

UNIVERZITET UNION
Beogradska Bankarska Akademija – Fakultet za
bankarstvo, osiguranje i finansije

Mr Jelena Vemić Đurković

**VIŠEDIMENZIONALNI MODEL
VREDNOVANJA SISTEMA UPRAVLJANJA
LJUDSKIM RESURSIMA KAO
DETERMINANTE KVALITETA POSLOVANJA
BANAKA U SRBIJI**

- Doktorska disertacija -

Mentor: Prof. Dr Dejan Erić

Beograd, 2018 . godina

Mentor: Prof. dr Dejan Erić, redovni profesor

Univerzitet Union, Beograd
Beogradska bankarska akademija
Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije

Članovi komisije:

Doc. dr Azra Sućeska, docent

Univerzitet Union, Beograd
Beogradska bankarska akademija
Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije

Prof. dr Nebojša Janićijević, redovni profesor

Univerzitet Beograd, Beograd
Ekonomski fakultet

Datum odbrane doktorske disertacije: _____, u Beogradu

Univerzitet Union u Beogradu
Beogradska bankarska akademija
Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije

IZJAVA O AUTORSTVU

Izjavljujem da je doktorska disertacija pod naslovom **"Višedimenzionalni model vrednovanja sistema upravljanja ljudskim resursima kao determinante kvaliteta poslovanja banaka u Srbiji"**, rezultat mog samostalnog istraživačkog rada i da su korišćene bibliografske reference istinito i jasno navedene, kao i da su sumarno prezentovane u okviru Literature.

Potpis autora

Mr. Jelena Vemić Đurković

U Beogradu, _____ godine

REZIME

Cilj doktorske disertacije je da se istraži značaj sistema upravljanja ljudskim resursima u bankama u Srbiji, sa aspekta unapređenja kvaliteta poslovanja. Povezanost prakse menadžmenta ljudskih resursa i kvaliteta poslovanja analizirana je na uzorku od jedanaest banaka primenom anketnog upitnika. Polazeći od analize relevantne literature iz ove oblasti, primarni cilj istraživanja bio je da prikaže i dokaže da je kvalitet obavljanja sistema upravljanja ljudskim resursima povezan sa poslovnom uspešnošću i da doprinosi kvalitetu poslovanja banaka. U doktorskoj disertaciji je rasvetljena kompleksnost odnosa sistema menadžmenta ljudskih resursa i kvaliteta poslovanja banaka koja je za analizu i dokazivanje zahtevala uvođenje posredujućih varijabli. Kao posredujuće varijable uzete su konkurentnost ljudskih resursa i kvalitet faktora koji utiču na vrednost ljudskih resursa, zadovoljstvo poslom. Tako osnovno polazište istraživanja bilo je da kvalitetna praksa upravljanja ljudskim resursima stvarajući veću konkurentnost ljudskih resursa i zadovoljnije zaposlene utiče na unapređenje kvaliteta poslovanja banaka u našoj zemlji.

Definisani ciljevi i osnovne hipoteze rada opredelili su sadržaj anketnog upitnika sa preko 80 pokazatelja grupisanih u četiri skupine indikatora: poslovne performanse, kvalitet prakse upravljanja ljudskim resursima, vrednost ljudskih resursa, zadovoljstvo zaposlenih. Putem deskriptivne statistike, faktorske i korelacione analize dobijenih rezultata istraživanja potvrđeno je da one banke koje imaju razvijeniju i kvalitetniju praksu upravljanja ljudskim resursima, imaju konkurentnije i zadovoljnije zaposlene, te na toj osnovi generišu i bolje poslovne rezultate.

Značaj ovog istraživanja sagledava se u tome što je ovako složen model odnosa elemenata povezanosti između prakse upravljanja ljudskim resursima i kvaliteta poslovanja, testiran dva puta što čini ovo istraživanje longitudinalno, na osnovu čega je moguće ispitati ne samo koliko, nego i način na koji te prakse stvaraju i utiču na uspeh banaka. S obzirom da opsežnije istraživanje te vrste u Srbiji nije rađeno, značaj, ali i odgovornost ovog istraživačkog poduhvata bila je veća. Empirijski nalazi rada ukazuju na neophodnost drugačijeg, pre svega strateškog, vrednovanja prakse upravljanja ljudskim resursima, značajnijih ulaganja u njen razvoj i kvalitet u svrhu generisanja boljih poslovnih rezultata.

Ključne reči: organizacione performanse, kvalitet poslovanja, ljudski resursi, upravljanje ljudskim resursima, zadovoljstvo zaposlenih, banke

ABSTRACT

The aim of this doctoral thesis was to explore the importance of human resource management practice in organizations of commercial banking sector in Serbia, from the aspect of improving business quality. Correlation of human resource management practices and business quality are examined on a sample of eleven banks using the survey questionnaire. Starting from the findings obtained by analysis of relevant, foreign and domestic literature in this area, the main purpose of this study was to demonstrate and prove that the quality of the human resource management activities linked with the business successful and contribute banking quality. The complexity of the relationship between human resource management practices and business quality of banks, which requires the introduction of mediating variables for proving their connection, is also explained in this paper. Taken mediating variables are the value of human resources and the quality of factors which affect the value of human resources such as employee satisfaction. Thus, the basic starting point of this research was that quality human resource management practices, creating a higher value of human resources and more satisfied employees generate better business quality of banking companies.

Thus defined objectives and the basic hypothesis of work caused the questionnaire with over 80 indicators grouped into four sets of parameters: the organizational performance, the quality human resource management practices, the value of human resources, employee satisfaction. Those banks which have a more developed and better human resource management practice, have more competitive and satisfied employees, recorded better business results is confirmed by descriptive, factor and correlation analysis of results of research.

The significance of this research considers in the fact that the complex model of relationships between human resource management practices and business quality is tested twice, longitudinal research which created an opportunity to examine not only how many but also how these practices generated the success of banking organizations. Since the comprehensive study of its kind of research is not done in Serbia, the significance, but also the responsibility of this explore venture was larger. How is the theoretical so and empirically states of this work suggests a need for different, primarily strategic, evaluation of employees and its management systems, significant investments in their development and quality, not only for competitiveness in the domestic market, but in order to achieve competitiveness in the increasingly integrated European and global market. To that end, the proposal called project for further development of human resources in the banking companies of Serbia, which may be useful not only for operation of banking, but all other organizations, was presented in this paper.

Key words: organizational performance, human resource, human resource management, employee satisfaction, banks

SADRŽAJ

REZIME.....	4
ABSTRACT	5
SPISAK SLIKA	8
SPISAK TABELA	9
UVODNA RAZMATRANJA	11
I DEO – SPECIFIČNA PRIRODA BANKARSKIH USLUGA.....	16
1.1. KARAKTERISTIKE BANKARSKE USLUGE.....	16
1.1.1. <i>Određenje bankarskih usluga</i>	16
1.1.2. <i>Priroda bankarskih usluga</i>	18
1.2. FAKTORI IZ OKRUŽENJA KOJI UTIČU NA BANKARSKE USLUGE.....	21
1.2.1. <i>Promene u bankarstvu</i>	21
1.2.2. <i>Globalizacija</i>	22
1.2.3. <i>Tehnologija</i>	23
1.2.4. <i>Deregulacija</i>	24
1.2.5. <i>Konkurencija</i>	25
1.2.6. <i>Spajanja i pripajanja</i>	28
1.2.7. <i>Bankarstvo kao najdinamičniji deo uslužnog sektora u Srbiji</i>	30
1.3. POKAZATELJI USPEŠNOSTI BANKARSKIH USLUGA	34
1.3.1. <i>Kvalitet</i>	34
1.3.2. <i>Inovacije</i>	36
1.3.3. <i>Usmerenost na klijenta</i>	37
1.3.4. <i>Stvaranje prednosti u bankarskoj usluzi kroz zaposlene</i>	38
II DEO – UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA KAO GENERATOR USPEŠNOSTI BANAKA.....	40
2.1. ODREĐENJE KONCEPTA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA	40
2.1.1. <i>Sadržaj koncepta upravljanja ljudskim resursima</i>	40
2.1.2. <i>Razvoj upravljanja ljudskim resursima</i>	43
2.1.3. <i>Ciljevi i principi upravljanja ljudskim resursima</i>	47
2.2. KLJUČNI PROCESI SISTEMA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA	49
2.2.1. <i>Plansko-analitički procesi</i>	49
2.2.2. <i>Obezbeđivanje ljudskih resursa</i>	51
2.2.3. <i>Razvoj ljudskih resursa</i>	54
2.2.4. <i>Održavanje ljudskih resursa</i>	57
2.3. STRATEŠKO POZICIONIRANJE SISTEMA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA	59
2.3.1. <i>Povezanost između menadžmenta ljudskih resursa i strategijskih procesa</i>	59
2.3.2. <i>Perspektive razvoja sistema upravljanja ljudskim resursima u cilju stvaranja kompetitivnih zaposlenih</i>	62
III DEO – OSTVARIVANJE KVALITETA BANKARSKOG POSLOVANJA KROZ KONKURENTNOST LJUDSKIH RESURSA	65
3.1. ODREĐENJE LJUDSKIH RESURSA	65
3.1.1. <i>Ljudski resursi kao glavni pokretači poslovnog uspeha</i>	65
3.1.2. <i>Specifične karakteristike ljudskih resursa u banci</i>	67
3.1.3. <i>Razvoj poslovne filozofije: od službenika do radika znanja</i>	73
3.2. PROCENA VREDNOSTI LJUDSKIH RESURSA	74
3.2.1. <i>Problemi i izazovi merenja ljudskih resursa</i>	74
3.2.2. <i>Pokazatelji vrednosti ljudskih resursa</i>	77
IV - DEO ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH POSLOM	79
4.1. ODREĐENJE ZADOVOLJSTVA POSLOM KAO POKRETAČA VREDNOSTI LJUDSKIH RESURSA.....	79

4.1.1. Pojam zadovoljstva poslom.....	79
4.1.2. Faktori zadovoljstva poslom	82
4.1.3. Merenje zadovoljstva poslom.....	84
4.1.4. Uticaj prakse menadžmenta ljudskih resursa na zadovoljstvo zaposlenih poslom	85
4.2. ZADOVOLJSTVO POSLOM KAO POKRETAČ USPEŠNOSTI BANAKA	91
4.2.1. Fundamentalna uloga zadovoljstva zaposlenih	91
Dve studije su posebno istakle značaj zadovoljstva zaposlenih za organizacionu uspešnost:	91
4.2.2. Efekti zadovoljstva poslom.....	92
V DEO - DOPRINOS SISTEMA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA	
KONKURENTNOSTI BANAKA	96
5.1. ULOGA I ZNAČAJ SISTEMA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA ZA RAZVOJ POSLOVANJA	96
5.1.1. Pristupi sistemu upravljanja ljudskim resursima kao faktoru organizacione uspešnosti	96
5.1.2. Pregled istraživanja uticaja sistema upravljanja ljudskim resursima poslovnoj uspešnosti ...	102
5.1.3. Analize uticaja sistema upravljanja ljudskim resursima poslovnoj uspešnosti u teorijskim razmatranjima	107
5.2. VREDNOVANJE DOPRINOSA SISTEMA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA KVALITETU POSLOVANJA	114
5.2.1. Identifikovanje potreba za vrednovanjem doprinosa sistema upravljanja ljudskim resursima poslovnoj uspešnosti	114
5.2.2. Ograničenja i izazovi vrednovanja doprinosa sistema upravljanja ljudskim resursima poslovnoj uspešnosti	117
5.2.3. Određenje indikatora za vrednovanje doprinosa sistema upravljanja ljudskim resursima poslovnoj uspešnosti	120
5.2.4. Metode vrednovanja doprinosa sistema upravljanja ljudskim resursima poslovnoj uspešnosti	125
VI DEO – ANALIZA VIŠEDIMENZIONALNOG MODELA DOPRINOSA SISTEMA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA KVALITETU POSLOVANJA BANAKA U SRBIJI	133
6.1. POTREBE ZA ISTRAŽIVANJEM	133
6.2. PREDMET (PROBLEM) ISTRAŽIVANJA	135
6.3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA.....	136
6.4. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA	137
6.5. METODE ISTRAŽIVANJA	138
6.6. INSTRUMENT ISTRAŽIVANJA	140
6.7. TOK I UZORAK ISTRAŽIVANJA	141
6.8. INTERPRETACIJA I DISKUSIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA	143
6.8.1. Način vrednovanja korišćenih pokazatelja za dokazivanje hipoteza rada	143
6.8.2. Analiza kvaliteta poslovanja istraživanih banaka	145
6.8.3. Analiza kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa istraživanih banaka	152
6.8.4. Analiza konkurentnosti ljudskih resursa istraživanih banaka	169
6.8.5. Analiza zadovoljstva zaposlenih poslom	178
6.8.6. Faktorska i korelaciona analiza.....	185
6.9. NAUČNI DOPRINOS RADA	197
6.10. OTVORENA PODRUČJA DALJIH ISTRAŽIVANJA	198
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	199
LITERATURA	205
PRILOG - UPITNIK.....	214

SPISAK SLIKA

Slika 1: Prikaz usluga koje pruža savremena banka	17
Slika 2: Strategije rešavanja nezadovoljstva poslom	92
Slika 3: Veličina odeljenja za ljudske resurse istraživanih banaka.....	155
Slika 4: Starosna struktura zaposlenih u odeljenjima za ljudske resurse istraživanih banaka	156
Slika 5: Polna struktura zaposlenih u odeljenjima za ljudske resurse istraživanih banaka	157
Slika 6: Kvalifikaciona struktura zaposlenih u odeljenjima za ljudske resurse istraživanih banaka	158
Slika 7: Stručni obrazovni profil zaposlenih u odeljenjima za ljudske resurse istraživanih banaka	158
Slika 8: Ulaganje u dodatno obrazovanje zaposlenih u odeljenjima za ljudske resurse istraživanih banaka.....	159
Slika 9: Prosečni broj godina radnog staža zaposlenih u odeljenjima za ljudske resurse istraživanih banaka.....	160
Slika 10: Podeljenost odeljenja za ljudske resurse istraživanih banaka na sektore	161
Slika 11: Outsourcing pojedinih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa istraživanih banaka	162
Slika 12: Postojanje jasno definisanih i usvojenih procedura za aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa istraživanih banaka	162
Slika 13: Postojanje saradnje između menadžera ljudskih resursa i ostalih menadžera pri donošenju odluka o glavnim pitanjima vezanim za ljudske resurse u istraživanim bankama	163
Slika 14: Postojanje plana za smanjivanje broja zaposlenih u istraživanim bankama ...	171
Slika 15: Starosna struktura zaposlenih u istraživanim bankama	172
Slika 16: Polna struktura zaposlenih u istraživanim bankama.....	173
Slika 17: Kvalifikaciona struktura zaposlenih u istraživanim bankama	173
Slika 18: Procenat zaposlenih u istraživanim bankama koji su imali neku vrstu dodatne obuke u protekle tri godine	174
Slika 19: Prosečan broj sati dodatne obuke po zaposlenom godišnje u istraživanim bankama	174
Slika 20: Prosečan iznos sredstava po zaposlenom za dodatnu obuku godišnje u istraživanim bankama	175
Slika 21: Postojanje plana povećanja ulaganja u dodatnu obuku zaposlenih za narednu godinu u istraživanim bankama	175
Slika 22: Prosečni broj godina radnog staža zaposlenih u istraživanim bankama.....	176
Slika 23: Kvalifikaciona struktura novozaposlenih u istraživanim bankama	177
Slika 24: Postojanje redovnog i kontinuiranog praćenja zadovoljstva zaposlenih u istraživanim bankama	180
Slika 25: Prosečna godišnja fluktuacija zaposlenih u istraživanim bankama.....	183
Slika 26: Prosečan broj dana bolovanja po zaposlenom godišnje u istraživanim bankama	184

