

OBUKA I RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA KAO KLJUČNI FAKTOR U POSTIZANJU KVALITETA I KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU

TRAINING AND HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AS A KEY FACTOR IN ACHIEVING QUALITY AND COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE INTERNATIONAL MARKET

Neira Delić, dipl.ecc.; Prof.dr. Mirsada Oruč, van. prof.
Univerzitet u Zenici, OJ Metalurški institut „Kemal Kapetanović“ Zenica
Zenica

REZIME

Turbulentno okruženje i vrijeme u kojem posluju današnja preduzeća nameće pitanje koji su to pravci kojima preduzeća trebaju ići. Preduzeća opredijeljena za međunarodno poslovanje, posebnu pažnju trebaju posvetiti kako kvalitetu proizvoda tako i kvalitetu menadžmenta i osoblja. Kvalitetan odabir, obuka i osposobljavanje kadrova je odlučujući faktor za sticanje konkurentske prednosti. Dosadašnja iskustva i teoretska opredjeljenja definišu niz načina kreiranja, obuke i razvoja ljudskih potencijala. Koji su to načini i kakav je uticaj na kvalitet poslovanja, te koji su mogući problemi koje preduzećima može donijeti nespreman ulazak na međunarodno tržište, tema je ovog rada.

Ključne riječi: kvalitet ljudskih resursa, konkurentnost preduzeća, međunarodno tržište

SUMMARY

Turbulent environment and time in which companies operate today begs the question what are the trends that companies need to go. Companies committed to international business, should pay attention special to product quality and quality management and staff. Quality selection, training and training of personnel is a decisive factor to gain a competitive advantage. Experiences and theoretical orientations define a number of ways of creating, training and human resource development. What are the ways and what the impact on the quality of business, and what are the possible problems that companies can bring unready to enter the international market, is presented in this work.

Key words: the quality of human resources, competitiveness, international market

1. UVOD

Poslovno okruženje se svakim danom značajno mijenja i kreće u pravcu internacionalizacije i globalizacije kako privrednih tokova tako i međudržavnih odnosa i političkih uticaja te progresivnih promjena. Naglašena tendencija većine zemalja u svijetu za podsticanje slobodne svjetske trgovine i smanjenje trgovinskih barijera, smanjenje negativnog odnosa prema stranom kapitalu, primjena izvozno orjentisane razvojne strategije od strane većeg broja zemalja, tendencija ka regionalnom i ekonomskom povezivanju zemalja, nastanak sve većeg broja tržišta transnacionalnog karaktera kao rezultat homogenizacije potrošača, pojave su koje potenciraju veći značaj međunarodnog biznisa. Pored toga domaće tržište

preduzećima, naročito manje razvijenih zemalja ne ostavlja prostor za rast iz više razloga. Prvenstveno, nacionalni dohodak te zemlje je nizak i samim tim i potražnja je manja. Tržišni udio ionako suženog prostora inostrane, jake kompanije preuzimaju sa već provjerenim i na tržištu priznatim proizvodima na jednoj strani, te veoma konkurentnom cijenom na drugoj strani. Nacionalne privrede mogu očekivati uspjeh u tranziciji, a preduzeća u pravnoj transformaciji samo ukoliko se uključe u međunarodne tokove. Osposobljavajući se za međunarodno poslovanje preduzeća stvaraju prostor za svoj rast i razvoj. Od preduzeća koja se opredjele za međunarodno poslovanje zahtijeva se uključivanje u procese standardizacije proizvoda i procesa na koji način postižu i dokazuju kvalitet svojih proizvoda i usluga. Jedan od ključnih faktora koji omogućava kvalitetno obavljanje međunarodnih poslova je ljudski potencijal koji predstavlja dio intelektualne imovine koja sve više preuzima primat nad materijalnom imovinom preduzeća.

2. MEĐUNARODNO POSLOVANJE I KONKURENTNOST

2.1. Međunarodno poslovanje i konkurentnost

Međunarodno poslovanje obuhvata sve poslovne aktivnosti i poslovne poduhvate koji se realizuju sa ili unutar dvije ili više zemalja. Ovakvo shvatanje pojma međunarodnog poslovanja podjednako odgovara malim, srednjim, izvozno-uvoznim, posredničkim preduzećima, kao što odgovara multinacionalnim, transnacionalnim ili pak globalnim preduzećima. Istovremeno pojam međunarodnog poslovanja obuhvata međusobne odnose kako privatnih tako i državnih preduzeća iz različitih zemalja [1].

