

Gabriela Krstevska*

SAVREMENI TRŽIŠNI TRETMAN RADNE SNAGE: OD RESURSA DO HUMANOG KAPITALA

Sažetak: Vreme kada su organizacije mogle da se prema svojim zaposlenima odnose samo kao prema resursu – radna snaga je prošlo. Sama globalizacija i transformacija društva pridonosi razvoju svesti zaposlenih za njihove lične potrebe, želje, mogućnosti i aspiracije. Očigledna je potreba da svaki član organizacije u današnjem modernom načinu poslovanja mora dati svoj lični konstruktivni i konkretni doprinos za zajedničku dobrobit (ličnu i organizacijsku). Pri tom, taj doprinos ne treba posmatrati samo na nivou organizacije, već na nivou celokupnog društva i države. U toj funkciji sam tretman prema zaposlenima kao prema jednostavnom resursu potrebno je promeniti. Potrebno je odstupiti i dati dovoljno prostora promeni odnosa koji organizacije još uvek imaju prema zaposlenima i smatraju ih kao lako zamenljiv resurs. Vreme je da se s ljudima počne računati i da se poštuju kao i svaki drugi organizacijski kapital, jer svaki drugi kapital čija se vrednost da lako preračunati ne može se pokrenuti bez pomoći ljudi. Zato je potrebno da se zaposleni počnu smatrati kao Humani kapital, a ne kao ljudski resurs sa kojim organizacija raspolaže. Tu svoju prednost organizacija bi trebalo da uključi u svoju vlastitu strategiju kako bih bila u koraku sa društvenim razvojem.

Gljučne reči: organizacija, humani kapital, humani resursi, zaposleni društvo

MODERN MARKET TREATMENT OF LABOUR: FROM RESOURCES TO HUMAN CAPITAL

Abstract: The time when the organizations could treat their employees as plain resources – as labor force, belongs to the past. The development of the production forces and relations and the globalization fostered the awareness of the employees in regard to their personal fulfillment. The need for every employee to give constructive and concrete contribution to the joint revenue (personal and that of the organization), which should be viewed on the level of the total society, is obvious. Thereat this impact should not be observed only on the organizational level, but on a level of the whole society and country. Therefore, the treatment of the employees as of an easily replaceable resource should be changed. A place should be yielded and enough space should be given to the change of the relationship that the organizations still have in regard to their employees whom they believed to be an easily replaceable resource. Now is the time to treat and respect the people in the organizations as any other organizational capital due to the fact that the other capital, whose value can be easily calculated, cannot be approached without an adequate refinement on the side of the people. Bereft of their assistance, this capital will remain inert and unexploited. This is why the employees should be treated as Human Capital and not as human resources under the control of the organization. Organisations have to find a way to include this advantage into their own strategy in order to be in step with the society development.

Key words: organization, human capital, human resources, employees, society

Uvod

* M-r Gabriela Krstevska, Makedonijaprojekt AD, Skopje – Makedonija

Sâmo globalno društvo, informacijske tehnologije, znanje, značajan porast broja intelektualnih radnika u odnosu na manuelne radnike, kao i konstantna promena radne okoline primorava organizacije da se adaptiraju prema novo kreiranim radnim uslovima. Organizacije menjaju organizacijsku strukturu, koriste nove tehnologije, vrše različita poboljšanja radnog procesa sve sa ciljem da na adekvatan način odgovore novim pravilima poslovanja. Sve ove spomenute promene, a i još celi niz koje su namerno ili nenamerno izostavljene pojačavaju značenje koje zaposleni imaju za organizaciju.