SPISAK TABELA

Tabela 1: Pregled strukture vlasništva banaka za odabrane parametre (u mlrd RSD, u%) za 2017. godinu u Srbiji	26
Tabela 2: Rang lista četrnaest najvećih banaka prema kriterijumu bilansna aktiva, (u mlrd RSD, u%) za 2017. godinu u Srbiji.....	27
Tabela 3: Pokazatelji konkurencije i koncentracije (u %, 2017)	27
Tabela 4: Pregled promena u odabranim parametarima sektora poslovnog bankarstva Srbije 2010 – 2017	33
Tabela 5: Razlike između menadžmenta ljudskih resursa i kadrovske aktivnosti.....	45
Tabela 6: Oblasti zadovoljstva i indikatori	84
Tabela 7: Povezanost aktivnosti upravljanja ljudskim resursima i stvaranja vrednosti....	98
Tabela 8: Pregled istraživanja veze između prakse menadžmenta ljudskih resursa i učinka firme.....	103
Tabela 9: Motivi merenja menadžmenta ljudskih resursa	115
Tabela 10: Pokazatelji menadžmenta ljudskih resursa s obzirom na hijerarhijski nivo .	124
Tabela 11: Pokazatelji pojedinačnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa	128
Tabela 12: Učešće uzorka istraživanja u odabranim parametrima sektora poslovnog bankarstva u Srbiji, 2016.	142
Tabela 13: Podaci korišćeni kao pokazatelji poslovne uspešnosti istraživanih banaka u 2016 godini	146
Tabela 14: Odabrani izračunati pokazatelji poslovne uspešnosti istraživanih banaka, 2016.....	146
Tabela 15: Broj klijenata, poslovnica i bankomata istraživanih banaka za 2016 godinu	147
Tabela 16: Prikaz istraživanih banaka koje (ne)poseduju sertifikat za kvalitet i (ne)prate zadovoljstvo klijenata	148
Tabela 17: Pregled zaposlenosti u istraživanim bankama za 2016 godinu.....	148
Tabela 18: Višekriterijumski rang istraživanih banaka prema finansijskim performansama	149
Tabela 19: Precentilne mere za definisanje položaja istraživanih banaka prema finansijskim performansama	149
Tabela 20: Klasifikacija istraživanih banaka prema finansijskim performansama	149
Tabela 21: Višekriterijumski rang istraživanih banaka prema nefinansijskim performansama.....	150
Tabela 22: Precentilne mere za definisanje položaja istraživanih banaka prema nefinansijskim performansama	150
Tabela 23: Klasifikacija istraživanih banaka prema nefinansijskim performansama.....	151
Tabela 24: Klasifikacija istraživanih banaka prema finansijskim i nefinansijskim performansama.....	151
Tabela 25: Višekriterijumsko rangiranje istraživanih banaka prema određenim parametrima kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa.....	152
Tabela 26: Višekriterijumsko rangiranje istraživanih banaka prema kvalitetu prakse menadžmenta ljudskih resursa	153
Tabela 27: Precentilne mere za definisanje položaja istraživanih banaka prema kvalitetu zastupljene prakse menadžmenta ljudskih resursa.....	153

Tabela 28: Klasifikacija istraživanih banaka prema kvalitetu zastupljene prakse menadžmenta ljudskih resursa	154
Tabela 29: Pokazatelji vezani za aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa istraživanih banaka	164
Tabela 30: Integrisanost aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u istraživanim bankama	165
Tabela 31: Vrednovanje značaja aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u istraživanim bankama	167
Tabela 32: Stavovi menadžera ljudskih resursa o kvalitetu prakse menadžmenta ljudskih resursa u istraživanim bankama	168
Tabela 33: Višekriterijumsko rangiranje istraživanih banaka prema kvalitetu ljudskih resursa	169
Tabela 34: Precentilne mere za definisanje položaja istraživanih banaka prema kvalitetu ljudskih resursa	170
Tabela 35: Klasifikacija istraživanih banaka prema kvalitetu ljudskih resursa	170
Tabela 36: Višekriterijumsko rangiranje istraživanih banaka prema zadovoljstvu zaposlenih poslom	178
Tabela 37: Precentilne mere za definisanje položaja istraživanih banaka prema zadovoljstvu zaposlenih poslom	179
Tabela 38: Klasifikacija istraživanih banaka prema zadovoljstvu zaposlenih poslom	179
Tabela 39: Stavovi menadžera ljudskih resursa o izvorima (ne)zadovoljstva zaposlenih u istraživanim bankama	181
Tabela 40: Pokazatelji zadovoljstva zaposlenih poslom istraživanih banaka	181
Tabela 41: Pregled najvažnijih faktora i njihove vrednosti	186
Tabela 42: Pirsonova korelacija prisutnosti najznačajnijih faktora u posmatranim bankama	190
Tabela 43: Spearmanova korelacija	192
Tabela 44: Povezanost između pokazatelja kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa i organizacionih performansi (finansijske i nefinansijske)	193
Tabela 45: Trend studija Pirsonove korelacije istraživanih banaka	194
Tabela 46: Trend studija Spearmanove korelacije istraživanih banaka	195

UVODNA RAZMATRANJA

Predmet istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji usmeren je na predstavljanje i dokazivanje hipotetičke povezanosti sistema upravljanja ljudskim resursima koji bi trebalo da generiše kvalitet ljudskih resursa i uspešnosti organizacija iz sektora poslovnog bankarstva na toj osnovi, kroz longitudinalni pristup. Za kvalitetnije razumevanje i dokazivanje doprinosa sistema upravljanja ljudskim resursima kvalitetu poslovanja neophodno je bilo ponoviti ispitivanje na istom ili sličnom uzorku. Poseban izazov za sprovođenje ove analize predstavljala činjenica da do sada nije rađena ovakva vrsta longitudinalnog istraživanja u sektoru poslovnog bankarstva u Srbiji što potvrđuje njegovu važnost i značaj.

Reforma bankarskog sektora u Srbiji, praćena promenama vlasničke, organizacione, finansijske i upravljačke strukture koje su dovele do efikasnijeg i profitabilnijeg poslovanja banaka, njihovog uključivanja u savremene tokove kapitala, kreiranja novih bankarskih proizvoda i pružanja kvalitetnijih usluga klijentima, aktuelizovala je značaj ljudskih resursa i sistema upravljanja njima. Razlog tome leži u činjenici da je uspešnost transformacionih procesa bankarskog sektora podrazumevala radikalne promene i u sferi radne snage što je dalje zahtevalo odgovarajući menadžment u kome je adekvatno upravljanje ljudskim resursima zauzelo dominantno mesto. To je prouzrokovalo drugačije (od personalno-kadrovskog menadžmenta) tretiranje i vrednovanje prakse menadžmenta ljudskih resursa (uviđanje njenog strateškog značaja) i priznanje da banka kroz svoje aktivnosti upravljanja zaposlenima može da razvije specifičan set kompetencija koji je razlikuje od drugih banaka i na taj način ostvari diferencijaciju na konkurentnom bankarskom tržištu, što je od velike važnosti budući da se bankarske usluge ne razlikuju jedna od drugih mnogo i da je za uspeh mnogo bitniji način njihovog distribuiranja klijentima. Pomenute promene koje su obeležile, u poslednjoj deceniji, stvarnost bankarskog sektora Srbije, zahtevaju i promene u načinu rada, kulturi poslovanja, ponašanju ljudi zaposlenim u sektoru. Kvalitetna i razvijena praksa menadžmenta ljudskih resursa, u takvim okolnostima u kojima posluju banke, treba i mora da bude pokretač i agent tih «unutrašnjih procesa» i kao takva ostvaruje pun doprinos uspešnosti banaka.

Potreba za istraživanjem uticaja sistema upravljanja ljudskim resursima na kvalitet poslovanja banaka pojavila se kao reakcija na dosadašnja transformaciona događanja kroz koja se razvija bankarski sektor u našoj zemlji. Transformacija bankarskog sektora, procesi spajanja i preuzimanja, oštra međusobna konkurentna borba, sve veća prisutnost stranih ulaganja, zahteva drugačije vrednovanje i stav prema praksi upravljanja ljudskim resursima, načinu njenog upravljanja, kontrole i ulaganja i njen razvoj. To dalje podrazumeva i odgovor na pitanje da li i u kojoj meri kvalitetne prakse upravljanja ljudskim resursima generišu uspeh banaka, što predstavlja glavnu temu ove doktorske disertacije. Adekvatno uspostavljanje povezanosti sistema upravljanja ljudskim resursima i kvaliteta poslovanja banaka aktuelizuje se u situaciji kada, zbog promene mase kritičnih faktora poslovnog uspeha, postaje sve kompleksnije održati postojeću konkurentnu poziciju, ostvariti prednost i efikasne rezultate. Potrebe, predmet i ciljevi istraživanja doktorske disertacije zasnovani su na neophodnosti da se uloga menadžmenta ljudskih resursa bliže odredi kao i da se definišu pravci njegovog daljeg razvoja u odnosu na nastale

promene u poslovanju banaka u našoj zemlji. Osnovna misija ovog rada je da analizirajući i dokazujući kompleksne odnose i povezanosti između organizacione uspešnosti banaka i prakse menadžmenta ljudskih resursa, pospeši afirmaciju ove prakse kao i da ukaže na njen stratejski značaj za opstanak, rast i razvoj banke.

Trend razvoja sistema upravljanja ljudskim resursima u svetu ima uzlazan, progresivan smer kretanja, ali je nedovoljno teorijski i metodološki analizirano od strane naše teorije i prakse. Povećano interesovanje za proučavanje koncepta upravljanja ljudskim resursima nedvosmisleno ukazuje na činjenicu da se radi o permanentno aktuelnoj i značajnoj oblasti poslovne ekonomije, posebno važnoj za upravljanje rastom i razvojem organizacije, za postizanje njene efektivnosti, efikasnosti i inovativnosti. Aktuelna naučna istraživanja sve više se bave problematikom identifikovanja pokazatelja doprinosa menadžmenta ljudskih resursa uspešnosti organizacije. Polazna osnova tih istraživanja je u stavu da ne možemo samo konstatovati da ljudske varijable danas čine osnovu poslovne uspešnosti organizacije, da su glavni drajver održivog razvoja organizacija, već je veoma važno da odgovorimo na pitanje koji su to ključni pokazatelji na osnovu kojih možemo da pokažemo i dokažemo stratešku važnost ljudskih resursa i praksi upravljanja njima za postizanje poslovne uspešnosti. Iz svega ovoga nastala je i potreba za ovim istraživanjem, da se na osnovu teorijskih nalaza relevantnih autora u ovoj oblasti, kritičkog sagledavanja rezultata dosadašnjih istraživanja problematike doprinosa praksi menadžmenta ljudskih resursa uspešnosti organizacije, detaljnije razradi i objasni navedena problematika, kao i da se predloži nov način i pristup za demonstraciju vrednosti i kvaliteta menadžmenta ljudskih resursa za ostvarivanje prosperiteta savremenih organizacija iz sektora poslovnog bankarstva u Srbiji.

Osnovni naučni doprinos ove doktorske disertacije je u longitudinalnom istraživanju višedimenzionalne povezanosti sistema upravljanja ljudskim resursima i kvaliteta poslovanja banaka u našoj zemlji. Neosporan značaj ovog istraživanja ogleda se u činjenici da je na osnovu dva puta testiranog višedimenzionalnog modela povezanosti ova dva entiteta bilo moguće ne samo ispitati koliko već i način na koji te prakse menadžmenta ljudskih resursa generišu kvalitet poslovanja banaka, kao i buduće tendencije razvoja ove prakse.

Empirijska i longitudinalna istraživanja uticaja prakse menadžmenta ljudskih resursa na kvalitet poslovanja u Srbiji nisu do sada rađena, a posebno nikada do sada nije vršeno istraživanje iz ove oblasti u bankarskom sektoru. Kako je bankarski sektor jedan od najznačajnijih i najdinamičnijih sektora u našoj zemlji pojavila se potreba izučavanja i boljeg razumevanja karakteristika zastupljene prakse menadžmenta ljudskih resursa, njene povezanosti sa poslovnim rezultatima kao i trendova njenog razvoja u pravcu generisanja boljih poslovnih performansi. Osnovna namera doktorskog rada je u potvrđivanju hipotetičke povezanosti sistema upravljanja ljudskim resursima i organizacione uspešnosti i ukazivanju prednosti i nedostataka ove prakse iz ugla generisanja poslovnih rezultata u srpskom bankarskom sektoru. Unapređenje prakse menadžmenta ljudskih resursa ubrzalo bi oporavak srpskih banaka u postkriznom ambijentu privređivanja.

U skladu sa postavljenim predmetom i ciljevima istraživanja, u radu je postavljeno šest hipoteza koje su dokazivane postupno:

- ⇒ *H0*: Razlike u kvalitetu prakse sistema upravljanja ljudskim resursima pozitivno utiču na razlike u kvalitetu poslovanja banaka u Srbiji.
- ⇒ *H1*: Razlike u kvalitetu sistema upravljanja ljudskim resursima doprinose razlikama u konkurentnosti ljudskih resursa.
- ⇒ *H2*: Razlike u konkurentnosti ljudskih resursa doprinose razlikama u kvalitetu poslovanja.
- ⇒ *H3*: Razlike u kvalitetu sistema upravljanja ljudskim resursima doprinose razlikama u zadovoljstvu zaposlenih poslom.
- ⇒ *H4*: Razlike u zadovoljstvu zaposlenih poslom doprinose razlikama u konkurentnosti ljudskih resursa.
- ⇒ *H 5*: Razlike u zadovoljstvu zaposlenih poslom doprinose razlikama u kvalitetu poslovanja.

Potvrđene hipoteze istraživanja imale su za zadatak da ukažu na prepoznavanje i postojanje nekoliko vrsta odnosa koji predstavljaju osnovu za kreiranje jednog višedimenzionalnog modela povezanosti prakse upravljanja ljudskim resursima i uspešnosti organizacija u sektoru poslovnog bankarstva u Srbiji. Uvažavajući osobenosti predmeta istraživanja i postavljenih hipoteza, pri izradi ovog rada korišćeno je više naučnih metoda. Analiza prakse menadžmenta ljudskih resursa kao generatora uspešnosti banaka izvršena je na bazi relevantne i raspoložive inostrane i domaće literature i prakse. Istraživanje je utemeljeno na primeni metoda analize, sinteze, komparacije, istorijskog pristupa i induktivno-deduktivnog metodološkog sagledavanja problema. U toku istraživanja korišćen je i metod analogije i kontinuiteta, metod generalizacije i konkretizacije. Paralelno, vršeno je terensko empirijsko istraživanje (tradicionalnim instrumentima kao što je anketa) u bankama prisutnim na tržištu Srbije koje su pristale da učestvuju u istraživanju, kako bi se identifikovali osnovni elementi povezanosti i odnosa sistema upravljanja ljudskim resursima i kvaliteta poslovanja banaka u praksi. Osim klasičnih navedenih metoda koje se upotrebljavaju u ekonomskim naukama, bilo je neophodno uvesti i statističke metode (u radu je korišćena deskriptivna statistika, faktorska i korelaciona analiza) za analizu prakse menadžmenta ljudskih resursa iz ugla njegovog doprinosa poslovnoj uspešnosti banaka.

U skladu sa definisanim hipotezama i ciljevima istraživanja, rad je podeljen u šest delova. Određenje i specifičnosti bankarskih usluga, trendovi koji utiču na bankarske usluge (globalizacija, tehnologija, konkurencija, deregulacija, konsolidacija), faktori koji održavaju uspešnost bankarske usluge kao što su kvalitet, inovacije, usmerenost na klijenta, zaposleni, stanje uslužnog sektora u Srbiji sa posebnim osvrtom na bankarski sektor, čine sadržaj prvog dela rada. Saznanja o specifičnoj prirodi bankarskih usluga koja čine glavni sadržaj prvog dela rada predstavljaju startnu tačku u razumevanju povezanosti prakse upravljanja ljudskim resursima i organizacione uspešnosti banaka budući da potenciraju značaj ljudskog faktora za postizanje konkurentnosti u bankarskim uslugama.

Sadržaj drugog dela rada čine konceptijske osnove upravljanja ljudskim resursima. Korišćenjem podataka koje nudi relevantna strana i domaća literatura iz ove oblasti, analizira se sadržina koncepta menadžmenta ljudskih resursa sa posebnim osvrtom na njegovo značenje iz ugla stvaranja vrednosti bankarske usluge, ciljevi, principi i ključni procesi menadžmenta ljudskih resursa, strategijska uloga menadžmenta ljudskih resursa, kao i promene u percepciji značaja menadžmenta ljudskih resursa i perspektive razvoja novih procesa u upravljanju ljudskim resursima u cilju stvaranja kompetitivnih ljudskih resursa banaka. Konceptijske osnove upravljanja ljudskim resursima koje predstavljaju glavnu sadržinu ovog dela rada koriste u razumevanju i rasvetljavanju uticaja prakse menadžmenta ljudskih resursa na organizacionu uspešnost banaka.

Treći deo rada usmeren je na izučavanje ljudskih resursa kao osnove za ostvarivanje konkurentne prednosti organizacije i ključnog pokazatelja kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa posmatrane iz ugla njenog uticaja na kvalitet poslovanja banke. Svrha ovog dela rada je da objasni značaj i specifičnost ljudskih resursa, njihovu ulogu u preduzeću, način povezanosti njihove vrednosti i konkurentnosti organizacije, benefite merenja njihove vrednosti, kao i načine njihovog merenja.

Sadržaj četvrtog dela rada čine sagledavanje značajnijih faktora zadovoljstva zaposlenih u bankama poslom, u ovom istraživanju označenog kao važne dimenzije modela povezivanja sistema upravljanja ljudskim resursima i organizacione uspešnosti banaka u Srbiji. Pitanja poput kakva je njihova uloga i značaj u bankama, na koji način praksa menadžmenta ljudskih resursa utiče na njih, koji su to ključni faktori zadovoljstva zaposlenih, analiziraju su u ovom delu rada.

