

RAZLIČITOST LJUDSKIH RESURSA KAO POTENCIJAL PREDUZEĆA

DIVERSITY OF HUMAN RESOURCES AS A POTENTIAL OF COMPANIES

Azam Hussein-Libya²¹²

Sadržaj: *Strateška uloga menadžmenta ljudskih resursa naglašava da su ljudi u organizaciji najvredniji resurs. Njegova strateška uloga izvire iz saznanja da za svaku posebnu strategiju organizacije treba projektovati odgovarajuću strategiju ljudskih resursa, jer zaposleni u organizaciji mogu da budu izvor njene konkurentske snage samo ako se u njihov razvoj ulaže i njima uspešno rukovodi.*

Ključne reči: *strateški menadžment, ljudski resursi, raznolikost*

Abstract: *The strategic role of human resource management emphasizes that people are the most valuable resource in the organization. Its strategic role stems from the knowledge that for each specific strategy of the organization should design an appropriate strategy for human resources, because the employees in the organization can be the source of its competitive strength only if in their development is invested and if they are fairly managed.*

Key words: *strategic management, human resources, diversity*

1. UVOD

Menadžment ljudskih resursa u osnovi predstavlja novu koncepciju odnosa prema zaposlenima i načinu upravljanja njihovim radom i razvojem. Nastao je kao poslednja etapa razvoja kadrovskeg menadžmenta, kao odgovor na promene koje su nastale u sferi ekonomije (tržišni koncept privređivanja), organizacije (nove organizacione forme, globalizacija i dr.) i menadžmenta (promene u strukturi, sadržaju i metodama rada). Veliki doprinos nastajanju te koncepcije dala je nauka (teorija organizacije, sociologija, psihologija, komunikologija, informatika, itd), i to prvenstveno kroz primenu njenih saznanja za promenu prakse, uz istovremeno odvijanje procesa nastajanja novih naučnih saznanja na osnovu proučavanja i poboljšanja prakse iz oblasti organizovanja i menadžmenta.

Razvijanje vlastitih ljudskih potencijala je nesumnjivo jedan od bitnih preduslova razvoja svih vrsta preduzeća bez obzira na njihovu veličinu. Danas smo svedoci velikih promena na tržištu rada, gde se od prethodnih, individualnih ciljeva postizanja sigurnosti na radnom mestu, došlo do situacije u kojoj najkvalitetniji kadar postiže najveće uspehe u karijeri, češćim promenama preduzeća i usponom na hijerarhijskoj lestvici različitih preduzeća. Njihov značaj i uticaj na poslovanje jednog preduzeća može biti veliki, ali ne treba, pri tom, zaboraviti na sve ostale pozicije i ljude u jednom takvom preduzeću koji su nužne za poslovanje i odvijanje svih poslovnih procesa. Srednja i velika preduzeća najčešće se susreću sa problematikom razvoja

²¹² Assist Medical at Libyan Embassy in Serbia, Master degree in Business - Economics 2013-2014

ljudskih resursa. Često se ulažu znatna finansijska sredstva u pronalazak, razvoj, zadržavanje upravo onih resursa koji znatno doprinose poslovnom uspehu nekog preduzeća.

2. MOTIVI ZA RAZLIČITOST RADNE SNAGE

Kod demografske promene radne snage, danas firme u SAD reaguju sa povećanim interesom za različitost, regrutovanje i odabir zaposlenih na osnovu različitosti, i pokušavaju da najbolje iskoriste ono što je ponuda raznolikosti. Evidentno je da poslodavci troše dosta vremena, novca i energije da povećaju upravljanje raznolikošću. Raznolikost radne snage i njenog upravljanja može imati ozbiljne implikacije za organizacije, kao na primer, da li se očekuje i u kojoj meri da ove demografske promene radne snage dovedu do efektivnog i efikasnog upravljanja i da li će imati značajan uticaj na konkurentne i ekonomsku dobit organizacije. [1]