Zbog toga što Graham Robert Felis kaže (2000): „Kompanije ne uspevaju, to čine ljudi (Companies don't succeed, people do)”, potrebno je da organizacije posvete veću pažnju njihovom esencijalnom delu – ljudima (zaposlenima). Pri tom, ta pažnja treba da bude realna a ne samo deklarativna. Došlo je vreme kada se na svoje ljudske potencijale, odnosno na ljude koje su u radnom odnosu u organizaciji gleda sa različite perspektive. Zato što su upravo ljudi danas (uvek su to bili oni) neizostavan pokretač drugih kapitala sa kojima organizacije raspolažu, jer bi bez ljudske pomoći i rada sav taj kapital ostao inertan i neupotrebljiv, neizostavno je da se samim kadrovima dâ naziv – kapital. Sve to iz razloga što sâm taj pojam – kapital označava i pojačava vrednost svega, jednostavno, ta vrednost je potencirana.

ORGANIZACIJSKI RESURSI

Bez obzira da li je reč o jednoj profitno-neprofitnoj, vladinoj-nevladinoj, velikoj ili maloj organizaciji, funkcioniranje i postojanje iste je u direktnoj zavisnosti od resursa sa kojima ta organizacija raspolaže.

Različiti autori imaju različito gledište na to šta predstavlja resurs jedne organizacije. Tako Penrose (Sanchez, 2001) se fokusirao na rast jedne organizacije preko širokog seta resursa. Wernfeld (1984) opisuje organizacijske resurse kao opipljivu i neopipljivu prednost koja je polupovezana sa organizacijom. On identifikuje granice resursa kao ključnu prednost za organizacije, onamo gde oni predstavljaju veće troškove za organizaciju nego dobijanje novog resursa, uspoređeno sa strukturom troškova koji su ranije u organizacijama bili glavni pokretač stvaranja i primenjivanja datog resursa. Trošak i iskustvena dobit su ustvari relevantni za resurse koji su u zavisnosti sa krivom efekta od iskustva. Fleisher i Bensoussan (2003) su potvrdili ekonomske korene za perspektivu resursa. Prema njima su uticajni ekonomisti kao što su Ricardo, Schumpeter i Penrose bili prvi koji su se osvrnuli ka organizaciji kao prema kolekciji heterogenih resursa i smatrali su ove resurse kao bazu za objašnjavanje stanja: neke organizacije su bile sposobnije da se steknu sa ekonomskom vrednošću od drugih¹.

U osnovi u literaturi se organizacijski resursi dele na:

- Materijalne resurse (nekretnine, mašine, objekti);
- Finansijske resurse (sva potraživanja organizacije, kako i finansijski kapital sa kojim raspolaže organizacija);
- Ljudski resursi (zaposleni).

Barney (1991) definiše organizacijske resurse kao nešto što uključuje prednosti, sposobnosti, organizacijske procese, organizacijske attribute, informacije, znanje itd.; a sve to kontrolisano od organizacije koja može i u stanju je da zamisli i da implementira strategije koje će poboljšati njenu efikasnost i efektivnost. Tako Barney klasificira resurse u tri glavne kategorije:

1. *Resursi od fizičkog kapitala* – tu su uključene materijalne tehnologije, oprema, geografske lokacije i dostupnost sirovina;
2. *Resursi od organizacijskog kapitala* – sastoje se od strukture organizacijskih izveštaja, neformalnog i formalnog planiranja, kontrole, sistema koordinacije, kako i neformalnih odnosa između grupa unutar organizacije i odnosa same organizacije sa okruženjem.
3. *Resursi od ljudskog kapitala* – treninzi zaposlenih, iskustvo, prosuđivanje, inteligencija, odnosi, vrednosti, kompetencije.