Fokus petog dela rada je na razmatranju značaja sistema upravljanja ljudskim resursima za povećanje kvaliteta poslovanja banke. Pregled najznačajnijih istraživanja i teorijskih pristupa na temu povezanosti sistema upravljanja ljudskim resursima i organizacione uspešnosti, analiza i klasifikacija ključnih potreba, izazova, indikatora i metoda merenja doprinosa upravljanja ljudskim resursima poslovnoj uspešnosti čine glavni sadržaj ovog dela rada.

Šesti deo rada predstavlja istraživačku stranu doktorske disertacije u kojoj će biti predstavljeni osnovni motivi, predmet (problem), ciljevi, hipoteze, metode, instrument, uzorak, organizacija i tok istraživanja.

Naučni doprinos doktorske disertacije je u definisanju jednog višedimenzionalnog modela vrednovanja sistema upravljanja ljudskim resursima kao značajne determinante kvaliteta poslovanja, na osnovu kojeg je moguće ispitati ne samo koliko već i način na koji te prakse generišu uspeh banaka.

Većina istraživanja koja se bave problemom dokazivanja uticaja prakse upravljanja ljudskim resursima na uspešnost poslovanja je transferzalnog karaktera. Iako se njima dobijaju podaci koji pokazuju postajanje doprinosa prakse menadžmenta ljudskih resursa organizacionoj uspešnosti, ona pružaju vrlo malo, odnosno nedovoljno dokaza o načinima tog doprinosa, nivou povezanosti kao i razvojnim tendencijama. Za kvalitetnije

razumevanje i dokazivanje uticaja sistema upravljanja ljudskim resursima na kvalitet poslovanja banaka neophodno je ponoviti ispitivanje na istom ili sličnom uzorku. S toga se osnovni naučni doprinos ove doktorske disertacije ne sastoji samo u definisanju jednog višedimenzionalnog modela vrednovanja sistema upravljanja ljudskim resursima kao značajne determinante kvaliteta poslovanja, na osnovu kojeg je moguće ispitati ne samo koliko već i način na koji te prakse generišu uspeh banaka već u longitudinalnom pristupu njegovom testiranju. Longitudinalni pristup podrazumeva da se ponovi dva ili više puta, u različitim vremenskim periodima, na istim ili sličnim uzorcima, testiranje što je u ovom radu i urađeno. Time se dobila mogućnost uporedne analize rezultata za oba testiranja što je dalo kvalitetniji prikaz i tendencije u daljem razvoju sistema upravljanja ljudskim resursima sa aspekta njegovog doprinosa poslovnoj uspešnosti banaka u našoj zemlji.

I DEO – SPECIFIČNA PRIRODA BANKARSKIH USLUGA

1.1. Karakteristike bankarske usluge

1.1.1. Određenje bankarskih usluga

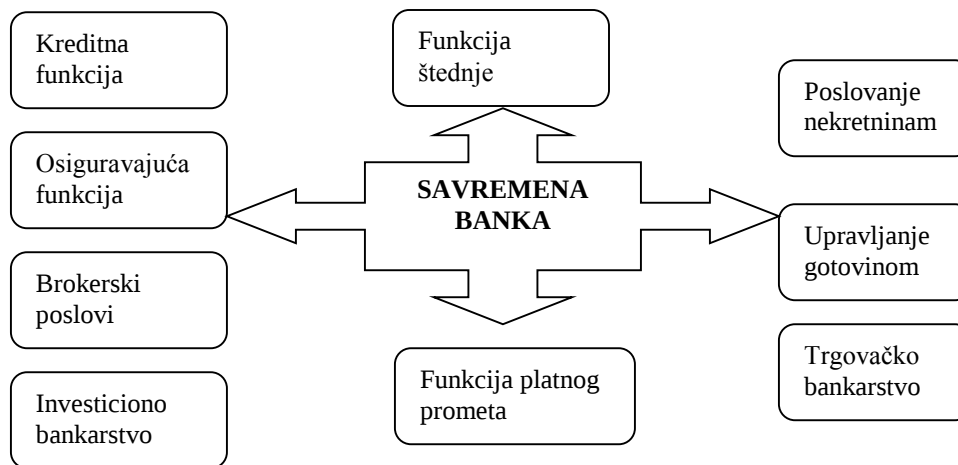
U cilju sagledavanja uticaja prakse upravljanja ljudskim resursima na uspešnost banaka u našoj zemlji, što predstavlja glavno polje istraživanja, opravdano je da sadržaj prvog dela doktorske disertacije bude usmeren na određenje bankarskih usluga i razjašnjavanje njihove specifične prirode.

„Banka se može smatrati poslovnom jedinicom – preduzećem koja obezbeđuje bankarske usluge u profitne svrhe. U zavisnosti od različitih uslova u kojima se bankarstv razvijalo u pojedinim zemljama, javile su se i razne definicije banaka. U Engleskoj se smatra da je osnovna karakteristika banaka novčana emisija, u Francuskoj posredovanje u odobravanju kredita, dok je u Nemačkoj njihovo učešće na berzama i bavljenje novčanim špekulacijama. Banka je novčano preduzeće i kreditna ustanova čija je osnovna aktivnost depozitni posao, uzimanje i davanje kredita, posredovanje u oblasti kredita i obavljanje drugih novčanih poslova za račun svojih klijenata. Banka takođe može da se definiše u smislu:

- ⇒ **Ekonomskih funkcija** – banke u privredi obavljaju transfer sredstava od štediša ka zajmoprimaocima (finansijsko posredovanje) i plaćanja za robe i usluge koje su prometovane;
- ⇒ **Usluga koje pruža klijentima** – od nastanka banke pružaju veliki broj usluga klijentima od odobravanja zajmova kompanijama, fizičkim licima i državama, trgovanja hartijama od vrednosti, organizovanja i garantovanja emisija hartija od vrednosti, zaštite osiguranja, planiranja finansija, upravljanja penzionim sitemima, do savetodavnih usluga kompanijama;
- ⇒ **Pravne osnove postojanja** – kako bi država mogla sprovesti kontrolu bankarskog poslovanja, banka je krajem XIX veka u SAD definisana kao bilo koja kompanija koja pruža usluge deponovanja sredstava koja podležu povlačenju na zahtev (na osnovu čeka ili elektronskog transfera sredstava) i odobrava zajmove komercijalne ili poslovne prirode. Vek kasnije da bi se razgraničilo bankarstvo od drugih finansijskih institucija, koje su poslednjih decenija sve aktivnije, Savezna Korporacija za osiguranje depozita SAD (FDIC) banku je definisala kao bilo koju instituciju koja može da se prijavi za osiguranje depozita koje je u njenoj nadležnosti“. (Hadžić, 2013, p. 5)

„Bankarstvo je opredeljeno vrstom i sadržinom bankarskih poslova i institucija, što zajedno čini sadržaj bankarskog sistema. Pri tom, njihov značaj i uloga su povezani sa novcem i kreditom kao bitnim činiocima kontinuiteta reprodukcije, jer je njihova uloga upravo da snabdevaju potrebnom količinom novca i kredita. Razvoj banaka tokom istorije bio je opredeljen oblicima i specifičnostima proizvodnje i reprodukcije, čemu se funkcija i organizacija banaka prilagođavala, pri čemu je sve vreme zadržan osnovni sadržaj banke kao posrednika u novčanim poslovima. Ono što je bila konstanta, a za šta se vezuje i sama definicija banke, to je da se banka kao ustanova bavi kreditnim i novčanim poslovima. Osnovna posrednička funkcija banke je pribavljanje i usmeravanje sredstava sa svrhom uzimanja i davanja kredita. Otuda su osnovni bankarski poslovi sledeći: prikupljanje depozita i pribavljanje sredstava, kreiranje novca i odobravanje kredita, obavljanje platnog prometa“. (Hadžić, 2013, p. 6) Na Slici 1 prikazane su usluge koje pruža savremena banka.

Slika 1: Prikaz usluga koje pruža savremena banka



Izvor: (Hadžić, 2009, p. 8)

1.1.2. Priroda bankarskih usluga

„Za razliku od drugih vrsta usluga, bankarske usluge imaju niz specifičnih obeležja:

- ⇒ Predmet usluge je novac i njegovi najrazličitiji pojavni oblici (žiralni novac, gotovina, hartije od vrednosti, itd.).
- ⇒ Zbog neopipljivosti ove usluge se pružaju u vidu elemenata ugovora, pa se u zavisnosti od vrste i varijacija elemenata ugovora razvijaju i vrste usluga. Ugovor predstavlja «fizički» dokaz, odnosno fizičku prezentaciju usluge.
- ⇒ Bankarske usluge najčešće sadrže elemenat vremena (ročnosti), pri čemu su korisnici ovih usluga suočeni sa striktno utvrđenim, pa i prinudnim rokovima, dok se sami poslovi ne spajaju u jednom aktu.
- ⇒ Budući da je predmet usluge novac može se konstatovati da se većina bankarskih usluga zasniva na visokom stepenu međusobnog poverenja, iz čega proističe da na formiranje i razvoj imidža u velikoj meri utiče način ponašanja samih banaka.
- ⇒ Neodvojivost potrošnje od proizvodnje kod bankarskih usluga ima jedan izuzetak, a to su bankarske kreditne kartice.
- ⇒ Bankarske usluge ne poseduju individualnu specifičnost: distribuirane iz centra bilo koje banke one sve više liče jedna na drugu. Individualna specifičnost se mahom izražava kroz odabrani kanal distribucije, metod i sredstvo propagande, način unapređenja prodaje, stručnosti zaposlenih” (Zagorac, 2014, pp. 46-47).

„Postoje četiri specifične karakteristike po kojima se usluge pa tako i bankarske usluge, izdvajaju od fizičkih (materijalnih/opipljivih) proizvoda. Te osobine su: neopipljivost, nedeljivost, nezadrživost (prolaznost) i heterogenost“ (Đurica , 2010, p. 131).

„Zbog neopipljivosti i kompleksnosti većine bankarskih usluga, s jedne strane, i nedostatka „specijalističkih” znanja klijenata, s druge strane, mnogi klijenti ne mogu jednostavno da ocene kvalitet usluge koju su kupili. Zbog toga korisnici bankarskih usluga su, po pravilu, manje sigurni u kvalitet usluga, što znači da je rizik kupovine ovih usluga znatno veći u poređenju sa kupovinom materijalnih proizvoda. Nedeljivost bankarskih usluga znači da se one prvo prodaju, a zatim se proizvode i koriste u isto vreme i na istom mestu. Nedeljivost usluga podrazumeva da se usluge ne mogu odvojiti od svojih pružalaca, što znači da će se proizvesti samo ako je klijent fizički prisutan u ambijentu u kojem se usluga proizvodi i ukoliko je voljan da je kupi i iskusi. Što zahteva u većini slučajeva veliki input od strane potrošača“ (Đurica , 2010, p. 132).

„Bankarske usluge se često opisuju kao interaktivni procesi zbog aktivnog učešća i interakcije klijenata i pružaoca usluga. Nekada su interakcije bile samo licem u lice, a sa razvojem novih informacionokomunikacionih tehnologija povećava se broj interakcija koje sa vrše na daljinu. Način na koji se bankarske organizacije ponašaju može da ima uticaj na mišljenje klijenta o ukupno pruženoj usluzi, na formiranje zadovoljstva klijenata i ponavljanje kupovine, koji je mnogo veći od same tehničke efikasnosti usluge. Na primer, ljubaznost osoblja bankarske organizacije može da ima važnu ulogu u procenjivanju kvaliteta usluga od strane klijenata. Stoga su izbor, obuka i motivisanje zaposlenih koje ima direktan kontakt sa klijentima od izuzetne važnosti za postizanje visokog standarda

bankarske usluge. Istovremenost procesa proizvodnje i procesa potrošnje usluga utiče i na njihovu nezadrživost (prolaznost) odnosno na nemogućnost da se sačuvaju za budućnost. Usluge se „proizvode“ samo kada ih kupac kupuje. Prolaznost usluga ne bi predstavljala problem da je tražnja za bankarskim uslugama kontinuirana i stabilna. Tražnja za bankarskim uslugama se, međutim, ne ispoljava ravnomerno u toku dana, radne nedelje ili meseca. U pojedinim trenucima tražnja je veća od raspoloživih kapaciteta ponude, dok je u drugim vremenskim trenucima manja od kapaciteta ponude, što stvara teškoće u pogledu usklađivanja tražnje i ponude. Zaposleni koje radi na šalterima u banci, na primer, ukoliko u nekom periodu radnog vremena nemaju mnogo klijenata ne mogu sačuvati svoje vreme i iskoristiti ga kada se stvori gužva. S obzirom na to da ne postoji mogućnost skladištenja bankarskih usluga, banka neće imati ni troškove zaliha. S druge strane, bankarska organizacija će imati troškove neiskorišćenih kapaciteta u vreme kada je tražnja niža od ponude“ (Đurica , 2010, p. 133).

„Heterogenost (varijabilnost) usluga može da se tumači na dva načina. Prvi način tumačenja jeste taj da su usluge varijabilne zato što nisu standardizovane - različiti klijenti žele različite usluge i doživljavaju ih na različite načine. Varijabilnost nastaje iz činjenice da se potrošači međusobno razlikuju i da imaju različite potrebe. Stoga bankarske organizacije „kroje“ usluge u zavisnosti od potreba određenih „tipova“ klijenata. Drugi način tumačenja varijabilnosti usluga ogleda se u tome što doživljena usluga može da varira od perioda do perioda za svakog pojedinačnog klijenta. U ovom slučaju varijabilnost ne zavisi od promene potreba potrošača, nego je izraz prirode interakcije između potrošača - korisnika i pružaoca usluge, koja je pod uticajem dešavanja koja su van kontrole pružaoca usluge. Prvi izvor varijabilnosti ukazuje na to da proces pružanja usluge mora biti dovoljno fleksibilan kako bi se prilagodio različitim potrebama potrošača. Veće razlike u potrebama klijenata zahtevaju i veće potrebu za fleksibilnošću pružanja usluga. U bankarskim organizacijama od izuzetne važnosti je stručnost i spremnost zaposlenih da odgovore različitim potrebama i situacijama, kako bi procesi pružanja usluga započeli onda kada je to neophodno. Ovo podrazumeva decentralizaciju sistema pružanja usluga, odnosno delegiranje ovlašćenja. Drugi izvor varijabilnosti usluga izaziva veće probleme s obzirom na to da izražava pre varijaciju u nivou kvalitata koji potrošač dobija, nego varijaciju u tipovima usluge. Ovaj oblik varijabilnosti proizlazi iz nedeljivosti procesa pružanja i „korišćenja“ usluga i važnosti personalnih interakcija između klijenata i pružaoca usluga, ali takođe može da bude i pod uticajem spoljnih događaja. Potrošači – korisnici usluga su različiti, kao što se razlikuju i pružaoci usluga. Zaposleni koji rade sa potrošačima ne predstavlja mašine već ljude, čije raspoloženje varira tokom dana. Zaposleni, koji pružaju usluge, međusobno se razlikuju i njihove razlike se menjaju tokom vremena“ (Đurica , 2010, pp. 133-134).

Može se istaći da iz, prethodno opisane, specifične prirode bankarskih usluga proističu sledeće implikacije bitne za poslovanje banaka:

- ⇒ „Bankarske usluge ne mogu biti skladištene i samim tim je često teško upravljati njihovom ponudom i tražnjom;
- ⇒ Bankarske usluge ne mogu biti zakonski patentirane i iz tog razloga mogu biti često kopirane od strane konkurencije;
- ⇒ Bankarske usluge ne mogu biti lako pokazane i komunicirane potencijalnim korisnicima, te stoga nije lako da se oceni njihov kvalitet;
- ⇒ Određivanje cena bankarskih usluga je teško, jer samim tim što nešto fizički ne postoji, što je teško odrediti kvalitet, što dolazi do oscilacije u tražnji i sl., nije lako ni odrediti pravu cenu;
- ⇒ Kvalitet bankarske usluge zavisi od velikog broja nekontrolisanih faktora;
- ⇒ Ne može se sa sigurnošću utvrditi da li isporučena bankarska usluga odgovara onoj koja je planirana i promovisana (komunicirana klijentima);
- ⇒ Klijenti participiraju u isporuci bankarske usluge i utiču na nju;
- ⇒ Klijenti utiču jedni na druge u uslužnom procesu, što utiče i na njihovu ukupnu satisfakciju pruženom bankarskom uslugom;
- ⇒ Rezultat (efekat) bankarske usluge i satisfakcija klijenata zavise od akcija zaposlenih, jer su oni ti koji je isporučuju interakcijom sa korisnicima“. (Popović, 2012, pp. 17-21)

Specifičnosti bankarskih usluga i implikacije bitne za poslovanje koje proizilaze iz toga, ukazuju na veliki značaj zaposlenih za postizanje kvaliteta i konkurentnosti u bankarskim uslugama. Pomenuto predstavlja i jedan od glavnih potreba za istraživanjem doprinosa prakse upravljanja ljudskim resursima uspešnosti banaka u Srbiji. Specifične karakteristike bankarskih usluga zahteva kompetentne, stručne, motivisane i zadovoljne zaposlene čija uloga nije prvenstveno samo da prodaju uslugu, već i da edukuju i objasne koristi usluge klijentima.