Najčešći faktori koji stimulišu domaća preduzeća za međunarodne poslove su: povećanje obima prodaje, obezbjeđenje resursa, diverzifikacija proizvoda, te minimiziranje konkurentskog rizika. Međunarodno tržište je novi prostor koji predstavlja priliku i izazov preduzećima za povećanje prodaje, kao i za obezbjeđenje resursa pod povoljnijim uslovima i širim asortimanom. Međunarodno tržište ima veliku tražnju i pruža mogućnost preduzeću da plasira i razvije različite proizvode, te na taj način stekne konkurentsku prednost na jednoj strani i smanji rizik od konkurencije na drugoj strani.

Konkurentnost općenito predstavlja proces takmičenja radi postizanja boljeg rezultata.

Prema definiciji OECD-a, konkurentnost je mjera sposobnosti zemlje da u slobodnim i ravnopravnim tržišnim uvjetima proizvede robe i usluge koje prolaze test međunarodnog tržišta, uz istovremeno zadržavanje i dugoročno povećanje realnog dohotka stanovništva [2]. Profesor Univerziteta Harvard u SAD Michael Porter, u svojoj knjizi Konkurentna prednost nacija (1990. godine), ističe da je korijen konkurentnosti u prirodi okruženja u kojem firme djeluju [3].

2.2. Karakteristike međunarodne konkurentnosti

Međunarodna konkurentnost u savremenim uslovima podrazumijeva sposobnost preduzeća, industrija i privrede uopšte da izgradi sopstvenu konkurentsku poziciju u okviru nacionalnog tržišnog prostora ali po međunarodnim kriterijima, odnosno po kriterijima tzv. ključnih faktora konkurentnosti koji vladaju u pojedinim djelatnostima ili industrijskim sektorima [4]. To znači da se osnova konkurentne prednosti savremenih preduzeća kreira na nacionalnom nivou, odnosno stekne određeni stepen konkurentnosti na nacionalnom nivou koja preduzećima daje pokretačku snagu za kreiranje međunarodnih konkurentskih prednosti. Poslovni ljudi i firme sve više shvataju da ne mogu računati samo na domaći konkurentski prostor nego da moraju ispoljavati viziju konkurentskih odnosa i trendova u međunarodnim i svjetskim razmjerama [1].

Ključna promjena na svjetskom tržištu u ovoj deceniji se desila u pravcu naglašavanja mikroekonomskog nivoa kod definisanja koncepta poslovanja i međunarodnih poslovnih aktivnosti. Danas su preduzeća vodeći nosioci međunarodne razmjene gdje dominiraju vodeće korporacije, što ukazuje na činjenicu da su međunarodni trgovinski tokovi usmjereni na pojedinačne transakcije preduzeća, te međunarodna trgovina više nije makroekonomski fenomen. Izmijenjeni uslovi i profil svjetskog tržišta zahtijevaju od preduzeća aktivnosti na jačanju svoje konkurentnosti putem jake međunarodne orijentacije. Pored toga, izmijenjeno okruženje, koje vodi ka internacionalizaciji i globalizaciji utiče na izmjenu dosadašnjeg načina poslovanja i mjesta obavljanja poslova. Dosadašnji način međunarodnog poslovanja putem izvoza i uvoza se sve više zamjenjuje aktivnom varijantom kombinacije funkcije proizvodnje i razmjene u međunarodnim tokovima.

Prevazilaženje prepreka koje donosi savremeno tržište i postizanje uspjeha preduzeća mogu očekivati samo uz spremnost na promjene u odnosu na konkurenciju što čine jačanjem ekonomije znanja.

3. MEĐUNARODNI MENADŽMENT

Međunarodni menadžment je veoma široko i kompleksno područje poslovne ekonomije koje ima funkcionalni i organizacioni aspekt, što znači da se proces upravljanja međunarodnim poslovanjem odvija kroz razrešavanje problema koji se javljaju u trouglu: međunarodno poslovno okruženje - međunarodni aspekt poslovnih funkcija - forme međunarodnog poslovanja. Za uspješno poslovanje preduzeća, uzimajući u obzir poslovno okruženje i sve faktore koji mogu imati uticaja na poslovanje, međunarodni menadžment ima za potrebu posebno izučavanje funkcija menadžmenta (marketing, proizvodnja, finansije, računovodstvo, ljudski resursi), te pravilan odabir forme poslovanja (izvoz, countertrade, licenca, franšizing, kooperacija, koprodukcija, inženjering, zajednička ulaganja, merdžeri, akvizicije, direktne investicije, strategijske alijanse).