Resursi predstavljaju polaznu osnovu ka obezbeđivanju konkurentске prednosti u sistemima gde je formirana strategija bazirana na osnovu njih, pri čemu strategija ne može da bude implementirana i sprovedena od

¹ Ungerer (2004: 76)

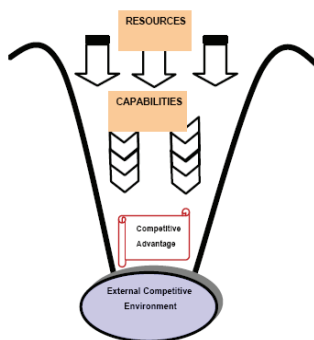
strane konkurenata, kao što i konkurencija ne može da kopira dobit od te sprovedene strategije. Teese pojačava prethodno spomenuto gledište Barneya tako što opisuje organizacijske resurse kao specifičnu prednost organizacije koja se teško može imitirati. Te se prednosti sastoje od opredeljenog skrivenog znanja koje se teško prenosi iz jedne u drugu organizaciju.

Da bi jedan resurs mogao biti vrednovan kao važan za organizaciju, potrebno je pre svega da isti prođe kroz opredeljene testove zasnovane na spoljašnjem okruženju². Tako, poznate su tehnike:

- **Imitiranje.** Odnosi se na to koliko jedan resurs može da bude obezbeđen ili imitiran od strane konkurencije. U slučajevima kada jedan resurs može da bude kopiran, onda je profit koji taj resurs generiše kratkoročan.
- **Izdržljivost.** Misli se na brzinu kojom će jedan resurs izgubiti od svoje vrednosti. Koliko je životni vek resursa duži, toliko isti postaje vredniji za organizaciju i pridonosi obezbeđivanju i održavanju konkurentne prednosti. Konkurentnost i konstantne inovacije mogu da spreče eroziju izdržljivosti resursa.
- **Prikladnost.** Odnosi se na to ko se zadobija profitom koji je resurs generisao. Koliko su konkurentski vredni resursi više statični i stabilni, toliko organizacija ima veću mogućnost za ostvarivanje profita preko njih. Ili obrnuto rečeno, koliko su organizacije manje sposobne da vežu resurse za sebe, toliko je sposobnost i mogućnost klijenata, distributera, dobavljača, konkurenata oko nadgrađivanja toka profita vezana za te resurse veći.
- **Održljivost.** Predstavlja dostupnost alternativnih resursa koji mogu da umanje vrednost organizacijskih momentalnih konkurentskih resursa. Momentalna vrednost resursa u organizaciji opada kada jedan konkurenat razvije i stvori resurs-supstitut koji stvara vrednosti na bazi nižih troškova ili možda određenu teoriju za različitu vrednost (na primer: zamena staklenih flaša aluminijumskim limenkama ili plastičnim suđem u industriji pića).
- **Konkurentska superiornost.** Predstavlja vremenski test kako bi jedan resurs dokazao svoju vrednost. Tu se ne postavlja pitanje „koje aktivnosti mi dobro izvršavamo” nego „koje aktivnosti izvršavamo bolje od naše konkurencije”? Zadnji test da bi jedan resurs bio okvalifikovan kao dragocen predstavlja upravo spoljna okolina organizacije kao relativni evaluator u odnosu na konkurenciju u industrijske referentne linije.

Ipak, vrednost jednog resursa ne može se evaluirati u izolaciji. Jedan resurs koji je vredan u jednoj industriji, možda neće imati nikakvu vrednost u drugoj.

Sposobnost organizacije da se razlikuje od ostalih je u njihovoj kompleksnosti, pri čemu u nekim od njih glavni doprinos daje jedan resurs, dok u drugim organizacijama potrebna je visoka kompleksna interakcija što uključuje povezanost i saradnju različitih vrsta resursa. Skup autora je 1992. godine bio saglasan da je atribut organizacijske sposobnosti u njihovom zajedništvu i u njihovim ukrštenim funkcijama. Ovo bi značilo da su te sposobnosti manji delovi rada mnogih ljudi a ne veliki deo nekoliko njih. Relacija između resursa, sposobnosti i konkurentne prednosti izražena je na slici 1 (Ungerer, 2004: 86):



Slika 1. Relacija resursa, sposobnosti i konkurentne prednosti

² Ungerer (2004: 77)

Resursi (resources): kao inputi koji su u vlasništvu i kontrole organizacije, a sastoje se od fizičkih, humanih i organizacijskih kapitalnih resursa.