Raznovrsnost je važna za poslodavce, kao i za zaposlene, jer su to ljudi iz mnogih različitih grupa koji treba da rade zajedno da bi preduzeće bilo konkurentno širom sveta. Imajući u vidu dokaze o diversifikaciji stanovništva i organizaciji tu leže odgovori o povećanju različitosti, ali se smatra da je neophodno dodatno istražiti razloge da organizacija poveća raznovrsnost. Prema, Hansenu, korporativni ciljevi se fokusiraju na tri relevantna cilja: da omogući organizacijama da se uključe talenat i ugrade nove ideje i perspektive od zaposlenih različitog porekla; da proširi udeo na tržištu; i da se obezbedi pravna usaglašenost. [2] U zavisnosti od motiva organizacije za povećanje različitosti, pristupi organizacije treba da teže različitosti imajući u vidu dalje implikacije na radnu snagu. U rešavanju pitanja zašto kompanije rade da na povećanju različitosti, postoje tri ključna motiva: pravna usklađenost, brendiranje, i vrednosti različitosti. Organizacije sa različitim motivima za povećanje raznolikosti će imati svoje načine za kreiranje i upravljanje raznovrsnom radnom snagom. U slučaju organizacije koja je motivisana da poveća raznovrsnost da bi se povinovala zakonu, organizacija može tražiti određene aplikante, uglavnom one iz zaštićenih klasa koja će diversifikovati imidž kompanije (zapošljavanje žena, zapošljavanje invalida, i sl.). Ovo može biti pristup za organizacije motivisane brendiranjem one regrutuju i odabiraju neke zaštićene grupe zbog opšte slike da bi zadovoljile potrošače (recimo, kupac će radije kupiti proizvod neke kompanije koja brine o ženama nego od neke druge, a pogotovu ako je ciljna grupa potrošača ženskog pola). U ova dva slučaja, poslodavci mogu koristiti brojne resurse, kao što su grupe afiniteta, koje mogu da se formiraju oko bilo kog zajedništva koje dele zaposleni, uključujući nacionalnosti, starost, invaliditet, porodični status, religiju, seksualnu orijentaciju, a obično imaju neku asocijaciju sa kulturom ili perspektivom koja je suočena sa izazovima u društvu ili organizaciji da zapošljavaju članove iz određenih kategorija društva. Treći motiv za povećanje raznolikosti, vrednost - u - različitosti, nije tako lako pretvoriti u određeni postupak za povećanje raznolikosti. Pošto ova perspektiva naglašava vrednost svih različitosti, poslodavac koji se ponaša u skladu ovog motiva ne mora tražiti određene grupe pojedinaca - sve donosi raznovrsnost radne snage koja se može iskoristiti kao prava postavka.

3. PERSPEKTIVE UPRAVLJANJA RAZLIČITOM RADNOM SNAGOM

Organizacije su postale raznovrsnije kao rezultat internih i spoljnih sila, svaka utiče na strategije koje se koriste za rešavanje različitosti na različite načine. Prema Dass i Parker, istraživači koji ispituju kako organizacije upravljaju različitošću radne snage su identifikovali tri različite perspektive: [3]

- diskriminacija i poštenje paradigme,
- pristup i legitimitet paradigme,
- učenje i efektivnost paradigme.

Dok Sadri i Tran uvode kontinuum od afirmativne akcije za upravljanje pristupom različitosti, Dass i Parker uspostavljaju podršku za tri perspektive različitosti koje utiču na inicijativu raznovrsnosti koje organizacija može da implementira. Definisanje ovih perspektiva različitosti će pomoći da razumemo kako organizacija njima upravlja obzirom na različitost u ljudskim resursima. [4] Dass i Parker tvrde da iz perspektive diskriminacije i pravednosti, organizacija bi trebalo da definiše različitost kao odnose prema zaštićenim grupama. Prema Eli i Thomas, iz diskriminacije i perspektive pravednosti, za povećanje raznolikosti postoje jednake šanse, fer tretman i kraj diskriminacije; ne artikuliše nikakvu vezu između opšte kulturne raznolikosti i grupe, zastupa se strategija daltonista za upravljanje zaposlenima i odnosima među zaposlenima.

Diskriminacija i poštenje utiču na zapošljavanja i promotivne odluke, od koristi su za posebne ciljne grupe, pretpostavlja se da će se grupe dovedene u organizaciju prilagoditi važećim normama i neće naići na otpor zbog straha od obrnute diskriminacije. Dass i Parker pružaju neke konkretne primere akcija koje poslodavac može da preduzme kada deluje iz ove perspektive, kao što su afirmativni odabir iz manjinske grupe, reklamiranje u manjinskim publikacijama, ili izborom prodavaca koji su vizuelno raznovrsni. Takve akcije, dok se može poboljšati pravičnost mogu imati i negativne efekte, ako postoji konfuzija šta različitosti ili zakonitosti znače. [5]

