

## BENČMARKING LJUDSKIH RESURSA KAO INSTRUMENT UPRAVLJANJA TOTALNIM KVALITETOM

### BENCHMARKING OF HUMAN RESOURCES AS AN INSTRUMENT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

**Prof. dr Branislav Ćorović, vanredni profesor  
Univerzitet Crne Gore, Fakultet za pomorstvo  
Kotor**

**Mr Senka Šekularac Ivošević, saradnik u nastavi  
Univerzitet Crne Gore, Fakultet za pomorstvo  
Kotor**

#### **REZIME**

*Menadžment totalnog kvaliteta (TQM- Total Quality Management) se u globalnom poslovanju prepoznaje po orijentaciji na korisnike, kontinualnom poboljšanju kvaliteta, timskom radu, benčmarkingu, usmjerenosti na zaposlene i dobavljače. U ovom radu predstavljen je benčmarking ljudskih resursa kao proces uvođenja promjena u organizaciju sa ciljem kontinuiranog poboljšanja poslovne efikasnosti, što je osnovni preduslov za implementaciju i razvoj koncepta upravljanja totalnim kvalitetom. U tom smislu, biće analizirani osnovni procesi, kao i koraci u razvijanju procesa benčmarkinga ljudskih resursa na nivou poslovnih (privrednih) sistema.*

**Ključne riječi:** benčmarking, ljudski resursi, menadžment ljudskih resursa, TQM

#### **SUMMARY**

*In global business Total Quality Management (TQM - Total Quality Management) is recognized by its orientation to the customers, continuous quality improvement, teamwork, benchmarking, focus on employees and suppliers. This paper presents the benchmarking of human resources as the process of implementing changes into the organization with the aim of continuous improvement of business efficiency, which is a basic prerequisite for the implementation and development of total quality management concept. In this sense, the basic processes will be analyzed, as well as the steps in developing the process of benchmarking of human resources on the level of business (economic) systems.*

**Keywords:** benchmarking, human resources, human resource management, TQM

#### **1. UVOD**

Tokom proteklih decenija mnoge organizacije doživljavaju promjene koje su prvenstveno usmjerene ka zaokretu od tradicionalnih ka savremenim pristupima poslovanju. Ovakav trend karakterističan je za praksu upravljanja ljudskim resursima, upravo iz razloga što u aktuelnom trenutku zaposleni sve više postaju stratezi, lideri, vizionari, koji su prilagodljivi timskom radu, i nisu samo izvršiooci, već kreativci u realizaciji radnih zadataka. Područja primjene

benčmarkinga u cilju unapređenja poslovanja su brojna i raznovrsna. Naime, primjena benčmarkinga je veoma efikasna u procesima oblikovanja strategije razvoja preduzeća, organizaciji poslovanja, marketingu, finansijama, a posebno je značajna za menadžment ljudskih resursa. U praksi je potvrđeno da nakon sprovođenja benčmarking projekta preduzeće ili organizacija prave zaokret u poslovanju, odnosno sada imaju više opcija za rješavanje problema, ciljevi su usmjereni na najbolje poslovanje, dobro razumijevanje tržišta, prioritet su potrošači, kontinuirano poboljšanje, liderstvo, itd. U tom smislu benčmarking se može posmatrati kao: a) sredstvo ocjene poslovanja kompanije, b) sredstvo kontinuiranog poboljšanja, c) sredstvo poboljšanja poslovanja, d) strategijsko sredstvo, e) sredstvo učenja, f) sredstvo potencijalnog rasta, i g) sredstvo za postizanje zadovoljstva na poslu [4, s. 119].

Menadžment totalnog kvaliteta je mnogo više nego obezbjeđivanje kvalitetnog proizvoda ili usluge. Naime, TQM je pristup koji ima za cilj poboljšanje konkurentnosti, efikasnosti i fleksibilnosti cijele organizacije. Takođe, u literaturi se opisuje kao strateški pristup za proizvodnju najboljih mogućih proizvoda i usluga – putem konstantnih inovacija, odnosno vjerojatno najčešća definicija TQM-a jeste da je to pristup za stalno poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga isporučenih kroz sudjelovanje svih nivoa i funkcija u organizaciji [7, s. 755]. Iz definicije se izvode ključne poluge na kojima se bazira ovaj pristup, a to su posvećenost menadžmenta, ljudski, tehnološki i metodološki faktori, kvalitet, redukcija grešaka, prevencija, itd.

