja menadžmenta ljudskih resursa sa poslovnom strategijom koje je definisao Pov (Paauwe) u svojoj knjizi "*HRM and performance*," [2] a to su:

- administrativna veza*, kada postoji veoma slaba veza između strateške orijentacije preduzeća i menadžmenta ljudskih resursa politike i prakse,
- jednosmerna veza*, koja odgovara personalnom menadžmentu u kom slučaju on ne učestvuje u procesu formulisanja strategije,
- dvosmerna veza*, koja uspostavlja recipročnu vezu i ravnotežu između menadžmenta ljudskih resursa i strategije u kojoj menadžment ljudskih resursa u mnogome doprinosi formulisanju strategije,
- integrativna veza*, koja odgovara jakim vezama u kojima menadžment ljudskih resursa i strategija podjednako utiču jedni na druge, na formalan i neformalan način. Menadžeri i zaposleni obavljaju svoje dužnosti u okviru jednog sistema odgovornosti.

Koji tip veze će biti uspostavljen zavisi od: tipa organizacije, veličine, organizacione strukture, kulture i samog okruženja.

Poslednja dekada XX veka ukazuje koliko kompanije poklanjaju pažnju povezanosti menadžmenta ljudskih resursa sa poslovnom strategijom. Dok se tradicionalna, komandno-kontrolna preduzeća oslanjaju na personalne menadžere, koji se jedino bave administracijom, zakonodavnim i praktičnim problemima, dotle organizacije sa visokim performansama zahtevaju od linijskih menadžera i menadžera ljudskih resursa da razumeju i pružaju podršku produktivnim pojedincima sa natprosečnim performansama koji doprinose maksimiziranju rezultate preduzeća.

Guestove četiri forme uklapanja (fit) prikazuju četiri gledišta na to kako veze utiču na performanse (tabela br.1).[3]

Tabela br. 1 Uticaj veza na performance

	Specifičan kriterijum	Odsustvo kriterijuma
interno	uklapanje kao set najbolje prakse	uklapanje kao kombinacija
eksterno	uklapanje kao strateška interakcija	uklapanje kao kontingencija

Izvor: Paauwe, J., *HRM and Performance*, Oxford University Press, 2004, str. 31.

Uklapanje kao strateška interakcija predstavlja vertikalnu vezu između menadžmenta ljudskih resursa i strategije. Preduzeća koja imaju bolju responzivnost i uklapanje pokazaće bolje performanse. Organizacije čiji menadžment ljudskih resursa bolje reaguje na spoljne faktore, faktore okruženja, primenjuje uklapanje kao kontingenciju, tj., oslanja se na klasični kontingentski pristup. Uklapanje kao set najboljih praksi u osnovi se bazira na tvrdnji da postoji set univerzalnih primenljivih najboljih praksi koje obezbeđuju i najbolje performanse. Uklapanje kao kombinacija polazi od kombinacije praksi koje obezbeđuju sinergetski efekat na osnovu specifične organizacione strukture i kulture koja ih povezuje.

Za naše istraživanje, naročito je značajno razvijanje pristupa sa sinergetskim elementima prakse menadžmenta ljudskih resursa, koje u svojim radovima saopštavaju Baron i Kreps (Baron i Creps).[4]

Karakteristike ovog pristupa su sledeće:

- postoji konzistencija zaposlenih *kao pojedinaca*, koja podrazumeva da različiti elementi menadžmenta ljudskih resursa koji se primenjuju na jednog zaposlenog budu međusobno konzistentni,
- postoji konzistencija *među zaposlenima*, što podrazumeva da sa zaposlenima koji pripadaju istoj grupi (stručnost, profesija, slični poslovi) postupa isto,
- postoji *vremenska konzistencija*, koja pretpostavlja postupanje sa zaposlenima na isti način, u bilo kom vremenskom trenutku. [5]

Ove karakteristike su ujedno i prepoznatljiv imidž za svako preduzeće jer odražavaju deo njegove kulture i etičke principe koji su ugrađeni u njegovu organizacionu klimu i njegov sistem vrednosti koji se realizuje kroz interne procese organizacije i komunikacija.

Prema Farndalu održiva konkurenska prednost može da se ostvari pre svega *inovativnošću*. U zavisnosti od vremena *uvođenja inovacija* mogu da se identifikuju firme koje su lideri ili spori igrači u tržišnoj utakmici. Naravno, prema ovom kriterijumu mogu da se identifikuju i tipovi menadžmenta ljudskih resursa.