Jedna od važnih funkcija međunarodnog menadžmenta je upravljanje ljudskim resursima. Prema Meri Parker Poletu menadžment je sposobnost da se uz pomoć i preko ljudi ostvari efikasno poslovanje [5].

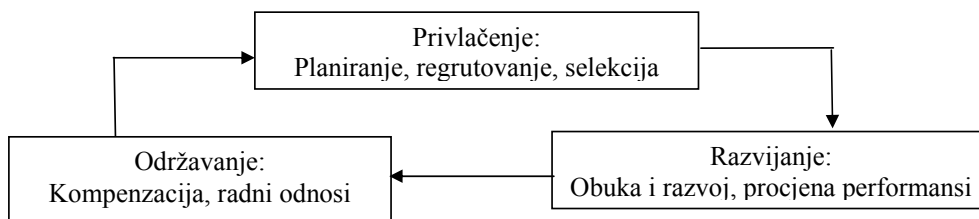
Međunarodni menadžment ljudskih resursa ima specifičnosti u odnosu na nacionalni i zahtijeva mnogo kompleksnije sagledavanje zadataka i procesa. On obuhvata široku lepezu aktivnosti: selekcija i izbor, provjera stručne i lingvističke kompetentnosti, programi kroskulturnih adaptacija, dobijanje radnih dozvola u stranim zemljama, pomaganje bračnom paru da pronađe posao i dr.

Pored toga, međunarodni menadžment ljudskih resursa definiše svoje aktivnosti u zavisnosti od vrste međunarodnog posla, oblika orijentacije preduzeća prema internacionalizaciji i globalizaciji, te uticaju okruženja u kojem preduzeće posluje. Posebnu pažnju međunarodni menadžment usmjerava na zakonodavstvo kako domaće zemlje tako i na zakonodavstvo zemlje u kojoj posluje. Veoma važan segment o kojem međunarodni menadžment treba da vodi računa je kultura, razumijevanje jezika te niz drugih pitanja koja imaju direktnog uticaja na kadrove.

3.1. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima ima tri primarna cilja:

1. privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji,
2. razvijanje radne snage prema iskorištenju njezinog punog potencijala,
3. dugoročno održavanje radne snage (Slika 1.).



Slika 1.: Ciljevi upravljanja ljudskim resursima [6]

Privlačenje ljudskih resursa prema organizaciji je jedan od ciljeva upravljanja ljudskim resursima koji se odvija kroz aktivnosti: planiranje potreba za zaposlenima, regrutovanje i selekciju kadrova. Razvijanje kadrova obuhvata proces obuke i razvoja kadrova na jednoj i procjenu performansi na drugoj strani. Održavanje kadrova predstavlja proces kojim se angažovani kadrovi u koje je izvršeno ulaganje za obučavanje i obrazovanje, čine aktivno angažovani i motivisani za obavljanje poslova i dodatne doprinose. U ovom procesu veliku ulogu igraju način stimulisanja i stilovi upravljanja, te niz drugih stimulativnih mjera.

4. RAZVOJ I OBUKA KADROVA U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU

4.1. Značaj učenja za uspješan biznis

Kao mjere uspješnosti preduzeća u gotovo svakoj studiji postavljaju se efikasnost i efektivnost. Peter Drucker je definisao efikasnost kao obavljanje stvari na pravi način, a efektivnost kao obavljanje pravih stvari. Uspješnost preduzeća definiše se mjerenjem koliko je ono spremno i koliko radi prave stvari na pravi način, te u kolikom stepenu izvršava zacrtane ciljeve uz upotrebu minimalnih resursa. Ciljevi preduzeća su svakako ostvarenje profita. Ovaj cilj se postiže zadovoljavanjem potreba kupca. Najčešće se koristi Abelov okvir prema kojem biznis definiše ko se zadovoljava - potrošačke grupe, šta se zadovoljava - potrošačeva potreba, te kako se zadovoljava potrošačeva potreba. To ukazuje da je u biznisu akcenat dat na kupca i zadovoljenje njegovih potreba [7,8].