Pristup i perspektiva legitimiteta uzima u obzir ono što nudi ljudski kapital, kao i organizacija, a cilj je da se privuku određena tržišta. Pristup i perspektiva legitimiteta priznaje raznolikost tržišta radne snage i potrošača i zato traži od organizacije da odgovori raznolikošću u delovima sopstvene radne snage kao način sticanja pristupa i legitimiteta na tim tržištima i konstitutivnim grupama. [6] Od perspektive legitimiteta, organizacija može definisati raznovrsnost u pogledu svih razlika i da fokusira svoje napore na ove razlike. Međutim, pristup perspektive legitimiteta naglašava vrednost različitosti kao resursa same organizacije i da dobije pristup i legitimitet na raznovrsnom tržištu. Organizacije sa ove perspektive rade na tome da rezultanta okruženja omogući da ljudi sa različitim iskustvom, mentalitetom i načinom razmišljanja rade efikasno zajedno i sa njihovim najvećim potencijalom u cilju postizanja ciljeva organizacije zasnovane na čvrstim principima. [8] Pored toga, organizacije koje deluju iz ove perspektive upravljaju raznolikošću na način koji radi na izgradnji specifične veštine stvaranja politike koja proizilazi iz najboljeg od svakog zaposlenog. Prema Dass i Parker, integracija i učenje razlikuje se od diskriminacije i pravičnosti, pored prepoznavanja dugih i kratkoročnih posledica različitost, a to se vidi na osnovu sličnosti i razlika kao dvojnim aspektima raznolikosti radne snage, traži više ciljeve od različitosti, uključujući efikasnost, inovacije, zadovoljstvo klijenata, razvoj zaposlenih i društvene odgovornosti.

4. ZAKLJUČAK

Danas, u savremenim uslovima tradicionalni pristup više nije održiv iz više razloga. Strategija redukcije broja zaposlenih, samim tim otpuštanja imaju negativan efekat upravo po ovu kategoriju radnika. Smanjenje broja zaposlenih pre svega šteti odnosima među zaposlenima, osim toga uništava moćnu i značajnu rezervu znanja i veština. Preduzeća mogu postići značajnu kompetitivnu prednost ukoliko su sposobna da kreiraju nove forme znanja. Znanje se može identifikovati kao jedno od trajnih kompetitivnih prednosti preduzeća. Stariji radnici su pored toga što predstavljaju značajan izvor informacija za mlađe radnike, javljaju i kao potencijalni učitelji. Oni se tretiraju kao mentori u organizaciji i bivaju duboko cenjeni od

strane mlađih radnika. Praksa pokazuje da preduzeća imaju različiti pristup upravljanju znanjem. Centar za istraživanje procesa u poslovanju pri Warwick Univerzitetu, navodi četiri osnovna pristupa upravljanju znanjem, koje se javlja u praksi preduzeća:

- kompanije koje vrednuju znanje koje je za njih intelektualni kapital,
- kompanije koje intenzivno koriste intelektualnu imovinu, imaju odeljenja za istraživanje i razvoj, imaju mogućnost da otkriju nove, nekonvencionalne načine za iskorišćavanje postojeće baze znanja,
- kompanije koje „ne zaboravljaju” znanje, nove informacije koje se formiraju realizacijom pojedinih projekata, stavljaju se na raspolaganje svim radnicima i onima koji nisu uključeni u projekte,
- kompanije koje su prepoznale značaj menadžmenta ljudskih resursa, zagovaraju potrebu za ekspertima, identifikuju savremene načine upravljanja njima, podržavaju inovativnost, kreativnost i različitost.

REFERENCES

- [1] Wentling, R. M., & Palma-Rivas, N. 2000. Current status of diversity initiatives in selected multinational corporations. *Human Resource Development Quarterly*, 11(1)
- [2] Hansen, F. 2003. Diversity’s business case doesn’t add up. *Workforce*, 82 (4)
- [3] Dass, P., & Parker, B. 1999. Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *The Academy of Management Executive*, 13(2)
- [4] Sadri, G., & Tran, H. 2002. Managing your diverse workforce through improved communication. *Journal of Management Development*, 21(3/4)
- [5] Ely, R. J., & Thomas, D. A. 2001. Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2)
- [6] Dass, P., & Parker, B. 1999. Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *The Academy of Management Executive*, 13(2)
- [7] Ely, R. J., & Thomas, D. A. 2001. Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2)
- [8] Pless, N. M., & Maak, T. 2004. Building an inclusive diversity culture: Principles, Vanessa Armstrong – Diversity Integration