Pravi način vođenja poslovnog sistema jeste da se prvenstveno sagledaju sve vrste barijera koje postoje u ključnim oblastima i poslovnim procesima. U tom smislu, benčmarking ljudskih resursa može koristiti kao najefikasniji instrument TQM-a, koji teži prevenciji problema, zasniva se na strategijskom planiranju, timskom radu i posvećenosti ukupnom kvalitetu na svim nivoima. Uspješno preduzeće se razlikuje od konkurencije upravo po „mekim“ varijablama organizacije, koje se u suštini odnose na znanje, sposobnosti, stil rada zaposlenih. Ove varijable postaju osnov za primjenu benčmarkinga, te je vrlo važno poznavati metodologiju izvođenja procesa benčmarkinga ljudskih resursa, kao procesa koji može unaprijediti praksu menadžmenta ljudskih resursa.

## **2. VRSTE I POJMOVNO ODREĐENJE BENČMARKINGA**

Benčmarking je proces uvođenja promjena u organizaciju sa ciljem kontinuiranog poboljšanja poslovne efikasnosti i utvrđivanja ko je prvi ili najbolji na tržištu. On obezbjeđuje mnoge prednosti i znatno pomaže pri projektovanju poslovnih ciljeva i upravljanju promjenama. Osnovni princip ovog procesa je uočiti šta to tržišni lideri rade kako bi poboljšali svoje poslovanje i pokušati iz prikupljenih podataka u svoj poslovni proces integrisati sve ono što može pridonijeti unaprijeđenju poslovanja.

Sam izraz benčmarkinga u našem jeziku podrazumijeva polaznu tačku ili neko mjerilo. U osnovi benčmarkinga je upoređivanje organizacije sa konkurentima koji su najbolji u svojoj djelatnosti, sa ciljem dobijanja saznanja o tome kako su oni postali tržišni lideri, i kako njihove poslovne principe integrisati u sopstveni poslovni sistem. Benčmarking ne predstavlja jednostavno kopiranje načina rada drugih. On nije proces prisvajanja ideja, nego prilagođavanja tuđih djelatovornih rješenja sopstvenim potrebama. Njegova snaga je u razmjenu ideja koje podstiču kreativnost. Benčmarking je kontinuiran proces identifikacije, razumjevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, i postupaka kompanija sa najboljom praksom, sa ciljem poboljšanja sopstvenog poslovanja. Ovaj proces u sebi sadrži [1, s. 115]:

- ☞ upoređivanje organizacije i njenih djelova sa najboljima;
- ☞ upoređivanje proizvodnih i drugih aktivnosti organizacije sa konkurencijom;
- ☞ upoređivanje proizvoda sa konkurentima koji imaju bolje rezultate poslovanja;
- ☞ upoređivanje tehničkih rješenja u cilju odabira najbolje opreme;
- ☞ primjenu najboljih poslovnih procesa;

- planiranje razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima.

Iz navedenog se može zaključiti da je suština benčmarkinga steći saznanja, prilagoditi ih sopstvenim potrebama, nadograditi i oplemeniti i staviti u funkciju uspješnog poslovanja u sopstvenoj organizaciji. Postoji nekoliko vrsta benčmarketing procesa od kojih je svaki definisan ciljem i objektom koji se istražuje, a možemo ih podijeliti na sljedeće procese:

- interni benčmarketing;
- konkurentni benčmarketing;
- funkcionalni benčmarketing;
- generički benčmarketing;
- kombinovani interni i eksterni benčmarketing;
- strateški benčmarketing.

**Interni benčmarketing** omogućava analizu poslovanja i njegovo poboljšanje s obzirom na dijelove organizacije koji su se pokazali efikasnim i profitabilnim. Interni benčmarketing obuhvata dvosmjernu komunikaciju i razmjenu mišljenja između organizacionih jedinica unutar iste organizacije ili između više organizacija koje čine jedinstven poslovni sistem. Interni benčmarketing karakteriše lakši pristup potrebnim podacima, manji troškovi. Kao baza za sprovođenje ovog tipa benčmarkinga jeste sistem TQM-a, ali istovremeno interni benčmarketing jeste uspješna tehnika za unapređenje TQM-a.