Međutim, u vremenu visokog stepena turbulencije u kojem se promjene teško mogu predvidjeti i u kojem je konkurencija veoma izražena teško je (Kotler), zadovoljiti savremene kupce. Oni su mudriji, racionalno orjentisani, cjenovno obzirni, više zahtjevni, teško opraštaju propuste, bombardovani stalno sa istim ili boljim konkurentskim ponudama. Zadovoljenje kupčevih potreba je moguće samo uz angažovanje znanja i vještina kako bi se ostvario proizvod koji ima odgovarajući kvalitet i kojeg će kupci prihvatiti. Kvalitet je način razmišljanja, sistem vrijednosti, cijela filozofija poslovanja [5,9].

Učenje i promjena po pravilu obuhvataju stalno preispitivanje stanja „status quo” u organizaciji. Okruženje učenja podrazumijeva da su ljudi privrženi promjeni širom organizacije, orjentisani na djelovanje i da su im na raspolaganju primjenljiva sredstva i metode [10]. Savremena događanja ukazuju da nije dovoljno da se uči, nego je neophodno učiti brže od konkurenata na koji način se stiče konkurentska prednost. U tu svrhu međunarodni menadžment ljudskih resursa za zadaću ima stalno usavršavanje kadrova.

4.2. Pojam obuke i kategorizacija programa obuke i razvoja ljudskih potencijala u međunarodnom poslovanju

Obuka je proces sticanja vještina, sposobnosti, usvajanja pravila i formiranja stavova zaposlenih. Preduzeća koriste različite metode obuke kako bi unapređivali svoje poslovanje na način da poboljšaju svoju konkurentnost [11].

Da bi proces obuke bio svrsishodan prvenstveno se definišu ciljevi obuke koji ukazuju na rezultat koji će postići organizacija, odjeljenje ili pojedinac nakon obuke. Slijedeći korak je procjena potreba koja se odnosi na definisanje problema i izazova koje obukom treba rješavati, a potom se obezbjeđuje spremnost za obuku, što se čini kroz samoefikasnost, razumijevanje koristi od obuke, izgradnju svijesti o potrebama obuke, razumijevanjem karakteristika okruženja, obezbjeđenjem osnovnih vještina zaposlenih, te upućivanje zaposlenih u potrebu i ciljeve obuke.

U zavisnosti od ugla posmatranja, osoblje angažovano u međunarodnom poslovanju se može grupisati na različite načine. U skladu sa klasifikacijom osoblja i obuka osoblja je specifična za svaku od kategorija što je prikazano u tabeli 1.

Tabela 1.: Kategorizacija programa obuke i razvoja ljudskih potencijala u MM [1]

| | |
|-----------------------------------|---|
| Koncipiranje meunarodne obuke | <ul style="list-style-type: none"> • Kategorija programa obuke |
| Po kategorijama zaposlenih | <ul style="list-style-type: none"> • Obuka zaposlenih u domaćoj zemlji i • Obuka zaposlenih koji povremeno odlaze u inostranstvo • Obuka zaposlenih koji odlaze da žive u inostranstvo • Obuka preuzetih radnika sa meunarodnog tržišta |
| Po nacionalnom poreklu zaposlenih | <ul style="list-style-type: none"> • Obuka zaposlenih poreklom iz domaće zemlje • Obuka zaposlenih poreklom iz zemlje domaćina • Obuka zaposlenih poreklom iz trećih zemalja |
| Po nivou obuke | <ul style="list-style-type: none"> • Obuka menadžerskog osoblja • Obuka nemanadžerskog osoblja |
| Po tipu obuke | <ul style="list-style-type: none"> • Instruktivni programi obuke (kulturni i operativni) • Meunarodni programi razvoj a menadžmenta |

4.3. Kroskulturalna obuka

Kada se govori o uspjehu u međunarodnom biznisu polazi se od pretpostavke da biznis polazi ne samo od ekonomskih faktora nego mora imati u vidu specifičnosti sociokulturnih obilježja i dimenzija inostranog okruženja. Nema uspjeha bez adekvatnog uklapanja u inostranu socio-kulturnu sredinu. Preduzeća koja žele uspjeh u međunarodnom biznisu obezbjeđuju svojim zaposlenima adekvatnu kulturnu obuku na slijedeći način:

- informativna obuka, analitička obuka, interaktivna obuka, praktična obuka.