1.2. Faktori iz okruženja koji utiču na bankarske usluge

1.2.1. Promene u bankarstvu

Globalizacija, rapidni razvoj tehnologije, posebno informacione tehnologije, sve oštrija konkurencija i borba za svakog pojedinačnog klijenta, sve veći zahtevi potrošača u pogledu kvaliteta usluge, povećani zahtevi za sprovođenje inovacija koje zahtevaju značajna finansijska ulaganja, dovode do potpune transformacije bankarskog sistema.

Promene u sektoru dešavaju se pod uticajem različitih eksternih i internih faktora, a za potrebe ovog rada, analiziraće se sledeće promene: globalizacija, deregulacija, tehnologija, konkurencija i konsolidacija. Navedeni faktori su toliko promenili bankarski sektor, tako da se može konstatovati da savremene bankarske organizacije u razvijenim tržišnim privredama karakterišu sledeće promene:

- ⇒ Jaka konkurencija između banaka i nebankarskih finansijskih organizacija koje pružaju usluge koji su slične bankarskim.
- ⇒ Pod pritiskom sve veće konkurencije banke su prisiljene na ekspanziju novih usluga, inovacije i ulazak u poslove sa visokim rizikom.
- ⇒ Globalizacija je nametnula pojavu sve većih broja internacionalnih banaka, njihovog ulaganja u druge vidove poslovanja i stvaranja finansijskih konglomerata.
- ⇒ Proces deregulacije doprinose samostalnosti banaka u odnosu na državu i kontrolne organe.
- ⇒ Proces internacionalizacije i deregulacije su povećali konkurentsku borbu među bankama ne samo u pogledu klijenata i udela na tržištu, već i u pogledu borbe za zaposlene, talente.
- ⇒ Proces razvoja informacione tehnologije vode u pravcu digitalizacije bankarskih poslova i smanjenja lica u lice komunikacije sa korisnicima.

Razmatranje ključnih trendova u bankarstvu koje sledi u daljem tekstu rada značajno je iz razloga što su oni prouzrokovali određene promene u sferi radne snage u bankarskom sektoru. Glavna promena koja se desila vezana za radnu snagu jeste povećanje strateškog interesa rukovodstva za zaposlene i sistem upravljanja njima zbog ostvarivanja daljeg rasta i razvoja banaka. Pomenute promene dovele su do toga da kao optimalan odgovor banke na kompleksne izazove okruženja svoje poslovanje baziraju na drugačijem vrednovanju zaposlenih (zaposleni su nosioci znanja, glavni strateški resurs, kapital) i sistema upravljanja njima. Radi se o suštinskoj promeni pristupu zaposlenima u organizaciji i njihovoj funkciji u unapređenju organizacione uspešnosti. Takve promene u okruženju banaka stvorile su i uslove za razvoj i primenu savremene prakse menadžmenta ljudskih resursa.

1.2.2. Globalizacija

Procesi razvoja informacione tehnologije, sve veća konkurencija i deregulacija poslovanja banaka doprineo je unapređenju globalizacije bankarskog poslovanja. Globalizacija koja nosi sa sobom veće tržište (međunarodno) i uvećan broj konkurenata (međunarodna) stavlja pred banku potrebu za visokim stepenom internacionalizacije njenog poslovanja, što je povezano sa ozbiljnim zahtevima u pogledu transformacije, odnosno restrukturiranja poslovanja.

Globalizacija bankarskog poslovanja kao proces sa sobom nosi puno prednosti, ali i nedostatke. „Prednosti su:

- ⇒ Diversifikacija rizika – međunarodne aktivnosti pružaju mogućnost da se diversifikuju domaći rizici;
- ⇒ Ekonomija obima – ekspanzija izvan domaćih granica potencijalno može sniziti prosečne operativne troškove;
- ⇒ Inovacije – inovacije ponuđene na međunarodnom tržištu mogu generisati extra profite;
- ⇒ Izvori sredstava – međunarodna ekspanzija omogućava jeftinije i dostupnije izvore sredstava;
- ⇒ Odnosi sa klijentima – internacionalizacija omogućava bankama da održavaju kontakte sa domaćim multinacionalnim klijentima sa kojima one posluju;
- ⇒ Zaobilaženje propisa – domaća regulativa nije primenljiva na sve internacionalne aktivnosti, pa se u inostranstvu mogu koristiti povoljniji lokalni propisi, što može uticati na profitabilnost.

Nedostaci su:

- ⇒ Međunarodna ekspanzija uvećava izloženost banaka riziku naplate;
 - ⇒ Strane vlade mogu doneti uredbe o nacionalizaciji i oduzimanju imovine stranih filijala;
 - ⇒ Fiksni troškovi otvaranja filijala u stranim zemljama mogu biti veoma visoki“.
- (Vukadinović & Jović, 2012, p. 155)

Sa stanovišta zaposlenih i sistema upravljanja njima, globalizacioni procesi sa sobom nose dva krupna izazova: kulturološke razlike (multikulturalizam) i institucionalne razlike. Da bi praksa upravljanja ljudskim resursima u globalnom bankarskom poslovanju bila uspešna ona mora poznavati i uvažavati kulturne razlike koje bitno determinišu brojna pitanja vezana za upravljanje zaposlenima: radna motivacija, odnos poslodavca i zaposlenih (uvažavanje ličnosti, participacija, kooperacija), komunikacije, način rešavanja konflikata, orijentacija prema poslu, postavljanje ciljeva, ocenjivanje performansi i nagrađivanje, stil upravljanja, spremnost na promene, percepcija o obrazovanju i potrebi da se uči, percepcija razvoja karijere (na primer, u društvima sa većom distancom moći pojedinac u napredovanju zavisi primarno od autoriteta, a ne od ličnog doprinosa i potencijala, u individualističkim društvima napreduje se brzo, a u kolektivističkim sporo i uglavnom po senioritetu).

Osim pomenutih, mogu se istaći i drugi faktori koji ne dopuštaju standardizaciju prakse upravljanja ljudskim resursima u globalnom poslovanju, kao što su institucionalne razlike koje se odnose na razlike u političkim, pravnim i ekonomskim sistemima među državama. Pre svega svaka država svojim zakonima i pravnim propisima reguliše brojna pitanja vezana za menadžment ljudskih resursa tako da je ova oblast pod snažnim uticajima pravne regulative (posebno u oblasti rada, socijalne politike, poreske i investicione politike).

1.2.3. Tehnologija

Neosporna je činjenica da je razvoj tehnologije, a posebno informacione tehnologije potpuno transformisao način poslovanja i pružanja usluga banaka (elektronsko bankarstvo i Internet bankarstvo, virtuelne banke su najizraženiji primeri).

„Mogućnosti koje pružaju informacione tehnologije doprinele su savremenom razvoju i ponudi novih proizvoda i usluga u bankarskome sektoru. Prednosti koje su bankarskom sektoru pružile primene novih tehnologija su:

- ⇒ Snižavanje troškova. Brojna su istraživanja pokazala da je pružanje usluga, kao što je, npr., bezgotovinsko plaćanje nekim od načina samouslužnog bankarstva, višestruko jeftinija od onoga na šalteru u filijali banke.
- ⇒ Povećanje tržišnog udela. Banke koje su uvele neku od usluga samouslužnog bankarstva veoma su brzo privukle klijente banaka koje to nisu učinile.
- ⇒ Masovna komunikacija. Primena novih tehnologija u samouslužnom bankarstvu omogućuje masovnu komunikaciju uz veoma niske troškove (Internet).
- ⇒ Bolja komunikacija sa korisnicima. Nove tehnologije omogućuju razvijanje marketinških aktivnosti preko web stranice na jeftiniji i efikasniji način.
- ⇒ Inovacije. Nove tehnologije omogućuju i uvođenje novih usluga i proizvoda bankarskog sektora. Npr., za otvaranje novog računa štediša ne mora otići u banku u vreme radnog vremena, već to može lično učiniti kada mu je najzgodnije služeći se Internetom.
- ⇒ Razvijanje novih delatnosti. Koristeći se novim tehnologijama mnoge su banke svojim klijentima pružile i usluge osiguranja i trgovinu vrednosnim papirima koje traicionalne banke nisu pružale”. (Rončević, 2008, p. 759)

U skladu sa potrebama rada i u cilju kvalitetnije analize uticaja tehnološkog razvoja na bankarsko poslovanje biće navedene i ključne promene vezane za ljudske resurse u bankarstvu nastale pod dejstvom razvoja tehnologija:

- ⇒ Razvoj informacione tehnologije doveo je do bržeg širenja znanja, ali i njegovog zastarevanja. Znanje i informacije postaju ključni resurs poslovanja, a čovek kao njegov glavni nosilac strateški faktor konkurentske prednosti.
- ⇒ Iz prethodno navedenog menja se percepcija o značaju funkcije upravljanja ljudskim resursima za ostvarivanje kvaliteta poslovanja.

- ⇒ Uvođenje i korišćenje savremene tehnologije posebno informacione tehnologije u bankama dovodi do potrebe za smanjivanjem broja zaposlenih (npr. pojava bankomata umanjila je potrebu za nekim šalterskim poslovima).
- ⇒ Savremena tehnologija u bankarstvu zahteva restrukturiranje postojeće strukture radne snage. Veoma je važno ulagati u razvoj i obuku zaposlenih čije se kompetencije neće zasnivati samo na poznavanju bankarskog poslova, već i savremenih trendova u iz oblasti primene informacionih tehnologija. Investicije u obuke i učenja zaposlenih ključna je aktivnost za postizanje kvalitetnih zaposlenih i uspešnosti poslovanja.
- ⇒ Razvoj informacionih tehnologija doveo je i do sve veće borbe među bankama za talentima, ljudima sa specifičnim i retkim znanjima i veštinama.
- ⇒ Prethodno navedeno nameće sve veću potrebu banaka za privlačenjem, razvojem i zadržavanjem talenata u organizaciji što pred funkciju upravljanja ljudskim resursima postavlja nove izazove i strategije.

1.2.4. Deregulacija

„Tokom 1980-tih godina došlo je do intenzivne deregulacije bankarskog sektora. Deregulacija se definiše kao postupna liberalizacija finansijskih tokova na nacionalnom i globalnom nivou“. (Hadžić, 2013, p. 37) „Procesi deregulacije označavaju bitnu redukciju raznih administrativnih ograničenja koja su egzistirala na polju bankarstva i finansija. Smanjivanjem državne regulacije i izlaganje banaka i celokupne finansijske sfere tržišnoj kompetitivnosti, proces deregulacije deklarisan je kao glavni institucionalni i pokretački mehanizam koji je doveo do niza transformacionih procesa koji su omogućili:

- ⇒ fleksibilnije poslovanje i tržišno ponašanje banaka,
- ⇒ slobodnije formiranje cena, tj. kamata (otklanjanje tzv. zelenaških kamata), naknada i provizija, ostvarivanje većih prinosa na aktivu, naročito na štednim i tekućim računima itd.,
- ⇒ paralelno učestvovanje banaka i nebankarskih institucija na finansijskom tržištu,
- ⇒ povećanje broja novih proizvoda i usluga na interbankarskom tržištu, korišćenje finansijskih inovacija,
- ⇒ jačanje vanbilansnog poslovanja banaka,
- ⇒ veći stepen konkurentnosti banaka na bazi razlika u kamatnim maržama, naknadama, provizijama i drugim elementima konkurencije,
- ⇒ ukidanje podele na komercijalno bankarstvo, investiciono bankarstvo i osiguravajuća društva,
- ⇒ poslove fuzija i akvizicija na nacionalnom i međunarodnom tržištu,
- ⇒ formiranje finansijskih holding kompanija“. (Ćurčić & Barjaktarović, 2008, p. 22)

Poslednjih godina uočen je suprotan trend, odnosno dolazi do jačanja regulacije bankarskog sektora. „Regulacija i supervizija banaka i drugih finansijskih institucija moraće se ubuduće daleko više pooštriti, što je jasno pokazala velika recesija svetske privrede tokom 2008/2012. godine. Naime, postalo je očigledno da banke samoregulacijom, delovanjem tržišnih principa i načinom (stepenom) regulacije i

supervizije, koji je do sada postojao, nisu u mogućnosti da finansijski sektor odžavaju u zoni stabilnog poslovanja. Internacionalizacija bankarskih komitenata, širenje filijalske mreže, pojačana konkurencija među bankama s jedne strane i nebankarskih finansijskih institucija s druge strane, povećanje cene bankarskih inputa, te globalizacija svetske privrede, doveli su do povećanih ulaganja u rizične plasmane. Pristup problemu regulacije i supervizije bankarskog sektora ubuduće će se morati radikalno promeniti, budući da će bankarski poslovi biti sve rizičniji. Da bi se sprečio haos na finansijskim tržištima, regulatorni organi moraću: - pooštriti uslove potrebne za osnivanje banaka i širenja filijalske mreže, - povećati cenzus pri osnivanju banaka, - pooštriti kriterijume za korespondentske banke u domenu njihovog deviznog poslovanja, - pooštriti superviziju tekućeg poslovanja banaka, - povećati iznose osiguranja depozita, - pooštriti ulazne restrikcije, - ograničiti rast bankarskih kredita pojedinačnom korisniku, - limitirati aktivne kamatne stope, - ograničiti određene aktivnosti banaka, - ukinuti bonuse menadžmentu banaka ili ih striktno vezivati za rast kapitala banke, - ograničiti bankarske transakcije s vrednosnim papirima, - povećati minimalnu stopu kapitala. Zaključna konstatacija, vezana za poslovanje banke, bila bi: buduće poslovne banke ne spašavati već ih permanentno kontrolisati i sankcionisati u slučaju da ne ostvaruju dovoljne stope kapitala, kojim treba da pokriju neočekivane (nestandardne) gubitke“. (Muratović, 2014, pp. 70-71) Kako ističu autori D. Erć i M. Đukić u knjizi Finansijska tržišta u uslovima krize, globalna ekonomska kriza koja je velikom brzinom iz SAD-a se proširila i na ostale zemlje potpuno je izmenila funkcionisanje finansijskih tržišta tako da od ovog perioda može se uočiti suprotan trend, proces pojačane regulacije (Erć & Đukić, 2012)

1.2.5. Konkurencija

„Proces konkurencije u bankarstvu pojačan je deregulacijom i liberalizacijom u finansijskoj sferi, pri čemu je cenovna konkurencija najčešći oblik konkurencije u bankarstvu. To se odnosi na tržišno formiranje kamatnih stopa, strukturu kamatnih stopa, kamatnu maržu, proviziju itd. Istovremeno konkurencija u bankarstvu odvija se i kroz proces diferencijacije, odnosno unapređivanjem postojećih i stvaranjem novih usluga i procesa“. (Mijailović, 2009, p. 35) Sve intenzivnija konkurencija u bankarskom sektoru utiče na formiranje novih trendova:

- ⇒ Koncentracija u bankarstvu;
- ⇒ Disperzija poslova banaka;
- ⇒ Internacionalizacija poslovanja;
- ⇒ Lansiranje novih oblika bankarskih usluga;
- ⇒ Kvalitet usluge kao strateški imperativ u poslovanju;
- ⇒ Sve veće ulaganje u tehnološke i ljudske potencijale;
- ⇒ Snažniji marketinški nastup;
- ⇒ Nestajanje manjih banaka;
- ⇒ Pritisak na smanjenje regulacije, deregulacija;
- ⇒ Nestabilnost i rizik.

Često banke u nekontrolisanoj trci za uvećanje profita se izlažu rizičnim poslovima što može dovesti do bankrotstva banaka što nadalje ugrožava ne samo bankarski već i čitav finansijski sistem. S toga je važna regulatorna uloga centralne banke i monetarno - finansijske vlasti kao i samog tržišta koja ograničava cenovnu konkurenciju banaka. Zdrava konkurencija banaka treba da bude preusmerena na poboljšanje usluga, uvođenje novih usluga, negovanje odnosa sa klijentima, unapređenje menadžment sistema, razvoj ljudskih resursa.

“U tranzicionim zemljama, kakva je i naša, pojačana konkurencija na bankarskom tržištu odražava se prvenstveno kroz prisustvo i snažniju ponudu banaka iz tradicionalno razvijenih zemalja koje nude niz kvalitetnih usluga zasnovanih na visokoj efikasnosti i produktivnosti baziranoj na primeni najsavremenijih tehnologija i metoda upravljanja. To prisustvo međunarodne konkurencije donosi niz prednosti na strani ponude na finansijskom tržištu, podiže standarde poslovanja i pomaže hvatanju koraka sa tehnološkim dostignućima i doprinosi privlačenju stranog kapitala neophodnog za razvoj celokupne ekonomije zemlje u razvoju. S druge strane, nosi i neke negativne efekte, posebno za slabiji deo banaka, odnosno ugrožavanjem njihovog razvoja”. (Mijailović, 2009, p. 37)

Na početku 2017 godine, na teritoriji Srbije posluje 31 banka (Bank of China je dobila dozvolu za rad u decembru 2016 godine, ali njeni rezultati nisu prikazani u ovoj tabeli) je u većinskom vlasništvu stranih akcionara i kako se može videti iz podataka prikazanih u Tabeli 1, one u potpunosti imaju dominantno učešće u najznačajnijim kategorijama u okviru bankarskog sektora Srbije.