Sposobnost (capabilities): kao srednja varijabla koja se sastoji od brojnih interaktivnih rutina u biznis procesima koji su najčešće funkcionalno ukršteni i/ili radno ukrštene jedinice

Konkurentna prednost (competitive advantage): bazirana na organizacijskim sposobnostima.

Da se iskoriste sposobnosti resursa sa kojima organizacija raspolaže, ali svakako u zavisnosti od spoljašnjeg okruženja organizacije značilo bi sticanje konkurentne prednosti ispred ostalih konkurentskih organizacija.

ORGANIZACIJSKI KAPITAL

Kapital jedne organizacije ne predstavlja samo ono što može da se izbroji, izmeri ili preračuna. Njega sačinjava mnogo više elemenata. Adam Smit³ je definisao četiri vrste osnovnog kapitala (koji je okarakteriziran kao nešto što omogućuje ostvarivanje dobiti ili profita bez cirkulacije i menjanja vlasnika). Prema Smitu, ove četiri vrste bile bi:

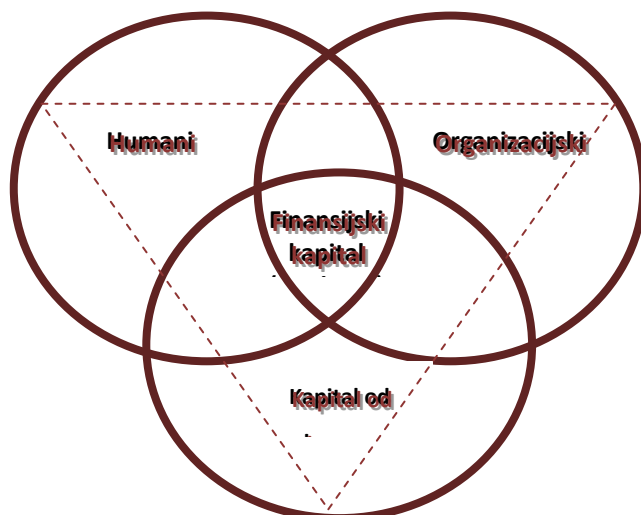
1. Korisne mašine – instrumenti trgovine;
2. Zgrade kao sredstvo za obezbeđivanje dobiti;
3. Poboljšanje zemlje;
4. Humani kapital.

Kapital, pored merljivih i vidljivih vrednosti, uključuje i nematerijalne sa kojima ta organizacija raspolaže. Tako se tržišna vrednost organizacije ne sastoji samo od finansijskog kapitala, ona uključuje i intelektualni kapital (i to minimum sa jednakim udelom kao i finansijski kapital). Eksperti tvrde da kod najuspešnijih organizacija intelektualni kapital (strukturalni + humani kapital) čak ima i višestruku veću vrednost od finansijskog.

Razmišljanja oko definiranja organizacijskih vrednosti uključujući i tržišne, bile su i svakako biće tema kako praktičarima tako i teoretičarima. Stoga, dobro je što su razmišljanja mnogobrojna što samo daje osnovu za izgradnju solidne teoretske i praktične osnove.

U literaturi još uvek postoji jedan veliki nesporazum, odnosno različita gledišta na to šta predstavlja kapital jedne organizacije. U osnovi, kapital je vidljiv ili nevidljiv, tj. materijalni i nematerijalni. Kako će se određene koristi od tog kapitala upotrebiti i kakve će te koristi biti, u velikoj meri zavisi od toga kako će se kapital upravljati. Ovo se posebno odnosi na kapital koji je nevidljiv, i baš za njega je najvažnije kako će se isti identifikovati a zatim dalje i menadžirati.