Obučavajući svoje zaposlene kroz informativno upoznavanje sa kulturom i opštim obilježjima nacionalnog i kulturnog ambijenta zemlje, zatim programe kulturne asimilacije i preuzimanja lokalnog stanovništva, zaposleni se upoznaju sa normama, vrijednosnim sistemom, navikama, običajima, očekivanjima, te načinom kupovine. Interaktivnom obukom zaposlenima se omogućava razumijevanje kulturne pozadine te konteksta simbolike uzajamne reakcije. Praktičnom obukom zaposleni se kroz terensko sticanje iskustva i simulacije života i rada u novoj sredini, konkretno na licu mjesta upoznaju sa ponašanjem ljudi u svim okolnostima [1].

Veoma značajan segment za međunarodno poslovanje je menadžersko osoblje. Profesionalizacija menadžerske funkcije, danas je opšta pojava u razvijenom svijetu. Obuka i prilagođavanje menadžera treba izvršiti kroz programe profesionalne obuke i unapređenje pojedinca na koji način se omogućava menadžerima prilagođavanje novim izmijenjenim uslovima poslovanja.

5. ZAKLJUČAK

U vrijeme društvenih i privrednih promjena koje karakteriše globalizacija i internacionalizacija u svim oblastima života, države u tranziciji su suočene sa potrebama ulaska u međunarodne poslovne tokove. Biti dio globalnog tržišta zahtijeva od države donošenje odgovarajuće infrastrukture i zakona koji će omogućiti preduzećima adekvatno razvijanje na domaćem tržištu, a potom i ulazak na međunarodno tržište. Položaj države u međunarodnim tokovima umnogome definiše položaj preduzeća na međunarodnom tržištu. Neminovno je da, kako država tako i preduzeća razvijaju strategijski odnos prema međunarodnom biznisu i menadžmentu. Pored preduslova koje država treba da obezbijedi za uspješno uključivanje u međunarodno poslovanje, preduzeća moraju sagledati sopstvene snage i mogućnosti te šanse i prilike u okruženju. Obzirom da strategiju ne opredjeljuje niti veličina, niti obim, niti budžet nego snaga ideja, koncepta i ljudi, to su vrata međunarodnog tržišta i šanse za uspjeh otvorena za ona preduzeća koja imaju snagu ideje i poduzetnički duh. Sva razmišljanja su usmjerena na to koji je najbolji organizacioni odgovor na izazove međunarodne konkurencije. Suočena sa tim izazovima preduzeća moraju imati svijest o tome da odgovor može dati samo intelektualni kapital koji zahtijeva stalno ulaganje u obuku i razvoj kadrova.

6. LITERATURA

- [1] Rakita, B.: Međunarodni menadžment, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd 2003,
- [2] www.vijesti.gorila.hr/gorilopedija/razno/porterov_dijamant, 14.03.2011.
- [3] www.USAIDCCA-BAporterikonkurentnostna.medunar.trzistu, 22.02.2011.
- [4] www.pravimarketing.blogspot.com/2010/12/medjunarodna-konkurentnost-savremenog.html+me%C4%91unarodno+poslovanje+i+konkurentnost&ct=clnk, 22.02.2011
- [5] Todorović J.: Strategijski i operativni menadžment, Conzit, Beograd, 2003.
- [6] Pfeifer S.: Menadžment – skripta, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2006.
- [7] Buble M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
- [8] Babić M., Simić M., Šunje A., Puljić M.: Korporativno upravljanje principi i mehanizmi, Revicon, Sarajevo, 2008.
- [9] Deželjin J., Vujić V., Vlasništvo poduzetništvo menagement, Alinea, Zagreb, 1995.
- [10] Dess, G.G.; Lumpkin, G.T.; Eisner, A.B., Strategijski menadžment: teorija i slučajevi, Data status, Beograd, 2007., (prevod)
- [11] www.sites.google.com/sites/kriptarnicadownloadmenadzment-ljudskih-resursa-skripta.pdfattredirects=0, 23.02.2011.