Farndal razlikuje sledeće tipove menadžmenta ljudskih resursa :[6]

- a) *Lideri u HR inovacijama* stvaraju konkurentsku prednost kreiranjem, primenom i uspostavljanjem uspešne prakse menadžmenta ljudskih resursa. Ova prednost se postiže pionirskom ulogom u uvođenju novih praksi u upravljanje ljudskim resursima. Primera radi: kompanija McKinsey je uvela menadž-

ment znanja, General Electric menadžment kompetencija a Unilever kompetentnost menadžmenta ljudskih resursa,

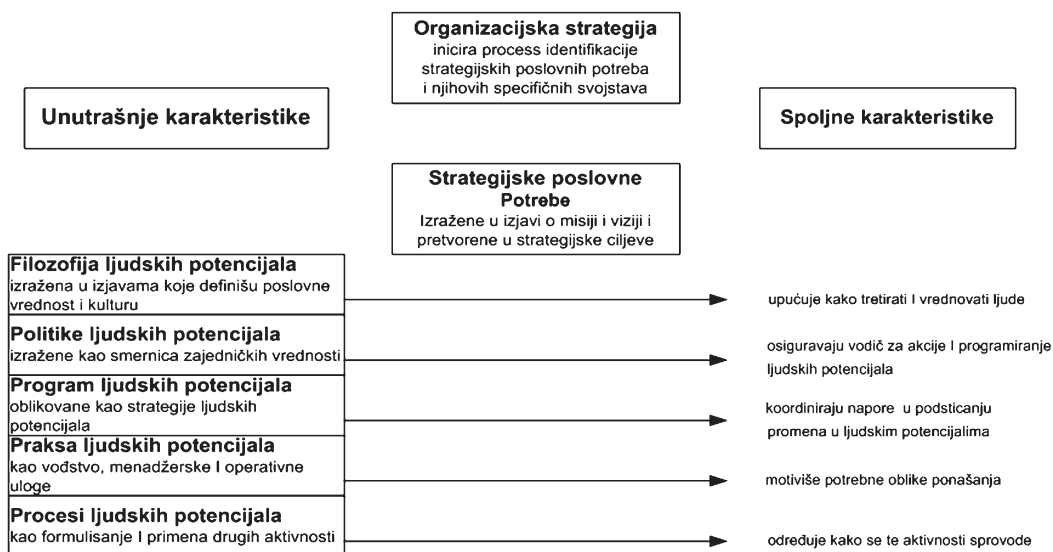
- b) *Brzi sledbenici* ostvaruju prednost u odnosu na konkurenciju bržim imitiranjem lidera i primenjujući njihovu praksu. Naravno da se tako ostvaruje prednost manjih troškova istraživanja i razvoja,
- c) *Spori sledbenici* kasne i sporo primenjuju inovacije u oblasti ljudskih resursa. Oni ne preuzimaju nikakav rizik jer preuzimaju i imitiraju prakse menadžmenta ljudskih resursa, koje su se pokazale kao uspešne. Podsticaj ili često i primedba da se odluče na primenu uspešnih praksi vrše vlade, sindikati i druge interesne grupe. Ovakva uklapanja ne obezbeđuju konkurentsku prednost.

Naravno da dugoročna i održiva prednost ne može da se obezbedi samo inovacijom; tome doprinose i strategije kvaliteta, vođstva i dr. Primer: kompanija Filips je lider na tržištu elektronike (izum CD) ali druga kompanija, Sony, bolje je iskoristila ovaj pronalazak kroz imitiranje koncepta.

To pred menadžment ljudskih resursa postavlja i zahtev za optimalnom kombinacijom svih elemenata i procesa upravljanja koji obezbeđuje sinergijski efekat čoveka i ostalih faktora procesa rada.

Stoga, novi ciljevi menadžmenta ljudskih resursa izražavaju se u sledećim oblastima:

- razvijanje i jačanje procesa povezivanja ciljeva pojedinaca sa *ciljevima timova*, timova sa poslovnim ciljevima i rezultatima preduzeća,
- maksimiranje i *razvijanje prednosti* (jake strane) ljudskih resursa u performanse konkurentske prednosti preduzeća,
- *integriranje intelektualnih mogućnosti*, znanja, motivacije i lojalnost u potencijalnu performansu razvoja,
- jačanje ljudske dimenzije *organizacione uspešnosti*,
- jačanje *participacije* izvršnih (linijskih) menadžera,
- permanentno upoređivatnje stanja i *performansi* menadžmenta ljudskih resursa, utvrđivanje GEP-a u postupku stalnog "benchmarkinga",
- podizanje internih performansi kroz primenu modela "*internog marketinga*" [7]
- negovanje i razvijanje strategije inovativnosti u modelu menadžmenta ljudskih resursa t.j. *podsticanje promena* kao potvrdu evolutivne vitalnosti preduzeća i ljudskih resursa,
- Na tim osnovama, model strategijskog menadžmenta ljudskih resursa, "celovit je pristup koji omogućuje drugačiju filozofiju, politiku i praksu ljudskih resursa." [8]



Slika br. 1 Model 5 - P strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala

Izvor: Bahtijarevic-Šiber, F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, str.137.