Tabela 1: Pregled strukture vlasništva banaka za odabrane parametre (u mlrd RSD, u%) za 2017. godinu u Srbiji

	Broj banaka	Aktiva		Kapital		Mreža		Zaposleni	
		Iznos	Učešće	Iznos	Učešće	Broj posl.jedinica	Učešće	Broj	Učešće
Banke u vlasništvu domaćih lica	9	754	23.5%	139	21.8%	543	31.6%	6297	26.5%
Državne	6	543	16.9%	79	12.4%	438	25.5%	5211	21.9%
Privatne	3	211	6.6%	60	9.4%	105	6.1%	1086	4.6%
Banke u vlasništvu stranih lica	21	2454	76.5%	500	78.2%	1173	68.4%	17501	73.5%
Italija	2	867	27%	182	28.4%	243	14.2%	4218	17.7%
Austrija	3	499	15.5%	98	15.3%	210	12.2%	3223	13.5%
Grčka	4	392	12.2%	94	14.8%	282	16.4%	4195	17.6%
Francuska	2	325	10.1%	51	7.9%	179	10.4%	2259	9.5%
Ostali	10	371	11.6%	75	11.8%	259	15.1%	3606	15.2%
Ukupno bankarski sektor	30	3208	100%	639	100%	1716	100%	23798	100%

Izvor: Statistički podaci Narodne Banke Srbije preuzeti sa https://www.nbs.rs/internet/latinica/55/55_4/kvartalni_izvestaj_I_17.pdf (pristupljeno 16.01.2017)

Bankarski sektor Srbije je u značajnoj meri fragmentisan, što se može videti iz prikazanih podataka u Tabeli 2. Veliki broj banaka ima malo tržišno učešće, a jedino Banka Intesa ima učešće preko 15% u segmentu bilansne aktive (na početku 2017godine).

Tabela 2: Rang lista četrnaest najvećih banaka prema kriterijumu bilansna aktiva, (u mlrd RSD, u%) za 2017. godinu u Srbiji

	Iznos	Učešće	Rang
Banca Intesa A.D. – Beograd	550	17.1%	1
Komercijalna banka A.D.- Beograd	382	11.9%	2
Unicredit Bank Srbija A.D. – Beograd	317	9.9%	3
Raiffeisen Banka A.D. – Beograd	260	8.1%	4
Societe Generale banka Srbija A.D. – Beograd	245	7.6%	5
Agroindustrijska komercijalna banka, AIK banka akcionarsko društvo, Beograd	187	5.8%	6
Eurobank A.D. – Beograd	150	4.7%	7
Erste Bank A.D. –Novi Sad	145	4.5%	8
Banka Poštanska štedionica A.D. –Beograd	132	4.1%	9
Sberbank	100	3.1%	10
Addiko bank	93	2.9%	11
ProCredit banka	93	2.9%	12
Credit Agricole banka	81	2,5%	13
Direktna banka	73	2.3%	14

Izvor: preuzeto sa <http://www.sfos.org.rs/index.php/preuzeto/o-bankama> (pristupljeno 16.01.2017)

Slična je situacija i u ostalim najznačajnijim kategorijama poslovanja poput kredita, depozita i prihoda što se može videti iz podataka prikazanih u Tabeli 3.

Tabela 3: Pokazatelji konkurencije i koncentracije (u %, 2017)

	Prvih pet banaka	Prvih deset banaka	HHI*
Aktiva	54.7	77.7	811
Kredit (ukupni)	51.2	74.5	732
Kredit stanovništvu	50.1	76.3	732
Kredit privrednim društvima	52.7	78.4	772
Depoziti (ukupni)	54.5	78.4	826
Depoziti stanovništva	57	80.4	944
Prihodi (ukupni)	51.2	75.6	733
Prihodi od kamata	50.8	75.7	733

Prihodi od naknada	57.2	80.5	877
--------------------	------	------	-----

Izvor: Statistički podaci Narodne Banke Srbije preuzeti sa https://www.nbs.rs/internet/latinica/55/55_4/kvartalni_izvestaj_I_17.pdf (pristupljeno 16.01.2017)

HHI¹ indeks koncentracije na početku 2017 godine (Tabela br.3) ni za jednu navedenu kategoriju nije iznad nivoa od 1000 koji bi označio postojanje tek umerenog nivoa koncentracije. HHI indeks je najveći za kategoriju depozita stanovništva sa nivoom od 944, a najniži je za kategoriju prihoda od kamata sa nivoom od 732.

1.2.6. Spajanja i pripajanja

Procesi spajanja i pripajanja su vrlo aktuelna istraživačka tema među praktičarima bankarskog poslovanja budući da imaju veoma značajan uticaj na promene bankarskog sistema. Promene nastaju putem spajanja i pripajanja (meržera i akvizicija) kao osnovnih oblika prenosa vlasničkih prava preduzeća, njihovog proširivanja, kontrakcije, organizacione kontrole i restrukturiranja.

“Postoji nekoliko modela meržera i akvizicija u bankarskom sektoru. Prvi model predviđa da se dve ili više manjih banaka integrišu u jednu veću banku. Drugi model zasniva se na akviziciji manjih banaka od strane veće i ekonomski efikasnije banke. Treći model sastoji se u spajanju dve velike banke (nova banka postaje globalna – svetska banka ili proširuje svoju tržišnu poziciju u svetskom bankarstvu). Procesi meržera i akvizicija inicirani su ostvarenjem većeg obima poslovanja, povećanjem asortimana bankarskih usluga, lakšim ulaskom na nova tržišta, diversifikacijom rizika, ostvarenjem ciljeva akcionara itd. Smisao meržera i akvizicija sastoji se u repozicioniranju banke, u kontekstu njenog razvoja pri čemu banka teži da na duži rok pojača svoju konkurentnost na finansijskom tržištu”. (Kontić & Kontić, 2009, p. 92)

„Na stabilnost bankarskog sektora pozitivno utiče ulazak stranih banaka. A neke od očekivanih koristi ulaska stranih banaka su: uvođenje novih banakrskih tehnologija, ekonomija obima i vrste poslova, poboljšanje konkurentnog ambijenta, razvoj finansijskih tržišta, poboljšanje infrastrukture finansijskog sistema, privlačenje stranih direktnih ulaganja. A kao jedan od najvažnijih elemenata prodora banaka su nove poslovne mogućnosti. Glavni razlog zašto banke preferiraju ulazak na strana banakrska tržišta putem prekograničnih meržera i akvizicija je činjenica da se time obezbeđuje značajan tržišni udeo za jako kratko vreme, kao i povoljnije šanse za korišćenje domaće baze klijenata a takođe i distribucionih kanala“. (Dašić & Mihić, 2017, pp. 305-306)

1 Hiršman-Herfindal indeks koncentracije se izračunava kao suma kvadriranih učešća pojedinačnih banaka u ukupnoj kategoriji koja se posmatra (aktiva, krediti, depoziti, itd.). Vrednost pokazatelja do 1000 ukazuje na situaciju odsustva koncentracije u sektoru; vrednost između 1000 i 1800 ukazuje na postojanje umerene koncentracije; vrednost iznad 1800 ukazuje na postojanje izražene koncentracije.

„Merdžeri i akvizicija u bankarskom sektoru važni su i za države u tranziciji. Potreba za merdžerima i akvizicijama banaka u ovim državama proizilazi iz sledećih razloga:

- ⇒ U ovim državama banke uglavnom imaju mnogo manje kapitala od banaka u razvijenim tržišnim ekonomijama te samim tim one ne mogu biti konkurentne na svetskom tržištu;
- ⇒ Privatizacija banaka je moguća samo putem akvizicija od strane stranih banaka;
- ⇒ Od 1990 godine najveći broj malih banaka u ovim državama više ne postoji;
- ⇒ Merdžeri i akvizicije stvaraju uslove za transfer know-howa i upravljanja“. (Kontić & Kontić, 2009, pp. 96-98)

Privatizacija i restruktuiranje banaka u Srbiji uglavnom su se odvijali putem merdžera i akvizicija. U skladu sa potrebama rada, kada govorimo o osnovnim motivima za preduzimanje merdžera i akvizicija u bankarskom sektoru, treba spomenuti i razloge za njihovo sprovođenje iz ugla ljudskih resursa:

- ⇒ Kreiranje sinergetskih koristi. Situacija gde dve banke zajedno ostvaruju veći efekat, nego što bi to mogle individualnim poslovanjem.
- ⇒ Povećanje mogućnosti za ulaganje u zaposlene i sistem upravljanja njima.
- ⇒ Postizanje veće vrednosti ljudskog kapitala koja se izvodi iz integrisanja zaposlenih dveju banaka.
- ⇒ Povoljniji način za banku da dođe do retkih znanja, veština i sposobnosti, različitih od onih koje već poseduje, kompetencija, stručnjaka. Samim tim i troškovi regrutacije i selekcije mogu biti manji.
- ⇒ Dobija se veća mogućnost za širenje i razmenu znanja čime se smanjuju troškovi razvoja zaposlenih.
- ⇒ Poseban pravac istraživanja motiva za sprovođenje strategije merdžera i akvizicije sa aspekta ljudi fokusiran je na analizi ljudskih resursa manje banke nakon njenog preuzimanja od strane veće banke. Ljudski kapaciteti biće bolje iskorišćeni i dalje unapređivani kada menadžment preduzeća – kupca obezbedi finansijske resurse za razvijene programe upravljanja njima.

„Nakon izvršene merdžera ili akvizicije očekuje se da dođe do stvaranja dodatne vrednosti što je i cilj ove strategijske promene. Međutim, nakon što se akvizicija ili merdžer izvrši dešava se da mnoge integrisane kompanije jednostavno ne funkcionišu. Kreiranje vrednosti iz ovakve vrste transakcije može biti problematično iz raznih razloga. Razlozi za to mogu biti loše planirano rukovođenje, neusaglašenost kultura i stilova kompanija, previsoka cena koju plaća kupac za kompaniju koju preuzima, nesagledavanje potreba klijenata i nedostatak strateškog nastupa kod kompanija koje se ujedinjuju. Ključni problemi u ostvarivanju strategije merdžera i akvizicije mogu se grupisati i na sledeći način: teškoće prilikom integrisanja, neadekvatna procena kompanije koja se preuzima, veliko zaduživanje radi finansiranja merdžera i akvizicije, nemogućnost postizanja sinergeje, previše diverzifikacije, problemi koji proizilaze iz činjenice da kompanija postaje prevelika. Prema jednom istraživanju sprovedenom u Velikoj Britaniji ispitanici su kao uzrok propasti strategije merdžera i akvizicije naveli sledeće faktore (izražene u procentima): stavovi rukovodstva – 85%, odsustvo strateškog planiranja – 80%, nedostatak

znanja od strane kupca o kupljenoj organizaciji i toj industriji – 45%, loš menadžment i upravljačka praksa u kupljenoj organizaciji – 45%, malo ili nikakvo iskustvo u vezi preuzimanja organizacija – 30%“. (Matijašević, 2010, p. 27)

Iz prethodno navedenog može se zaključiti da je većina problema u ostvarivanju uspeha strategije merdžera i akvizicije vezana za ljudski faktor. Ova vrsta problema često se u praksi zanemaruje iz razloga što su menadžeri uglavnom u svom radu orijentisani na operativne zadatke. Finansijska merila ne daju dovoljno informacija o tome koji su faktori bili od značaja za uspeh merdžera i akvizicije. Pored informacija o profitu i riziku, menadžerima su svakako potrebne i informacije koje bi se ticale sveukupnih performansi strategije merdžera i akvizicije. Pitanja poput uspeha spajanja dveju različitih korporativnih kultura, premošćavanja njihovih različitosti, zadovoljstva zaposlenih, prilagođavanje zaposlenih na nove uslove i ciljeve poslovanja, obezbeđivanje neophodnih kompetencija za to, kao i mnoga druga, moraju se uzeti u obzir pri sagledavanju faktora uspešnosti strategije merdžera i akvizicije. Uočeno je da mnogo dobre osmišljene strategije merdžera i akvizicije ostaju bez rezultata usled blokade od strane zaposlenih. Često se dešava u praksi da usled nastalih promena kvalitetni ljudi (stručnjaci) napuštaju kompaniju, opada radni moral, povećava se nezadovoljstvo zaposlenih, pada radna motivacija, a sve to utiče na efikasnost i produktivnost koja je neophodna za ostvarivanje uspeha strategije merdžera i akvizicije.

1.2.7. Bankarstvo kao najdinamičniji deo uslužnog sektora u Srbiji

Jedan od razloga za sprovođenje istraživanja prakse upravljanja ljudskim resursima u oblasti bankarstva u našoj zemlji leži u činjenici što je ovaj sektor jedan od najdinamičnijih i najznačajnijih sektora za razvoj nacionalne ekonomije. Bankarstvo je primer najbrže i najuspešnijeg restruktuiranog sektora u tranziciji privrede Srbije. Bankarske usluge su u velikoj meri unapređene, stanovništvu su postale dostupnije, banke ponovo počinju da igraju sve značajniju ulogu u srpskoj ekonomiji.

Posmatrajući osnovne determinante savremenog društveno-ekonomskog ambijenta u našoj zemlji, lako se nameće jedan sasvim logičan i krajnje argumentovan zaključak da je sektor poslovnog bankarstva jedan od najdinamičnijih sektora ne samo u finansijskom sistemu nego i u celoj privredi Srbije i to pre svega zahvaljujući efikasnoj rehabilitaciji i restruktuiranju, ulasku stranog kapitala u bankarski sektor.

“Finansijski sektor pored sektora telekomunikacije i trgovine, najzaslužniji za čak tri četvrtine ekonomskog rasta Srbije. Prema podacima Privredne Komore Srbije banke imaju izrazitu dominaciju u finansijskom sektoru u 2017. godini, prema sledećim parametrima:

- ⇒ Učesnici na tržištu finansijskih usluga Srbije su: poslovne banke (31), osiguravajuća društva (23), lizing kompanije (15), berza (1) i brokersko – dilerska društva (22). Pored toga, na tržištu posluje 4 društava za upravljanje penzionim fondovima koji upravljaju sa 6 doborovoljnih penzionih fondova, kao i 5 društava

za upravljanje investicionim fondovima (pod upravom imaju 17 investicionih fondova).

- ⇒ Bankarski sektor i ima dominantnu ulogu u finansijskom sistemu Srbije sa učešćem od 92,4% u ukupnoj bilansnoj sumi. Sledi sektor osiguranja sa učešćem od 4,8%, dok je učešće svih ostalih učesnika na ovom tržištu 2,8%.
- ⇒ Ukupan broj zaposlenih u bankarskom sektoru je 23798, što predstavlja 70% zaposlenih u ukupnom finansijskom sektoru”. (Privredna Komora Srbije, 2017)

Bankarski sistem Srbije je, početkom ovog veka doživeo korenite promene. Zatvaranjem 23 nesolventne banke i pripajanjem 18 banaka, ukupan broj banaka u Srbiji smanjen je tokom 2001. godine sa 84 na 48. Ukupan broj banaka u 2005. godini iznosio je 41, 2010. godine bilo je 33, a danas bankarski sistem čine 30 banki. Iako je broj banaka u poslednjih dvadeset godina više nego prepolovljen, mnogi stručnjaci smatraju da je njihov broj nesrazmerno veliki u odnosu na veličinu zemlje i njenu ukupnu ekonomsku snagu te da se u narednom periodu može očekivati konsolidacija bankarskog sektora bilo kroz preuzimanje ili kroz spajanje određenih banaka.

Uporedo sa zatvaranjem i pripajanjem postojećih i otvaranjem novih banaka, u pomenutom vremenskom periodu odvijao se prilično intezivan proces vlasničkog restrukturiranja bankarskog sektora. „Prema podacima Privredne Komore Srbije, na tržištu dominiraju banke sa stranim kapitalom: u većinski stranom vlasništvu je 21 banka, 2 su u većinskom vlasništvu domaćih subjekata, a 6 je u većinskom, odnosno manjinskom vlasništvu Republike Srbije. Od banaka u stranom vlasništvu, najveće učešće u ukupnoj aktivni imaju banke u vlasništvu akcionara iz Italije i Austrije, zatim Grčke i Francuske. Tržišna koncentracija u bankarstvu je manja nego u regionu, ali je prisutna. Posmatrano prema visini bilansne sume, pet banaka sa najvećom bilansnom sumom ima tržišno učešće od 52%, a deset banaka od 74%. Bankarski sektor Srbije ima visok nivo prosečnog pokazatelja adekvatnosti kapitala (preko 20%) i zadovoljavajuće je kapitalizovan“. (Privredna Komora Srbije, 2017)

U uzorku istraživanja odnosno testiranja modela povezanosti kvaliteta sistema upravljanja ljudskim resursima i organizacionih performansi banaka, 2010 godine, učestvovalo je 12 banaka: Banka Intesa, Erste banka, Hipo Alpe Adria banka, Komercijalna banka, Opportunity banka, Čačanska banka, Volks banka, OTP banka, KBC banka, Findomestic banka, Agrobanka i Kredit Agricole banka. Istraživanje je pokazalo visoku povezanost kvaliteta menadžmenta ljudskih resursa i organizacionih performansi posmatranih banaka. (Vemić-Đurković, et al., 2013) Ključne promene u bankarskom sektoru, pre svega promene u vlasničkoj strukturi istraživanih banaka, u periodu od 2010 godine pa do kraja 2016 godine idu u prilog dokazivanju značaja i potrebe ponovnog testiranja modela povezanosti kvaliteta prakse upravljanja ljudskim resursima i kvaliteta poslovanja banaka krajem 2016 godine kako bi se dokazala njegova validnost i upotrebljiva vrednost:

- ⇒ 2012 godine Ruska Sberbanka kupila je Austrijsku Volks banku čime ova banka posluje pod nazivom Sberbanka. Kupovinom filijala austrijske Volks banke Sberbanka obezbeđuje sebi ulazak na srpsko tržište.