³ Huselid, Becker, Beatty (2005)



Slika 2. Platforma ukrštanja tri tipa kapitala u organizaciji⁴

Reč kapital često puta zna biti zamenjena terminom prednost ili važni faktor⁵. I pored ovakvog generalnog prihvatanja i poistovećivanja ova dva termina, oni ipak generišu kontroverznost jer postoji značajno različita definicija za njih u odnosu na finansijsku evidenciju. Tako, generalno pod pojmom **prednost** podrazumevaju se pojmovi koji u isto vreme mogu da budu utvrđeni ali i transferirni. Problem koji se ovde javlja nalazi se u delu intelektualnog kapitala, a preko toga i kod humanog kapitala koji se jako suprotstavlja njihovom vlasništvu sa strane određenog biznisa, ali sa druge strane isto tako ne može se ni transferirati. Na taj način ovaj deo kapitala otpada na kategoriju za koju može da se kaže da je „prednost” ili „važni faktor”. Baš zbog ovakve specifičnosti, humani kapital treba pažljivo menadžirati i identifikovati.

Sa druge strane se pojam **kapital** definiše kao „akumulirana dobra posvećena produciranju drugih dobara” ili kao „akumulirano posedovanje ukalkuliranog u ostvarivanju dobiti”⁶. Ukoliko se reči dobra i posedovanje daju razmatrati kao nešto neodređeno, pojam kapital bi ukazivao na to da je takva dobra moguće iskoristiti u stvaranju vrednosti, ali da nisu obavezno transferabilna. Vrednosti ovih sakrivenih (nevidljivih) dobara se da teško utvrditi u odnosu na vidljive sve do onog momenta dok iste ne steknu neku određenu tržišnu vrednost. Prema Edvinson-u i Malon-u (1997) preko spajanja tri tipa kapitala i to: humanog kapitala, organizacijskog kapitala i kapitala od kupaca, zajedno sa znanjem i njegovim menadžiranjem, može se postići željeni i planirani rezultat u organizaciji.

Oni ipak trebaju biti postavljeni i izbalansirani tako da sazdaju najbolji mogući finansijski kapital – vrednost (slika 2).

RESURS VS. KAPITAL

Danas društvo evoluiru mnogo brže iz postindustrijskog društva u društvo bazirano na znanju. To predstavlja duboko prožimanje kulture i tehnologije na identičan način kao što je to bilo pre jednog veka kada je agrarno društvo preraslo u industrijsko. Prema Piteru Drakeru⁷, industrijska proizvodnja se konstantno pomerala od proizvoda i procesa osetljivih na sirovinu i radnu snagu prema procesima koji su osetljivi na znanje. Za razliku od prirodnih resursa, kao što je željezo ili nafta koji su vodili prethodnu ekonomsku transformaciju, znanje koje postoji u ljudima je neiscrpno. Za razliku od drugih resursa, znanje koliko se više koristi, toliko se isto multiplicira i uvećava. Faktori proizvodnje, zavisno od razvojne faze društva predstavljeni su na tabeli 1.

⁴ Ungerer (2004: 124)

⁵ Al N. – Ali (2003: 32)

⁶ Al N. – Ali (2003: 32)

⁷ Baumgartl, Fried, Glass (2007: 93)

Tabela 1. (Faktori proizvodnje zavisni od razvojne faze društva)

Razvojna faza	Ekonomske aktivnosti	Faktori proizvodnje
Agrarna ekonomija (pre 1800. godine)	Obrada zemlje	<ul style="list-style-type: none"> • Zemlja
Industrijska ekonomija (XVIII–XX v.)	Industrijska proizvodnja	<ul style="list-style-type: none"> • Mašine • Surovine
Ekonomija znanja (XX vek i dalje)	Posredovanje znanjem i uslugama	<ul style="list-style-type: none"> • Znanje • Humani kapital

U eri agrara, zemlja je predstavljala glavnu osnovu za stvaranje proizvoda koji su se koristili i koji su tadašnjim zemljovlasnicima omogućavali da stvaraju vrednost. I pored toga što čak i u to vreme ljudi su bili osnovni činioци i bili su obrađivači te zemlje, ipak je najveću dobit i značaj za zemljoradnike imala zemlja. Ona je predstavljala kapital tog vremena, ne resurs, jer na bazi toga što su zemljoposednici posedovali tu zemlju imali su mogućnost stvaranja dobiti.