**Eksterni benčmarketing** se zasniva na upoređivanju djelatnosti organizacije sa drugim organizacijama, a sprovodi se malo sporije od internog, pa je potrebno više sredstava za njegovo sprovođenje. Takođe, treba uzeti u obzir da se sva rješenja koja se primjenjuju u nekoj organizaciji ne moraju obavezno da se primjene u svim drugim organizacijama.

**Konkurentni benčmarketing** podrazumijeva upoređivanje djelatnosti jedne organizacije sa djelatnošću drugih organizacija sa ciljem dobijanja važnih podataka o poslovanju konkurenata, kako bi se dobijeni podaci mogli uporediti sa sopstvenim, što onda omogućava pozicioniranje sopstvenog proizvoda, usluge i poslovanja na tržištu u odnosu na konkurenciju.

**Funkcionalni benčmarketing** obuhvata komparaciju proizvoda, usluga i poslovnih procesa sa istim aktivnostima najboljih svjetskih kompanija, bez obzira kojim se one poslom bave. Cilj je utvrditi idealno poslovanje, gdje god se ono nalazilo, tako da ova vrsta benčmarketing procesa nudi mogućnosti postizanja izvrsnog kvaliteta u poslovanju.

**Generični benčmarketing** uključuje različite djelatnosti čijom se komparacijom pronalaze sličnosti među mnogim poslovnim procesima. Na ovaj način otkrivaju se mnogi inovativni procesi, kao što su poslovna kultura, komunikacija, kodeks i slični postupci koje koriste efikasni poslovni sistemi.

**Kombinovani interni i eksterni benčmarketing** svojim nazivom ukazuje da organizacije kreću sa internim benčmarketingom, a po njegovom završetku prelaze na eksterni benčmarketing. Svaka organizacija te procese kombinuje po sopstvenim potrebama i preferencijama.

**Strateški benčmarketing** je traganje za uspješnom strategijom koju su već osmislile vodeće kompanije. Strateški benčmarketing koristi se onda kada se žele uskladiti strategije koje su postale neprikladne zbog promjena u tehnologiji ili u zahtjevima kupaca. Benčmarketing treba primjeniti na procese koji su ključni za uspješnost organizacije.

Svaki od ovih benčmarketing procesa ima svoje prednosti i nedostatke, s toga će se svaka organizacija odlučiti za onu vrstu procesa koja joj najviše odgovara. Najbolje rezultate daje kombinovani interni i eksterni benčmarketing, jer se sve organizacije razlikuju, pa se svaka organizacija odlučuje za onu kombinaciju različitih benčmarketing procesa kojom će se ostvariti najbolji poslovni rezultati. Na osnovu navedenog, mogu se navesti pozitivni efekti benčmarkinga [1, s. 117]:

- pridonosi boljem razumijevanju kritičnih procesa;

- ☉ sredstvo je učenja i motivacije;
- ☉ uči se iz poslovne prakse drugih;
- ☉ razvija se poslovni sistem koji uči;
- ☉ organizacija nauči da upravlja i da se prilagođava promjenama;
- ☉ usmjerenost na zahtjeve korisnika i tržišta;
- ☉ brže i bolje odlučivanje;
- ☉ povećanje profita i efikasnosti i mnogi drugi pozitivni efekti;
- ☉ pomaže organizacijama da utvrde svoje jake i slabe strane;
- ☉ motiviše zaposlene da prihvataju inovacije unutar sopstvenog područja.

Benčmarking kao menadžerska metoda počiva na ideji da je moguće istraživati najbolje postupke drugih kompanija i zatim primjeniti promjene formirane na osnovu tih opažanja. Benčmarking je izvrstan izvor poslovnih ideja, a jedna od osnovnih prednosti benčmarkinga je otvaranje pojedinaca prema novim idejama, proizvodima i poslovnim procesima.

### 3. BENČMARKING PROCES LJUDSKIH RESURSA

Dizajniranje benčmarking procesa obuhvata ova četiri koraka [1, s. 119]:

- Korak 1: Plan (Što podvrgnuti benčmarking procesu);
- Korak 2: Istraživanje (Gdje pronaći benčmarking informacije);
- Korak 3: Analiza (Šta raditi sa prikupljenim podacima);
- Korak 4: Implementacija (Zašto je implementacija neophodna).