Ovim želimo da skrenemo pažnju na još jednu značajnu ulogu menadžmenta ljudskih resursa u uslovima strategijskog upravljanja preduzećem. Ova uloga proizilazi iz specifičnosti faze - *sprovođenja strategije*.

Ciljnu, nameravanu, odlukom utvrđenu strategija preduzeća, sprovode niže izvršne strukture preduzeća. U toj fazi ispoljava se „ dar“ čoveka da produkuje novu ideju, koja je često bolja od utvrđene. To je *nepredviđena strategija* koja se rađa na tom nivou i često obezbeđuje ekstra efekat – konkurentsku prednost.

Upravo u ovom efektu ističe se nova uloga modernog menadžmenta ljudskih resursa, t.j. , da aktivira i poveže procese koji dovode do kreativnosti i inovativnih efekata. Efikasna *interna komunikacija* obezbeđuje delotvornost novih ideja i strategija. Naravno da ovi pristupi traže i novog modernog stručnjaka za ljudske resurse, partnera i člana tima u sprovođenju strateškog menadžmenta.

3. Menadžer ljudskih resursa – strateški partner

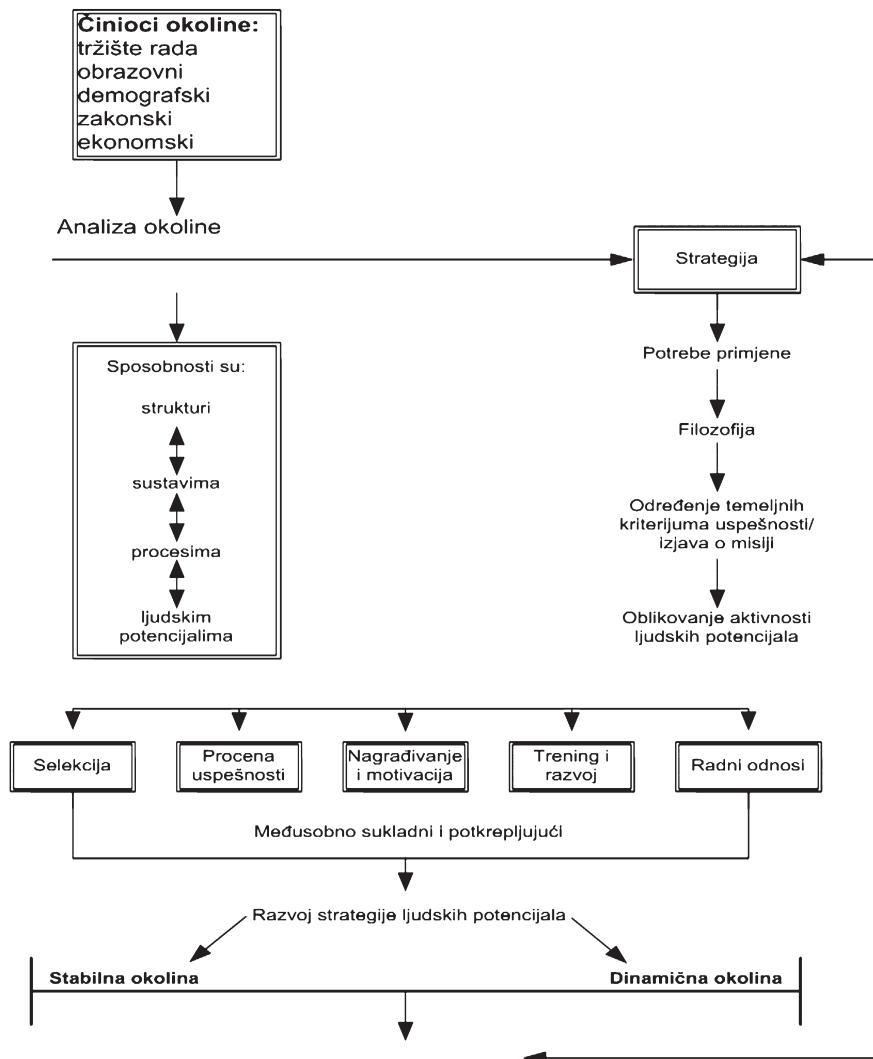
Transformacione promene menadžmenta ljudskih resursa u osnovi imaju za internu pretpostavku – kompetentnog stručnjaka i menadžera ljudskih resursa.

Specijalistička znanja ustupaju mesto širokoj kompetitivnoj dimenziji menadžera ljudskih resursa. Ona se ogleda u sledećem:

- inkorporiranosti misije i vizije kompanije u mentalnu mapu menadžera ljudskih resursa,
- implementirajućoj sposobnosti strateških ciljeva kroz:
 - poslovna znanja i inicijative
 - organizaciona znanja upravljanja personalom
 - specijalistička znanja i sposobnosti
 - rukovodilačkoj sposobnosti, motivaciji i posvećenosti učesnika procesa.