U vreme manufakture (industrijskoj ekonomiji) sve vrednosti koje su organizacije stvarale i ostvarivale bilo je omogućeno pomoću mašina koje su bili osnovni činioци vrednosti. I tada su ljudi bili pokretači tih mašina, ali zbog njihovog manuelnog rada, kao kategorija svaki zaposleni bio je lako zamenljiv drugim radnikom koji bi se u principu dosta lako i brzo uklopio u posao. U to vreme, mašine su bile osnovni kapital sa kojim su organizacije raspolagale, a ne resurs. Resurs u to vreme bili su ljudi. Vlasnik koji je posedovao i imao na raspolaganju mašine brinuo se o mašinama jer su mu mašine stvarale vrednost.

U današnje vreme, u ekonomiji znanja stanje je drugačije. Danas je osnovni faktor proizvodnje znanje. Znanje samo po sebi postoji samo u ljudima. Kombinatorika, rešavanje problema, inovativnost, kreativnost i slično, osobine su koje su karakteristične samo za ljude. Nijedno drugo živo biće nema te sposobnosti. U vreme u koje živimo kada je preko 70% biznisa na svetu pretežno uslužno, znanje je najjači činilac vrednosti i stvaralac dobiti za organizaciju. Kada u današnje vreme razgledamo te fakte, onda može se slobodno postaviti pitanje: *Jesu li zaposleni u današnje vreme organizacijski resurs (kao što je to bilo u vreme agrara i industrijske ekonomije) ili kapital organizacije?* Odgovor bi bio neizbežno i neizostavno da je KAPITAL, jer su glavni faktori proizvodnje upravo ljudi koji korišćenjem svog znanja omogućavaju organizaciji konkurentsku prednost.

Zaključak

Kao što se u vreme agrara nijedan vlasnik zemlje nije lako hteo odreći zemlje, kao što se u vreme manufakture nijedan vlasnik fabrike nije hteo lako odreći mašine; tako će se ubuduće nijedan vlasnik organizacije neće odreći ljudskog kapitala sa kojim raspolaže, zbog teške prenosivosti znanja i umeća od jednog do drugog zaposlenog (što je u suštini u potpunosti i nemoguće). Sa svakim gubitkom i najmanjeg dela humanog kapitala sa kojim organizacija raspolaže, gubi deo svog znanja, a to u biti predstavlja na izvestan način smanjivanje konkurentске prednosti u odnosu na konkurenciju. Zato glavni trend razvoja organizacije treba da bude, pored ostalih delatnosti, svakako i kreiranje, razvoj, održivost i očuvanje humanog kapitala sa kojim raspolaže.

Literatura

- [1] Al N.-Ali (2003) Chomprehensive Intellectual Capital Management: Step by Step, Wiley J.& Sons Inc, New Jersey
- [2] Baumgartl, B., Fried, J., Glass, A., (eds), From Here to there: Mileposts in Higher Education Volume 7a, Navreme Vienna, 2007; Higher Education in the 21st Century: Global Challenges, Responsibilities and Opportunities, Duderstadt J. J.

- [3] Hall, B. W., (2008) *The New Human Capital Strategy*, New York, AMACOM
- [4] Huselid, M. A., Becker, E. B., Beatty, R.W., (2005) *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*, Boston, Harvard Business School Press
- [5] Ungerer, M., (2004) *Deeveloping Core Capabilities in a Financial Services Firm: AN Intellectual Capital Perspective*