**Prvi korak** zahtjeva pregled i identifikaciju svih procesa ljudskih resursa u smislu koji su bili uspješni, a koji ne. Jedini način da se utvrdi što funkcioniše, a što ne funkcioniše u organizaciji je prikupljanje, mjerenje i analiza podataka. U opštem slučaju, ovaj dio procesa benčmarkinga obuhvata provjeru područja:

- ☉ pribavljanja, selekcije i raspoređivanja zaposlenih;
- ☉ uvođenja u posao i motivacije zaposlenih;
- ☉ inovacije znanja i promocije zaposlenih;
- ☉ vrijednovanje postignuća zaposlenih;
- ☉ ocjenjivanje zadovoljstva i odnosa među zaposlenim.

Provjera samo jednog od navedenih područja obezbjedila bi samo ograničen uvid u aktivnosti ljudskih resursa. Organizacije moraju planirati sa namjerom da povežu benčmarking proces sa strateškim poslovnim planom, kao što je to prikazano na slici 1.

Kada su u pitanju strateška usmjerenja i inicijative potrebno je utvrditi kako će strateški plan uticati na ljudske resurse. Prvo se utvrđuje šta je u skladu sa potrebama, a šta nije. Zatim se sprovede intervju sa menadžerima u cilju utvrđivanja njihovog stava o tome što misle kako će plan uticati na njih. Potrebno je skupiti što više različitih ideja, popisati ih, i iz njih izabrati najbolje. Benčmarking proces pruža različite mogućnosti. Jedna od njih je pogled „izvan“ organizacije i analiza njenih aktivnosti. Proces planiranja je fokusiranje i na specifičnosti date teme i način rada naše konkurencije. U ovoj fazi potrebno je da se utvrde područja koja se treba podvrgnuti benčmarking procesu. Menadžeri moraju utvrditi koje je probleme potrebno riješiti. Ovaj dio procesa započinje koncentrisanjem na analizu problema ili na analizu određene mogućnosti. U ovoj fazi ne treba težiti rješenju problema ili izboru mogućnosti.

Odgovorima na sljedeća pitanja određivaće se specifičnosti i ciljane teme svakog problema ili mogućnosti:

- ☉ Gdje je lociran problem ili mogućnost;
- ☉ U čemu je značaj problema ili mogućnosti;
- ☉ Koji su glavni faktori povezani sa tim problemom ili mogućnošću;

- ☉ Opisati osnovni problem ili mogućnost;
- ☉ Opisati trenutno i željeno stanje;
- ☉ Analizirati problem ili mogućnost u smislu simptoma i razloga njegovog nastanka;
- ☉ Nabrojati sva objašnjenja nastanka problema i mogućnosti i izdvojiti najvjerojatnije;
- ☉ Na koji način će se situacija u organizaciji poboljšati rješenjem problema ili odabirom mogućnosti;
- ☉ Kako će organizacija profitirati od rješenja;
- ☉ Hoće li vrhovni menadžment poduprijeti napore ljudskih resursa za rješenje problema;
- ☉ Koji nivo kontrole menadžeri ljudskih resursa imaju nad situacijom.



Slika 1. Benčmarking proces [1, s. 120]

**Drugi korak** obuhvata istraživanje informacija neophodnih za benčmarking proces. Izvori informacija mogu biti: poslovnik, procedure i zapisi sistema TQM-a, biblioteke, internet i *online* usluge, profesionalna udruženja, razne publikacije, obrazovne institucije, konsultanti, istraživačke studije, ankete, upitnici itd. Proces započinje upoređivanjem sa problematikom koja se istražuje. Voditi računa, da se ne ulazi u detalje kako se nebi izgubila cjelina. Takođe treba proces istraživanja fokusirati na rješenje problema, a ne na nekom predloženom rješenju. Pri kontaktiranju u razmjeni informacija sa drugima voditi računa o etičkim načelima.

**Treći korak** benčmarking procesa je analiza okruženja. Analiza ima za cilj da identifikuje potrošače kako bi razumjeli njihove preferencije i potrebe. Analizirati tržište i kvalitet proizvoda. Prikupljene podatke uporediti sa aktuelnim pitanjima, u procesu planiranja, posebno sa pitanjima vezanim za status organizacije. Ne kopirati proces rada neke organizacije, jer što je efikasno za jednu, ne mora biti i za drugu.