- ⇒ 2012. godine Privredni sud u Beogradu otvorio je stečajni postupak nad Agrobankom iz Beograda, klijente, 60 ekspozitura i oko 300 zaposlenih preuzima Poštanska štedionica, dok 489 zaposlenih ostaje bez posla. Za ovakav ishod poslovanja Agrobanke odgovorni su čelni ljudi koji su odobraval i kredite bez adekvatnog pokrića, čak i preduzećima u stečaju za koje je bilo izvesno da neće vratiti dug. Naredne godine Tužilaštvo za organizovani kriminal diže optužnicu kojom se čelni ljudi banke terete da su zloupotrebom položaja i nedoličnim radnjama oštetili banku za 84 miliona evra.
- ⇒ 2013. godine VTB banka iz Rusije preuzima Moskovsku banku koja je poslovala u Srbiji od 2008. godine.
- ⇒ 2013. godine Sosijete ženeral banka kupuje sve korisnike, kreditne linije i portfolio KBC banke, a Telenor IT sistem, belgijsku bankarsku licencu, zaposlene, čime KBC banka se preimenuje u Telenor banku koja ovim potezom pokušava da izdominira na polju mobilnog bankarstva i počinje sa radom 2014. godine.
- ⇒ 2014. godine prateći Telenorovu strategiju širenja na bankarsko tržište, Telekom postaje većinski vlasnik Beogradske Prištinske banke koja posluje pod nazivom MTS banka.
- ⇒ 2015. godine Mirabank iz Ujedinjenih Arapskih Emirata počinje sa radom u Srbiji.
- ⇒ 2015. godine turska Halk banka postaje većinski vlasnik Čačanske banke čime ova banka posluje pod nazivom Halk banka. Ovom kupovinom turska banka obezbeđuje sebi širenje na srpskom tržištu.
- ⇒ 2016. godine Austrija je prodala Hipo Alpe Adria Banku američkom fondu Advent i Evropskoj banci za obnovu i razvoj – EBRD, čime je ova banka preimenovana u Addiko banku.
- ⇒ 2016. godine Direktna banka iz Kragujevca kupila je Findomestic banku od Findomestic Banca SPA Italija, čime ova banka posluje od nazivom Direktna banka. Kako je Direktna banka bila okrenuta ka privredi, a Findomestic ka stanovništvu i auto - kreditima, preuzimanjem Findomestic banke, Direktna banka dobija jednu celinu.
- ⇒ U 2017. godini Direktna banka preuzela je Pireus banku, Agrindustrijska banka Aik je kupila Alphe bank nakon čega je jedini preostali deo grčkog kapitala na bankarskom tržištu u Srbiji ostao preko Eurobanke sa učešćem od 4.7%. OTP Banka preuzela je Vojvođansku banku. Češka je preuzela Marfin banku čime ona sada posluje pod nazivom ExpoBank. Ovim promenama promenio se redosled deset najvećih banaka u Srbiji.

Obzirom na pomenute promene u posmatranom periodu, veoma je važno još jednom ponoviti istraživanje na sličnom uzorku i ispitati prirodu povezanosti kvaliteta sistema upravljanja ljudskim resursima i kvaliteta poslovanja banaka, budući da je pet banaka promenilo vlasnika, da su nove banke ušle na tržište, a da je jedna banka izgubila dozvolu za rad kako bi se opravdao značaj i kvalitet modela.

Još jedan od razloga za sprovođenje istraživanja prakse upravljanja ljudskim resursima u oblasti bankarstva u našoj zemlji leži u činjenici što je ovaj sektor jedan od uspešnijih sektora u našoj zemlji što se može potvrditi i performansama poslovanja prema odabranim parametrima prikazanim u Tabeli 4.

Tabela 4: Pregled promena u odabranim parametarima sektora poslovnog bankarstva Srbije 2010 – 2017

	2010	2017
Broj banaka	33	30
Aktiva u mlrd RSD	2.534	3.293
Kapital u mlrd RSD	498	663
Dobitak (gubitak) u mlrd RSD	25.4	53.5
ROA	1.1%	2.18%
ROE	5.4%	11.01%
Broj zaposlenih	29.887	23.798

Izvor: Statistički podaci Narodne Banke Srbije preuzeti sa https://www.nbs.rs/internet/latinica/55/55_4/kvartalni_izvestaj_I_17.pdf (pristupljeno 16.01.2017)

Iz Tabele 4 vidi se da je u posmatranom vremenskom periodu došlo do značajnog rasta aktive, ukupna aktiva (neto) bankarskog sektora Srbije na početku 2017. godine iznosi 3.293 milijardi RSD što je u poređenju sa 2010 godinom više za 759 milijardi RSD. Ukupan kapital sektora na početku 2017. godine iznosi 663 milijardi RSD što je u poređenju sa 2010 godinom više za 165 milijardi RSD. Ukupan dobitak pre oporezivanja sektora početkom 2017 godine iznosi 53.5 milijardi RSD što je u poređenju sa 2010 godinom više nego udvostručeno. Jasno je vidan i trend smanjenja broja zaposlenih, u 2017 godini u odnosu na 2010 godine je 6 000 manje zaposlenih ljudi što je posledica pre svega smanjenja broja banaka, broja poslovnica i spajanja i pripajanja banaka.

Proces vlasničkog restrukturiranja bankarskog sektora imao je izuzetan značaj za razvoj ne samo bankarskog, već i celokupnog ekonomskog sistema Srbije. Uspostavljanje adekvatne vlasničke strukture bila je ključna pretpostavka za postizanje efikasnijeg poslovanja banaka i stabilnosti bankarskog sistema u celini. Ulaskom inostranih banaka na naše tržište ostvareni su brojni pozitivni efekti:

- ⇒ Omogućen je transfer znanja, iskustva i najbolje prakse u oblasti menadžmenta i preko potreban kapital;
- ⇒ Pojačan je intezitet konkurencije sa svim pozitivnim implikacijama koje iz toga proizilaze;
- ⇒ Obogaćen je asortiman bankarskih usluga i unapređen njihov kvalitet;
- ⇒ Povišen je stepen poverenja u ukupni bankarsko-finansijski sistem Srbije što se ispoljava i kroz porast ukupne štednje stanovništva;
- ⇒ Snižene su kamatne stope na bankarske kredite što je rezultiralo razvoju mnogih malih i srednjih preduzeća u Srbiji, podizanju kvaliteta života građana;
- ⇒ Broj zaposlenih u bankama, nakon drastičnog smanjenja početkom 2001 godine (sa 21.807 na samo 12.831 zaposlenih) dostigao je broj od 23.798 zaposlenih u 2017 godini;

⇒ Sektor, od početka tranzicije, kao celina, iskazuje pozitivan finansijski rezultat.

Procesi restruktuiranja i privatizacije banaka, promene u njihovoj vlasničkoj strukturi, što je obeležilo transformaciju bankarskog sektora u Srbiji i njegovu tranziciju ka savremenom poslovanju istaklo je u prvi plan važnost menadžmenta ljudskih resursa. Prilagođavanje novonastalim uslovima poslovanja imalo je za posledicu, s jedne strane, racionalizaciju broja i promenu strukture zaposlenih, pošto je zatečena ekstenzivna zaposlenost kao rezultat neekonomičnog zapošljavanja u ranijem periodu, a s druge, investiranje u tehnologiju, procese, unapređenje oblika upravljanja i organizacije, izlazak na nova tržišta i porast poslovanja što je podstaklo konkurenciju na tržištu rada (vrednovanje znanja, sposobnosti, radnih rezultata, kreativnosti), veću produktivnost, niže cene proizvoda i bolje zarade. Ujedno, time su se stvorili i uslovi za razvoj savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa, koji ima praktično upotrebljive i korisne mehanizme i instrumente za bolje korišćenje ljudskih potencijala.

1.3. Pokazatelji uspešnosti bankarskih usluga

1.3.1. Kvalitet

U sve složenijem poslovnom okruženju banaka gradnja dobrih odnosa sa klijentima postaje imperativ za postizanje poslovne uspešnosti. U tom pravcu, Heskett sa saradnicima u radu *Putting the Service-Profit Chain to Work*, ističe da je rast u poslovanju uslužnih organizacija, u koje spadaju i banke, pre svega generisan odanošću klijenata. (Heskett, et al., 1994) “Ta odanost neposredan je rezultat zadovoljstva korisnika usluga i nje nema bez oslanjanja na kvalitet kao osnovnu odrednicu u procesu usluživanja. Zato je sposobnost da se pruži usluga visokog kvaliteta koja će zadovoljiti ili nadmašiti potrebe i očekivanja klijenata i u bankarstvu, kao i u ostalom delu uslužne ekonomije, osnov za izgradnju kometativne prednosti. Ta sposobnost prema ovim autorima isključivo zavisi od ljudi koji pružaju uslugu, odnosno produktivnih i zadovoljnih radnika” (Radojević & Marjanović, 2011, p. 36).

“Iako kvalitet usluge nije jedini činilac koji određuje odluku korisnika da koristi neku bankarsku uslugu, posebno na tržištima manje razvijenih zemalja, on ima veoma važnu ulogu. On presudno utiče na opstanak i razvoj bankarskog poslovanja, o čemu govori više studija (Berry i saradnici, 1994; Li i saradnici, 2001; Newman, Cowling, 1996; Molina i saradnici, 2007.). Rezultati brojnih istraživanja, čija je tema kvalitet usluga u bankarstvu (Angur i saradnici, 1999; Arasli i saradnici, 2005; Bahia, Nantel, 2000; Bick i saradnici, 2004; Jamal, Naser, 2002; Lianxi, 2004.) upućuju na to da je potrebno dosta napora i znanja za pružanje kvalitetne usluge u izrazito promenljivom poslovnom okruženju u kome posluju banke” (Radojević & Marjanović, 2011, p. 38).

“Kada su bankarske usluge u pitanju, posebnu pažnju treba obratiti na kvalitativne i kvantitativne vidove koristi koja se može ostvariti unapređenjem kvaliteta. Što se tiče kvalitativnih koristi otkriveno je da kvalitet usluga doprinosi zadovoljstvu korisnika i obrnuto. Pored toga, u nekim studijama je naglašeno da zadovoljstvo korisnika usluge u velikoj mjeri utiče na rezultate poslovanja, imidž uslužne organizacije i dobijanje novih korisnika kroz neposrednu preporuku. Što se tiče kvantitativne prednosti usluga u bankama one doprinose povećanju dobiti. Pored toga, zadovoljni korisnici bankarskih usluga svoje iskustvo dele u proseku sa šest do osam drugih osoba, dok nezadovoljni klijenti mogu informisati još preko deset drugih osoba. Poznato je da svaku banku više košta privlačenje novih klijenata nego zadržavanje postojećih korisnika usluga”. (Dašić & Mihić, 2014, p. 122)

U odnosu na neke druge vrste usluga, u bankarskim uslugama je mnogo teže definisati pokazatelje kvaliteta. Iz specifične prirode bankarskih usluga koja je opisana u radu, proističu i određeni problemi vezani za sam kvalitet bankarskih usluga:

- ⇒ Većina bankarskih usluga ne podleže varijabilnosti, precizno su definisane i sve bankarske usluge manje više liče jedna na drugu. Iz ovoga proizilazi da su varijacije u kvalitetu bankarskih usluga pre vezane za procese proizvodnje i isporuke usluge klijentima nego za sam tip usluge, što naglašava važnost zaposlenih za ostvarivanje kvaliteta.
- ⇒ Zbog izrazito neopipljivog karaktera bankarske usluge ne mogu biti jednostavno prikazane i komunicirane klijentima, te stoga nije lako da se oceni njen kvalitet.
- ⇒ Bankarske usluge se često definišu kao veoma interaktivni procesi zbog aktivnog učešća klijenata i pružaoca usluga. Iz ovoga proizilazi da i zaposleni i klijenti utiču na kvalitet usluge. Ovde kvalitet usluge zavisi od velikog broja nekontrolisanih faktora, na primer upućenosti klijenta o usluzi, njegovog trenutnog raspoloženja, situacije u kojoj se nalazi, stručnosti osoblja, zadovoljstva osoblja itd.
- ⇒ Problem kvaliteta je i to što bankarske usluge ne mogu biti vraćene ili preprodavane.
- ⇒ Sam kvalitet bankarskih usluga zavisi dosta od tehnoloških potencijala banke kao i od geografske disperzije, odnosno banka kako bi izašla u susret svojim klijentima treba da ima razvijenu mrežu filijala i bankomata.

„Da bi obezbedile konkurentnost banke moraju da ostvare razlikovanje svojih usluga u odnosu na konkurenciju, i da budu osposobljene za zadržavanje postojećih i privlačenje novih klijenata. Trenutno u Srbiji banke uglavnom nude slične usluge, kako u poslovanju sa stanovništvom, tako i u poslovanju sa privredom. Većina novih usluga je tokom prethodnih deset godina tranzicije u srpskog bankarstva već ponuđena tržištu, pa su mogućnosti za razvoj novih usluga svedene na minimum. Takođe, razlikovanje usluga kroz domišljate promotivne delatnosti, koje je do pre par godina davalo dobre rezultate, sada je teže ostvarivo zbog sve veće mogućnosti oponašanja konkurencije. Pored toga, ostvarivanje konkurentske prednosti bankarskih usluga putem cene sa stanovišta samog bankarskog sektora uglavnom je neprihvatljivo, jer dovodi do pada dobiti. Zatim, razlikovanje bankarskih usluga putem distributivnih kanala takođe ne daje željene rezultate. Razvoj novih distributivnih kanala zahteva značajna ulaganja, pa se u uslovima pada standarda

stanovništva postavlja pitanje opravdanosti takvih ulaganja. Kao jedini izvor konkurentske prednosti, ako se posmatraju činioci proširenog marketing miksa za usluge, bankama preostaje ulaganje u proces, fizički dokaz usluge i ljude, putem unapređenja kvaliteta procesa usluživanja“. (Radojević & Marjanović , 2011, p. 36)

Značaj kvaliteta i ukupan odnos prema aktivnostima za unapređenje kvaliteta bankarskog poslovanja bitno ističe potrebu za promenom stava rukovodstva o važnosti zaposlenih i načina njihovog upravljanja. Promena stava ogleda se u pravcu da zaposleni predstavljaju ključan resurs za ostvarivanje kvaliteta bankarske usluge i da od odnosa koji banka ima prema svojim zaposlenima zavisi i kvalitet odnosa prema klijentima. Ovakav stav se materijalizuje i postaje vidljiv kroz niz ulaganja u kvalitet prakse upravljanja ljudskim resursima.

Nivo usluge prema klijentima se razlikuje od banke do banke. Najmerodavnije ocene bi mogao da iznese *Centar za zaštitu korisnika finansijskih usluga* pri Narodnoj banci Srbije. S obzirom na to da je Narodna banka Srbije 2011. godine donela Zakon o zaštiti korisnika finansijskih usluga, a izmenama i dopunama Zakona 2015. godine znatno unapredila postojeće mehanizme zaštite, može se uočiti pad broja obraćanja Centru koji se odnose na rad banaka, u 2017 godini je pristiglo ukupno 196 pritužbi što je za 37% manje od broja pritužbi u 2010 godini. Klijenti se najviše žale na uslove korišćenja kredita i platnih kartica, zatim usluge platnog prometa i na poslove depozita. (Narodna Banka Srbije, 2017)

Kvalitet bankarskih usluga kao značajan pokazatelj poslovne uspešnosti banaka analiziran je i u istraživačkom delu doktorske disertacije. Podaci o povećanju broja usluga, klijenata u protekle tri godine, (ne)posedovanju nagrade za kvalitet bankarske usluge, zadovoljstvu klijenata pruženom bankarskom uslugom, broju poslovnica i bankomata, analizirani su kao bitni parametri u određivanju organizacione uspešnosti banaka iz uzorka istraživanja.