U suštini i najkraće rečeno, on nije činilac koji je van tokova aktivnosti, on je zapravo ravnopravni kreator uslova i podsticaja da se aktivnost, t.j., vrednost ostvari.

Takav menadžer ljudskih resursa je stručnjak ali i vođa koji ume da tumači osnovne postulate misije svog preduzeća, da ih implementira u sve procese i aktivnosti, da kreira viziju, sa aspekta pozicije ljudskih resursa i da još više, u implementaciji poslovne strategije , svojom visokom kompetentnošću ostvari sinergijski i efekat povezivanja strukture i ljudi . Tendencija rasta učešća transformacionih aktivnosti u sprovođenju menadžmenta ljudskih resursa je pokazatelj rasta i efektuiranja kompetentnosti menadžera ljudskih resursa kao strateških partnera u menadžerskom timu koji upravlja preduzećem.



Slika br. 2 Strategijski menadžment ljudskih potencijala

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999 g.

U prikazu slika br. 1 i 2, uočljiv je raspon oblasti u kojima strategijski menadžment ljudskih resursa postavlja zahteve pred svoje menadžere da ispolje i razvijaju svoje kompetitivne sposobnosti da analiziraju, procenjuju, kreiraju, usklađuju i menjaju se, t.j. adaptiraju brzo i efikasno.

Zaključak

Na osnovu saopštenog, moderna uloga menadžmenta ljudskih resursa prepoznaje se u rasponu : *ново definisanih ciljeva* koje ova naučna disciplina ali i praksa postavlja kao smer svoje svrshodnosti, *redizajniranih procesa* kojima sprovodi svoje aktivnosti i naravno, novim zahtevima u „paleti” *menadžerskih kompetencija* svojih stručnjaka.

Osnovni novopostavljeni ciljevi moraju biti u skladu sa strateškom vizijom i ciljevima preduzeća, koji se kao takvi uspostavljaju u ravnopravnom učešću svih funkcionalnih celina preduzeća, dakle funkcija ljudskih resursa nije više primalac naređenja već ravnopravni učesnik u donošenju strategijskih odluka.

To, naravno, zahteva nove karakteristike i strukturu procesa koji se implementiraju u menadžmentu ljudskih resursa. Radi se o sve većem učešću transformacionih procesa a sve manjem tradicionalnih, administrativnih procesa. Takvi zahtevi traže ne samo razvoj i promene unutar same prakse menadžmenta ljudskih resursa već i u njegovim nosiocima i implementatorima, menadžerima ljudskih resursa.

Pokazatelji uspeha takve prakse i koncepta menadžmenta ljudskih resursa sadržani su u stepenu *integrativnog efekta* koji se postiže između ciljeva preduzeća i ciljeva njegove strukture ljudskih resursa kao i *inovativnog efekta* koji se potvrđuje konkurentnom pozicijom preduzeća.

LITERATURA

- [1] Pržulj, Ž., *Menadžment ljudskih resursa*, Institut MSP, Beograd 2002.
- [2] Paauwe, J , *HRM and performance*, Oxford University Press, 2004, str. 28.
- [3] Guest, D.E., *Human resource management, employee well-being and organisational performance* “Paper given at the CIPD Professional Standard Conference, University of Warwick, 2000.
- [4] isto.
- [5] isto.
- [6] Farndale, E, at all, *The role of corporate MHCS: The interplay between Corporate, Regional/National and Plant level*, Cornell University, 2004.
- [7] Đurović , M., *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*, Printing Centar „ Telekom,” 2008.
- [8] Bahtijarević- Šiber, F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999, str. 137

Primljen: Avgust 2011.

Prihvaćen: Mart 2012.

O autoru

Milica Đurović

“Telekom” Srbija
e-mail: milicadj@telekom.rs



Dr Milica Đurović je univerzitetski akademski stepen obrazovanja stekla na Ekonomskom Fakultetu u Beogradu - odeljenju u Kragujevcu. Magistarske studije na Fakultetu za menadžment “Braća Karić” u Beogradu završila je 2001. Doktorsku disertaciju na temu: “Razvijenost menadžmenta ljudskih resursa u Srbiji” odbranila je na Univerzitetu “Alfa”, 2010. godine. Sada obavlja poslove spec. savetnika gen. direktora za oblast ljudskih resursa. Svoju naučno-istraživačku aktivnost iskazala je nizom stručnih priloga i saopštenja u časopisima i nastupima na konferencijama i simpozijumima u zemlji i inostranstvu, učesćem u projektnim timovima i neposrednim vođstvom projektnih timova u preduzeću u kome radi. Autor je dve monografije: “Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima” i “Razvijenost menadžmenta ljudskih resursa u Srbiji-indikator”.