**Četvrti korak** je implementacija novih rješenja ili promjena u poslovanju. Strategija za implementaciju je:

- ☉ zaključke prezentirati menadžmentu organizacije, pri čemu posebnu ulogu ima menadžer kvaliteta;
- ☉ zaključke poredati u nizu činjenica;
- ☉ prikazati rezultate u grafičkom obliku;
- ☉ zadobiti povjerenje i podršku menadžmenta;
- ☉ utvrditi ciljeve;
- ☉ utvrditi željene rezultate u vremenskom periodu.

Benčmarking proces je proces učenja, u kome se dolazi do novih ideja i kontinuiranog procesa poboljšanja u svim segmentima i na svim nivoima unutar organizacije. Izgrađuje se novi proces komunikacija unutar organizacije i između organizacija – koji je potrebno njegovati kako bi se održali na tržištu. Time se u suštini postiže veći kvalitet, kako na relaciji zaposleni - poslovni sistem, tako i na relaciji poslovni sistem - okruženje.

#### **4. ZAKLJUČAK**

Benčmarking je proces ocjene proizvoda, usluga i radnih procesa organizacije, koji su prepoznati kao reprezentivi najbolje prakse, sa ciljem unapređenja organizacije. Benčmarking suštinski predstavlja razmjenu ideja koje podstiču kreativnost, dok ni u kom slučaju nije jednostavno kopiranje načina rada drugih. Suština sistema TQM-a jeste da svi djelovi poslovnog sistema budu posvećeni totalnom kvalitetu i zadovoljenju zahtjeva korisnika, a sve se to ostvaruje putem određenih tehnika i timova. Jedna od njih jeste upravo benčmarking.

U eri kada menadžment ljudskih resursa postaje ključna oblasta strategijskog menadžmenta, benčmarking proces postaje strategijsko sredstvo unapređenja prakse ljudskih resursa. Postoje mnoge varijante modela za praktičnu primjenu benčmarking principa, ali se u suštini izdvajaju četiri osnovna koraka: a) planiranje (što podvrgnuti benčmarking procesu); b) istraživanje (gdje pronaći benčmarking informacije); c) analiza (šta raditi sa prikupljenim podacima) i d) implementacija (zašto je implementacija neophodna). Organizacije moraju planirati svoje aktivnosti sa namjerom da povežu benčmarking proces sa strateškim poslovnim planom i politikom kvaliteta. U tom smislu, dokumentacija sistema TQM-a koristi kao izvor informacija za sprovođenje procesa benčmarkinga ljudskih resursa.

Benčmarking proces ima aktivni pristup ljudskim resursima organizacije. Osnovna odrednica razvoja savremenog preduzeća jeste znanje i razvoj sposobnosti svih zaposlenih. Primjena benčmarkinga ljudskih resursa ostvaruje dvostruke benefite, i to u odnosima zaposleni-organizacija, ali i u odnosima poslovnog sistema i okruženja. U tom smislu, najuspješnija praksa upravljanja ljudskim resursima postaje ključni faktor uspjeha organizacije i moćno sredstvo u ostvarivanju konkurentne prednosti, što je u osnovi jedan od osnovnih ciljeva TQM-a.

#### **5. LITERATURA**

- [1] Čorović, B.: Menadžment ljudskih resursa, Fakultet za pomorstvo, Kotor, 2008.
- [2] Čorović, B.: Kadrovski menadžment (rukovođenje, motivacija i komunikacija), Albatros, Podgorica, 2003.
- [3] Čorović, B.: „Planiranje ljudskih resursa u preduzeću“ (Human Resource Planning), Pravna praksa, 2003, br.1, pp. 27-34.
- [4] Elmuti, D., Kathawala, Y., Lloyd, S.: „The benchmarking process: assessing its value and limitations“, *Industrial Management*, 1997, vol. 39, no. 4., pp. 12-19.
- [5] Elmuti, D., Kathawala, Y.: „An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage“, *Benchmarking: An International Journal*, 1997, Vol. 4, Iss. 4., pp. 229–243.
- [6] Ford, D. J.: „Benchmarking HRD“, *Training and Development*, 1993, Vol. 47, Iss. 6., pp. 36-42.
- [7] Mann, R.: „Revisiting a TQM research project: The quality improvement activities of TQM“, *Total Quality Management*, Vol. 19, No. 7–8, July–August 2008, pp. 751–761.