1.3.2. Inovacije

Osnovni problem savremenih banaka jeste kako da budu različite, ili da imaju nešto zbog čega će se klijent odlučiti da koristi njihove usluge, a ne neke druge banke. Banke stalno tragaju za različitošću. Rezultat te potrage je niz bankarskih inovacija, odnosno sve širi asortiman bankarskih ponuda u čijem fokusu interesovanja su zadovoljenje sve većih potreba klijenata. Uspešnost bankarskog poslovanja ne zavisi samo od nivo inovativnosti, već i od brzine sprovođenja inovacija i novih vidova usluga. Prethodno navedeno je veoma povezano sa razvojem i primenom informacione tehnologije, ali i od stručnosti zaposlenih da se prilagođavaju tom razvoju. Težnja ka inovacijama bankarskih usluga predstavlja kontinuirano reagovanje banaka na dešavanja u eksternom okruženju i jedini održivi pravac za njihov rast i razvoj.

Inovacije kada su u pitanju bankarske usluge mogu ići u rang od totalno novih usluga do obično sitnih prilagođavanja. Specifična priroda bankarskih usluga utiče i na inovacije u ovom sektoru. Kako većina bankarskih usluga ne podleže varijabilnosti, manje više bankarske usluge slične su jedna drugoj, glavne inovacije se izdvajaju pre u procesima usluživanja nego u samim uslugama. Kako je jedna od specifičnosti bankarskih usluga

neopipljivost veoma je teško sprovesti i prikazati inovativnost. Izražena interaktivnost u bankarskim uslugama odnosno učešće i davaoca i pružaoca usluge u njenoj isporuci umanjuje takođe vidljivost inovacije jer se ne zna ko je zadužen za nju klijent ili zaposleni.

Inovacije u bankarskim uslugama sasvim sigurno menjaju način poslovanja, ali i broj zaposlenih i njihovu strukturu. Inovativni procesi zahtevaju brže regovanje banaka, donošenje rizičnijih odluka, velika finansijska ulaganja ne samo u tehnologiju već i u zaposlene. Sa druge strane, mnoge inovacije smanjuju broj zaposlenih u bankama, na primer bankomati smanjuju broj službenika u bankama. Za uspeh u realizaciji inovacija bankarskih usluga neophodno je ostvarenje sledećeg:

- ⇒ Visoko-kvalitetne, motivisane i efikasne zaposlene koji će biti u stanju da iznesu inovacije.
- ⇒ Kvalitetnog sistema obuke, organizacione kulture koja podržava promene obzirom da inovacije često prisiljavaju banke na potpuno novi način rada;
- ⇒ Savremene tehničke opremljenosti;
- ⇒ Adekvatnog menadžmenta.

1.3.3. Usmerenost na klijenta

Od nastanka banke pa sve do danas klijent je bio predmet pažnje. U literaturi koja se bavi uslugama, najzastupljeniji termin i pravac posmatranja razvoja dugoročnih odnosa sa potrošačima i ostalim stejkholderima jeste koncept upravljanja odnosima sa potrošačima, te će stoga on biti detaljnije objašnjen kao bitan faktor koji utiče na uspešnost bankarske usluge.

Krupna promena koju je doneo koncept upravljanja odnosima sa potrošačima jeste shvatanje da odnosi sa klijentima nisu marketinško ili prodajno sredstvo, već jedan integracioni pristup prikupljanja informacija i učenja o njihovim potrebama kao i načinima njihovog zadovoljavanja. Te informacije i znanja postaju ključni resurs za ostvarivanje uspešnosti organizacije. Osnovna ideja ovog koncepta je u sledećem:

- ⇒ najkvalitetnije ideje i informacije za kontinuirana unapređenja poslovanja dolaze od klijenata;
- ⇒ zaposleni u banci su zastupnici klijenata a ne samo pružaoci bankarske usluge.
- ⇒ znanje o potrebama klijenata je vredan resurs, a njihova lojalnost je osnova održivog razvoja banke.
- ⇒ saradnja sa klijentima i građenje odnosa sa njima smanjuje rizik odlučivanja;
- ⇒ informacije i ideje koje se dobijaju od klijenata su vredan resurs za ostvarivanje prednosti jer tim informacijama ne raspolažu konkurenti.
- ⇒ Građenje dobrih i kvalitetnih odnosa sa klijentima smanjuju troškove osvajanja i gubitka klijenata što je važno za ukupnu uspešnost poslovanja.

„Istraživanje sprovedeno tokom 2006 godine u Evropskoj Uniji potvrdilo je da preduzeća koja nemaju razvijene odnose sa potrošačima, u proseku izgube 50% svojih klijenata svakih pet godina, oko 65% od svih izgubljenih klijenata je otišlo zbog loše komunikacije i usluge, troškovi pridobijanja novih klijenata su pet puta viši nego troškovi zadržavanja starih, dok preduzeća koja imaju razvijene odnose rastu skoro 60% brže nego ona koja nemaju, proširuju tržište za 6% godišnje, naplaćuju 10% više za svoje proizvode, povećanje odanosti klijenata za 5% može da rezultira u povećanju profitabilnosti od 25% - 85%”. (Stanković, 2002, p. 102)

Usmerenost na klijenta takođe potencira značajnu ulogu zaposlenih u bankama. Osnovni cilj je da se pružanjem kvalitetne bankarske usluge (po standardima klijenata) utiče na dugoročno zadovoljstvo. Kada banka ima motivisane i zadovoljne radnike, od linije usluživanja do najviših menadžerskih pozicija, uz korporativnu kulturu orjentisanu na usluge i klijente, uspeh je zagarantovan.

1.3.4. Stvaranje prednosti u bankarskoj usluzi kroz zaposlene

Činjenica da proizvodnja usluge normalno ne može biti odvojena od njene potrošnje ima za rezultat da interakcija zaposleni – klijent poprima veliki značaj u okviru bankarske ponude. Specifična priroda bankarskih usluga ukazuje na veliki značaj zaposlenih, odnosno na to da je imperativ imati pravog čoveka na mestu pružanja bankarske usluge, zbog uticaja pružaoca usluge na percepciju kvaliteta, kao i činjenice da akcije samog zaposlenog predstavljaju deo usluge koje klijent kupuje.

Organizacione performanse banke zavise od zadovoljstva klijenata koje zavisi od kvaliteta bankarske usluge koja je rezultat kvaliteta rada zaposlenih koji pružaju tu uslugu, ali i svih drugih zaposlenih koji predstavljaju podršku i menadžment. Da bi se isporučila kvalitetna bankarska usluga od čega zavise finansijski rezultati poslovanja potrebno je s jedne strane dobra praksa upravljanja zaposlenima (selekcija, trening, razvoj karijere, sistemi nagrađivanja) a s druge strane kvalitetna radna sredina i odgovarajuća podrška svima koji učestvuju u uslužnom procesu. Značaj zaposlenih u uslugama ogleda se u sledećem:

- ⇒ od njih često zavisi imidž organizacije,
- ⇒ predstavljaju kompaniju i uslugu kao znak kompetencije i kvaliteta,
- ⇒ mogu da obezbede da konkurencija ne može tako lako da kopira uslugu,
- ⇒ lična interakcija sa klijentom može da smanji percipirani rizik kupovine,
- ⇒ često imaju tesne odnose sa klijentima, što može biti prednost (lojalnost klijenata) ili nedostatak (odlazak klijenata sa odlaskom zaposlenih),
- ⇒ zadovoljstvo zaposlenih je povezano sa zadovoljstvom klijenta, što najbolje pokazuje lanac usluga - profit.

Osnovna ideja ovog rada je u stavu da kvalitetna praksa upravljanja zaposlenima doprinosi njihovom zadovoljstvu, a samim tim i kvalitetnijoj bankarskoj usluzi i lojalnosti klijenata. Odsustvo prethodno navedenog uvećava troškove poslovanja i negativno utiče na uspešnost banke. Posledice su višestruke:

- ⇒ Uvećani troškovi stalnih konkursa, angažovanja, zapošljavanja.
- ⇒ Smanjena produktivnost novozaposlenih i niža prodaja,
- ⇒ Uvećani troškovi isporučivanja odgovarajuće usluge u periodima dok radna mesta nisu popunjena na adekvatan način,
- ⇒ Dodatna ulaganja u trening i obuku
- ⇒ Umanjene mogućnosti da znanja zaposlenih o poslovanju i potrebama klijenata donesu vrednost za banku.
- ⇒ Nezadovoljni zaposleni umanjuju zadovoljstvo klijenata čime se uvećavaju troškovi njihovog zadržavanja I osvajanja novih.

U današnje vreme, ljudi, a ne mašine ključ su poslovne izvrsnosti svake organizacije, tako i banke. Zaposleni sa svojim znanjima, veštinama, sposobnostima i osobinama omogućavaju konkurentsku prednost banke. Ako klijent jedne banke pred sobom ima netaktilno, nestručno i neljubazno osoblje, svi troškovi marketinga i drugih ulaganja u imidž banke uzaludni su. Zaposleni predstavljaju najznačajniji faktor uspešnosti bankarskih usluga. Razlog za ovakav stav leži u činjenici da svi ostali faktori koji utiču na održavanje uspešnosti bankarskih usluga (kvalitet, inovacije, odnosi sa klijentima) zavise u velikoj meri od ljudskog faktora. Iz pomenutog leže i osnovni motivi i značaj istraživanja doprinosa prakse upravljanja ljudskim kapitalom uspešnosti organizacija u bankarskom sektoru u Srbiji.

II DEO – UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA KAO GENERATOR USPEŠNOSTI BANAKA

2.1. Određenje koncepta upravljanja ljudskim resursima

2.1.1. Sadržaj koncepta upravljanja ljudskim resursima

U prethodnom delu rada, rasvetljavanje specifične prirode bankarskih usluga istaklo je značaj zaposlenih za postizanje kvaliteta i konkurentnosti u bankarskoj usluzi. U bankarskim sistemima u kojima ljudski resursi čini osnovu razvoja neophodno je adekvatno upravljati tim resursima. S toga, glavna namera ovog dela rada je da se sagledaju osnove koncepta upravljanja ljudskim resursima.

Pregledom relevantne literature iz oblasti upravljanja ljudskim resursima može se uočiti nekoliko glavnih aspekata sagledavanja ovog koncepta. Pre svega pod upravljanjem ljudskim resursima podrazumevamo tri stvari: (Pržulj, 2011)

- ⇒ Upravljanje ljudskim resursima je naučna disciplina. Kao naučna disciplina ona je društveno – humanističkog karaktera, u središtu njenog proučavanja je čovek kao društveno biće, multidisciplinarna jer koristi saznanja drugih naučnih disciplina i praktično primenljiva. Kao naučna disciplina bavi se izučavanjem svih aspekata zaposlenosti u preduzeću kao i demonstriranjem i dokazivanjem povezanosti kvaliteta zaposlenih, sistema upravljanja njima i organizacione uspešnosti.
- ⇒ Upravljanje ljudskim resursima predstavlja upravljačku funkciju u preduzeću. Kao funkcija u preduzeću ona ima nekoliko generičkih aktivnosti kroz koje utiče na ostvarivanje ciljeva i strategije preduzeća uz uvažavanje individualnih interesa i potreba zaposlenih što argumentuje njen humanistički pristup čoveku u organizaciji. Te generičke aktivnosti predstavljaju procese planiranja, zapošljavanja, razvoja i održavanja zaposlenih u preduzeću.
- ⇒ Upravljanje ljudskim resursima predstavlja i poslovnu filozofiju, stav rukovodstva preduzeća prema zaposlenima po kojem su oni važan resurs za ostvarivanje poslovne uspešnosti.

„Što se tiče prirode koncepta, ne postoji opšte prihvaćen spisak svega onoga što upravljanje ljudskim resursima treba da pokriva. Određene aktivnosti su uključene skoro u svim konceptima upravljanja ljudskim resursima – obezbeđivanje zaposlenih, razvoj, nagrađivanje - ali druge aktivnosti (kao što su participacija zaposlenih, sindikalni odnosi, zdravlje i bezbednost na radu, jednake mogućnosti, fleksibilnost radnog mesta, napredovanje u karijeri, dizajn radnog mesta i ekološki problem) su uključene u nekim konceptima menadžmenta ljudskih resursa ali i zanemareni u drugim. Prilikom istraživanja sadržaja i fokusa koncepta upravljanja ljudskim resursima postavlja se pitanje da li je cilj da se analizira upravljanje ljudima kako bi se pronašao troškovno efikasniji način upravljanja istim: drugim rečima, da razume ili pomogne višem menadžmentu organizacije

kako bi se ostvarili organizacioni ciljevi, ili je cilj da se kritički analizira način na koji se upravlja ljudskim resursima u organizacijama? Za najveći broj autora iz SAD i nekoliko autora iz Evrope prihvatljiv je stav da je cilj upravljanja ljudskim resursima da unapredi način na koji se upravlja ljudima sa krajnjim ciljem unapređenja organizacionih performansi, kroz ocenu uticaja na usvojenu organizacionu strategiju, klijente i akcionare. Dok se menadžment ljudskih resursa u SAD obično fokusira na organizaciju, upravljanje ljudskim resursima u Evropi je osmišljeno za širi kontekst, posmatrajući nacionalna, institucionalna i kulturna pitanja, kao što su sindikalno organizovanje, nacionalno zakonodavstvo i tržišta rada, ne kao faktore spoljašnjeg uticaja. Treći element, nivo istraživanja, je takođe različito posmatran iz ugla SAD i Evrope. Nivo analize većine studija u SAD je organizacioni, ili u nekim slučajevima sub-organizacioni (na primer, poslovna jedinica kompanije). U Evropi autori smatraju da je veća verovatnoća da se upravljanje ljudskim resursima može primeniti na različitim nivoima. Obim menadžmenta ljudskih resursa nije ograničen samo na organizaciju, npr. u Evropi se razmatraju strateške menadžment ljudskih resursa politike na nivou Evropske unije ili neke od Vlada ili sektora unutar Evropske Unije“. (Berber, 2015, p. 14)

„U literaturi se ističu dva različita pristupa upravljanju ljudskim resursima – tvrdi i meki. Tvrdi upravljanje pokušava maksimalno da poveća produktivnost i profit, na radnika gleda kao na resurs, a menadžeri su u prvom redu odgovorni deoničarima, dok je meki upravljanje ljudskim resursima otvoreno razvoju zaposlenih, nije skloni davanju otkaza (osim u krajnjem slučaju), te uzima u obzir i interese zaposlenih. Teoretičari ističu kako je meko upravljanje znatno efikasniji pristup u trenutnom poslovnom okruženju, te ističu kako je profesionalno upravljanje ljudskim kapitalom spona između zaposlenih, menadžmenta i kupaca, te rezultuje dobrim imidžom organizacije, lojalnošću kupca, povećanom motivisanošću zaposlenog kadra, ali i većim stepenom produktivnosti organizacije“. (Blažević, et al., 2001, p. 2)

U skladu sa osnovnom idejom ovog istraživanja osnovni cilj izučavanja sadržaja koncepta upravljanja ljudskim resursima treba posmatrati sa aspekta razvoja, sa aspekta merenja i sa aspekta vrednosti (Becker & Gerhart, 1996), (Deleney & Huselid, 1996), (Bartlett & Ghoshal, 2002). Menadžment ljudskih resursa predstavlja upravljanje i razvoj zaposlenih u cilju dostizanja organizacione uspešnosti. Razvoj ljudskih resursa, investiranje u ljude stvara organizacioni uspeh. Koncept menadžmenta ljudskih resursa termin resurs određuje kao nešto što stvara dodatnu vrednost ako se u njega ulaže. To potvrđuje dinamički i razvojni karakter menadžmenta ljudskih resursa. Ako posmatramo ljudske resurse kao skup znanja, veština, sposobnosti, kreativnosti, inovativnosti, iskustva i drugih radno poželjnih atributa, onda menadžment ljudskih resursa uključuje i izbor odgovarajućih merila za merenje vrednosti tih atributa u svrhu efektivnijeg upravljanja njime i organizacijom. Sa aspekta vrednosti, suština menadžmenta ljudskih resursa je u stvaranju veće vrednosti kroz ljude. Zaposleni se tretiraju kao kapital koji ima najveću stratešku važnost u organizaciji. Organizacioni uspeh determinisan je vrednošću, kvalitetom ljudskih resursa, a ulaganje u kvalitet prakse menadžmenta ljudskih resursa predstavlja dokaz za tretiranje ljudi kao najvrednijeg kapitala.

Argumente za ovakav aspekt posmatranja menadžmenta ljudskih resursa mogu se pronaći u karakteristikama ekonomije znanja koja ima posebna svojstva:

- ⇒ Znanje predstavlja fundamentalni resurs. Mnogobrojna istraživanja pokazuju da neopipljivi resursi u sve većoj meri utiču na buduću profitabilnost, kao i na tržišnu vrednost preduzeća. Tržišnu vrednost preduzeća u ekonomiji znanja zajedno grade finansijski i intelektualni kapital.
- ⇒ Udeo znanja u proizvodima i uslugama se rapidno povećava. U ekonomiji znanja, ne samo proizvodi, nego i poslovni procesi u sve većoj meri zavise od znanja. Inovacija procesa postaje važna koliko i inovacija proizvoda.
- ⇒ U ekonomiji znanja menja se vlasništvo nad resursima. Obzirom da znanje u najvećoj meri počiva u glavama zaposlenih, preduzeća nisu više vlasnici svog najvrednijeg resursa – znanja.
- ⇒ Ekonomija znanja je ekonomija u kojoj se menjaju karakteristike radne snage. Svedoci smo uspona radnika znanja. Oni stvaraju najveći deo dodate vrednosti u preduzećima. Oni u procesu stvaranja veoma malo koriste fizičku snagu i manuelne veštine.
- ⇒ Kao rezultat napred navedenog menjaju se i organizacije. Upravljanje neopipljivim resursima je fundamentalno drugačije od upravljanja opipljivim resursima. Znanje je resurs samo ako se koristi u svrhu uvećanja dodate vrednosti. Takođe, znanje mora biti fokusirano. Upravljanje radnicima znanja mnogo je teže od upravljanja ostalim zaposlenim radnicima.

Ekonomska teorija i praksa su se do druge polovine prošlog veka uglavnom bavile načinima uspešnog upravljanja fizičkim i finansijskim resursima, koji se obeležavaju ključnom osnovom stvaranja i održavanja konkurentske prednosti preduzeća industrijske epohe. Razvoj nove ekonomije, ekonomije znanja u prvi plan nametnuo je nematerijalne resurse kao ključnom osnovom stvaranja i održavanja konkurentske prednosti. Opisane ekonomske promene dovele su do toga da kao optimalan odgovor preduzeća na kompleksne izazove ekonomije znanja svoje poslovanje baziraju na drugačijem vrednovanju zaposlenih (zaposleni su nosioci znanja, glavni strateški resurs, kapital) i sistema upravljanja njima.

Zbog toga menadžment ljudskih resursa predstavlja sve značajniju i aktuelniju temu. O današnjoj aktuelnosti menadžmenta ljudskih resursa svedoče brojni pokazatelji:

- ⇒ Literatura iz ove oblasti u svetu postaje sve bogatija.
- ⇒ Menadžment ljudskih resursa kao disciplina izučava se na brojnim univerzitetima u svetu u okviru studija ekonomije, psihologije, prava, menadžmenta itd.
- ⇒ Sve veći broj preduzeća shvata neophodnost da njihovi rukovodioci ovladaju osnovnim znanjima iz ove oblasti, pa su ove teme često sadržaj kurseva i seminara namenjenih menadžerima.
- ⇒ Mnoga preduzeća zapošljavaju stručnjake i timove stručnjaka za rešavanje različitih problema iz ove oblasti. Ova zanimanja spadaju danas među najtraženija i najperspektivnija u svetu.

- ⇒ Sve je veći broj agencija i konsultantskih firmi za pružanje usluga iz oblasti menadžmenta ljudskog kapitala.

Kod nas, menadžment ljudskih resursa je i pojmovno i praktično nerazvijen. Razlog za to može se pronaći u činjenici da je upravljanje ljudskim resursima kod nas došlo sa mnogo zakašnjenja. „Pojam menadžment je bio eliminisan i nepoželjan u socijalističkoj praksi, a pojam ljudski resursi smatran je nedostojnim radnog čoveka i izrabljivački. Pokretanjem tranzicionih procesa u pravcu tržišne privrede i demokratizacije društva, a posebno inteziviranjem procesa privatizacije poslednjih godina, dolazi do prihvatanja ovog termina i u našem jeziku i poslovnoj praksi“. (Pržulj, 2011, p. 36) Iako nije rađeno sistematično istraživanje razvijenosti prakse menadžmenta ljudskih resursa u bankarskom sektoru u našoj zemlji, može se konstatovati da je na razvoj ove prakse u našim bankama u velikoj meri uticao dolazak stranih investitora koji su sa sobom doneli savremene metode i tehnike upravljanja zaposlenima.

Obzirom na to da kvalitetne prakse upravljanja ljudskim resursima uvećavaju vrednost ljudskih resursa, analiza kvaliteta zastupljene prakse upravljanja ljudskim resursima u bankama zauzima najveći i najznačajniji deo istraživačkog dela ove doktorske disertacije. Podaci o tome da li su pojedine aktivnosti zastupljene u praksi upravljanja ljudskim resursima, da li imaju strateški značaj, da li su međusobno povezane, ko su nosioci odgovornosti za njih, kakav je kvalitet njihovog obavljanja analizirani su kao bitni parametri u određivanju kvaliteta zastupljene prakse menadžmenta ljudskih resursa u istraživanim bankama. Kao pokazatelji kvaliteta zastupljene prakse menadžmenta ljudskih resursa u istraživanju su analizirani i podaci poput adekvatnosti naziva sektora ljudskih resursa, načina na koji je struktuiran, zatim podaci o zaposlenima u sektoru ljudskih resursa kao što su: starosna, polna, obrazovna struktura, mobilnost.

2.1.2. Razvoj upravljanja ljudskim resursima

Smatra se da je menadžment ljudskih resursa samo nov, moderniji naziv za personalnu, odnosno kadrovsku funkciju. Radi se međutim o različitim pojmovima. „Razlike među njima mogu se sagledati kroz analizu istorije razvoja menadžmenta ljudskih resursa U razvoju menadžmenta ljudskih resursa prepoznatljive su četiri osnovne faze“. (Bogićević-Milkić, 2008, p. 5)

I faza - u kasnim 1800-im godina industrijska revolucija je osvojila Ameriku. Za samo dve decenije ogromni proizvodni kompleksi zamenili su male firme. Rast džinovskih korporacija, prouzrokovao je nastajanje prvih odeljenja za osoblje - personalno odeljenje. Personalno odeljenje formirano je da zadovolji potrebe regrutovanja hiljade ljudi koji je trebalo da rade na mašinama nove generacije. Nije bilo formalnog obrazovanja za rad u personalnim odeljenjima. Radnici su tretirani kao delovi proizvodnje, a personalno odeljenje kao tzv. inventar zapisničari. Akcenat je bio na registraciji i čuvanju podataka zaposlenih. Tipični poslovi u ovom periodu obuhvatali su: regrutovanje i testiranje kandidata za posao, uvođenje novozaposlenih u procese rada, čuvanje ličnih podataka zaposlenih (datum rođenja, stepen obrazovanja, dužina radnog staža), organizovanje

druženja za zaposlene, informisanje zaposlenih o važnim informacijama. Iako je najveći broj organizacija prosvেćen, u smislu odnosa prema zaposlenima, način gde se radnicima ne pridaje nikakva pažnja i gde se isti posmatraju kao proizvodni delovi, još uvek postoji. Personalna odeljenja često su postajala mesta za utočište gubitnicima unutar organizacije. Kada su omiljeni zaposleni imali probleme u obavljanju poslova za koje su bili zaduženi, radije su bili premeštani u personalno odeljenje nego otpuštani. Oni koji su personalno odeljenje birali kao polje u kome žele razvoj svoje karijere, bili su više izuzeci nego pravilo.

II faza - personalna funkcija počela je da se razvija između dva svetska rata. Pored toga što je bila servis za zapošljavanje, lagano je počela kreiranje sofisticiranog sistema za obračun plata. Tehnologije treninga koje su se razvile za potrebe vojske, našle su primenu u industriji. Radni odnosi su se razvili pre mnogih drugih funkcija jer je došlo do povećanja odgovornosti države u oblasti zaposlenosti, pa su doneti zakoni o penzijskom, zdravstvenom osiguranju, zakoni koji su štitili prava radnika. Novi zakoni povećali su značaj personalne, kadrovske funkcije jer je za organizacije bilo važno da na svaki mogući način izbegnu sudske sporove i lošu propagandu. To je za posledicu imalo veće uključivanje personalnog odeljenja u rad organizacije. Dve pretnje su okarakterisale period promene personalnog odeljenja. Kao prvo, personalno odeljenje je bilo kao reaktivan servis. Imalo je za cilj da zaposli mnogo ljudi koji je trebalo da ispune biznis planove, ali nije bilo planiranja unapred vezano za performanse tih ljudi i implikacije na trening. Kao drugo, u posleratnom periodu važio je stav da je radna snaga protivnik, a ne partner menadžmentu.

III faza – pokriva period 1970-1980-tih godina i nju karakteriše pomeranje fokusa na kontrolu troškova i veću efikasnost personalnog odeljenja koje u ovoj fazi evoluiralo u odeljenje za ljudske resurse. Potrebno je istaći još tri faktora koja su odigrala važnu ulogu u razvoju profesije ljudskih resursa. Kao prvi, evolucija radne snage odnosi se na baby boom kasnih 40-ih i ranih 50-ih godina prošlog veka koji je dao veliki broj mladih ljudi za tržište rada 70-ih godina, a ovi radnici bili su mladi i mnogo bolje obrazovani od njihovih roditelja. Za njih su vrednosti bile drugačije. Nisu se zadovoljavali činjenicom da imaju posao, nego su očekivali značenje i zadovoljstvo koje proističe iz njihovog rada. Drugi faktor je brz posleratni razvoj organizacija. Danas je za mnoge kompanije internacionalno poslovanje uobičajeno. Ovakav trend zahteva stručnjake koji će se baviti platama onih koji rade u inostranstvu i treninzima za rad u različitim kulturnim okruženjima. Pored ovog, problemi vezano za restrukturiranje multinacionalnih korporacija delegirani su odeljenju za ljudske resurse na istraživanje i implementaciju. Konačno, kao treći faktor je problem usporavanja rasta industrijske produktivnosti. Mnoga odeljenja ljudskih resursa su uključena u dizajniranje novih sistema za obračun plata, izvođenje kvalitetnih treninga i programe restrukturiranja. Na ovaj način pomerena su od reaktivnih i perifernih odeljenja ka strategijskoj poziciji. “Reč je o suštinskoj promeni pristupu čoveku u organizaciji i njegovoj ulozi u organizacionoj uspešnosti. Ono što menadžment ljudskih resursa razlikuje od personalne ili kadrovske funkcije nije vrsta posla, odnosno zadaci koje ima u organizaciji, nego ciljevi i način obavljanja tih poslova, kao i odgovornost za njih”. (Pržulj, 2011, p. 16) Tabela 5 prikazuje temeljne razlike između upravljanja ljudskim resursima i personalne, kadrovske aktivnosti.

Tabela 5: Razlike između menadžmenta ljudskih resursa i kadrovske aktivnosti

Razlika	Personalna funkcija	Menadžment ljudskih resursa
Poslovna filozofija	Ljudi – sredstvo, proizvodni faktor	Ljudi – razvojni resurs
Pristup	Tehničko-administrativni	Razvojno-dinamički
Menadžerska filozofija	Sredstvo za postizanje ciljeva	Temeljna strategijska prednost
Poslovni pristup	Trošak koji treba minimizirati	Najrentabilnija investicija u razvoj
Priroda delatnosti	Parcijalna, funkcijska	Holistička, integrativna
Način delovanja	Standardizovan, kolektiviziran	Raznovrstan, individualiziran
Orijentacija	Kratkoročna	Dugoročna
Težište aktivnosti	Evidentiranje, programiranje, kontrola	Strategijsko planiranje, razvoj, motivisanje
Mesto aktivnosti	Personalno odeljenje	Menadžeri i sektor ljudskih resursa
Odgovornost	Personalno odeljenje	Menadžment
Ciljevi	Minimiziranje troškova	Maksimiziranje potencijala i njihove upotrebe, povećanje ukupne i organizacione uspešnosti i fleksibilnosti
Uticaj na poslovne performanse	Nikakav, ne meri se	Značajan, postoji formalizovan i kontinuiran sistem praćenja doprinosa menadžmenta ljudskih resursa org.uspešnosti

Izvor: (Sikavica, et al., 2008, p. 598)

IV faza – sa početkom 80-tih godina prošlog veka funkcija menadžmenta ljudskih resursa kreće se ka svojoj četvrtoj fazi razvoja. U ovoj fazi dolazi do toga da top menadžment sve više obraća pažnju na značaj ove prakse. Uz poznati deficit talenata na svim nivoima, menadžeri su počeli da prihvataju činjenicu da su ljudi više nego neophodni. Sposobni, motivisani ljudi su neprocenljive vrednosti i nerazmenljivi. Menadžment je pozitivnije počeo da reaguje na zahteve za sredstvima i osobljem nego ranije, omogućavajući da ljudski resursi daju vrednosne predloge. Organizacije danas sebi ne mogu da dozvole da podržavaju one koji jasno ne doprinose stratezijskim ciljevima organizacije. „U ovom momentu nove uloge odeljenja ljudskih resurasa čine da se ljudski resursi penju na lestvici značaja unutar organizacije. Uspostavljaju se kvalitetniji i drugačiji odnosi između menadžmenta i zaposlenih. Ovo je i pokušaj da se povрати poverenje zaposlenih posle velikog talasa tzv. downsizing-a. Kao rezultat svega ovoga, odeljenje ljudskih resurasa je bilo u isto vreme podržavano (kao stratezijski partner) ali i izazivano (u pravcu dokazivanja i merenja njegovog doprinosa)“. (Vemić Đurković & Jošanov Vrgović, 2014, p. 10) Sa pojavom ekonomije znanja, funkcija ljudskih resurasa se značajno promenila u smislu njene uloge, statusa i uticaja. Odeljenje ljudskih resurasa se pomera od transakcione, administrativne i funkcije zapošljavanja i otpuštanja koje je od samog početka vršilo, ka

osnovnoj strateškoj funkciji. Potenciranje strateškog značaja zaposlenih i sistema upravljanja njima za ostvarivanje uspeha, ističe sve veću potrebu za postojanjem jasne veze između praksi menadžmenta ljudskih resursa i organizacionih performansi.

U uspešnim preduzećima rukovodioci prepoznaju vezu između ljudi i krajnjih ciljeva kompanije. Oni znaju koliko je važan kvalitet ljudskih resursa za konkurentnost. „Odeljenja ljudskih resursa utiču na smanjenje troškova, poboljšavaju uslugu, povećavaju profite i povećavaju produktivnost, a sve to postižu kroz program odgovornosti za svoju funkciju, u čijem su središtu merenje i evaluacija. Na žalost, koncept baziran na merenju rezultata često se ne koristi unutar mnogih organizacija. Često menadžeri ljudskih resursa ne znaju kako da mere svoje rezultate pošto se za to nisu edukovali i pripremali. Sa druge strane neki menadžeri ne vole da se posmatraju i njihovi rezultati da se mere. Neki top menadžeri ne žele merljive rezultate od odeljenja ljudskih resursa. Da bi opstale u dinamičnom, internacionalnom okruženju organizacije moraju da razviju koncept zasnovan na rezultatima. One moraju stvoriti inovativne proizvode i usluge, odličnu kontrolu kvaliteta i potrošački servis, efikasnu proizvodnju i sistem isporuke. Ovo se jedino može postići odgovarajućim investiranjem u programe ljudskih resursa dizajnirane da regrutuju kvalitetne radnike, da ih treniraju na pravi način i održavaju ih motivisanim i uključenim. Iznad svega odeljenje za ljudske resurse mora da se preusmeri sa brige o troškovima zaposlenih na brigu o njihovim doprinosima“. (Vemić Đurković & Jošanov Vrgović, 2014, p. 9) To što se neko u firmi naziva direktorom za ljudske resurse, a ne personalnim menadžerom ne znači da svoj posao obavlja po principima poslovne filozofije menadžmenta ljudskih resursa, odnosno ne znači da se u toj kompaniji zaposleni tretiraju kao vredan resurs, a ne trošak. Nije važno koji termin će se upotrebljavati sve dok postoji adekvatna praksa upravljanja zaposlenima koja počiva na stavu da su oni kapital koji čini osnovu vrednosti organizacije.

Može se zaključiti da menadžment ljudskih resursa jača i nadograđuje svoj koncept u pravcu:

- ⇒ demonstriranja jasne veze između aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i organizacionih performansi;
- ⇒ potenciranja stava da su zaposleni vredan kapital u koga treba investirati, a ne trošak kojim treba oprezno upravljati kako bi se postigla organizaciona uspešnost;
- ⇒ putem merenja obezbeđivanje podataka o tome koliko strategije i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa stvaraju veća vrednost za organizaciju kroz ljude;
- ⇒ demonstriranja menadžmenta ljudskih resursa kao strateškog partnera u ostvarivanju organizacionih ciljeva;

2.1.3. Ciljevi i principi upravljanja ljudskim resursima

Uloga koju menadžment ljudskih resursa ima u preduzeću proizilazi, zapravo iz nekoliko ciljeva koje treba da realizuje. Ti ciljevi po Torringtonu su sledeći: (Torrington, 2004, p. 6)

1. „Ciljevi koji se odnose na zaposlene;
2. Ciljevi koji se odnose na rad;
3. Ciljevi koji se odnose na menadžment promena;
4. Administrativni ciljevi“ (Torrington, 2004, p. 6)

Primarni zadatak menadžmenta ljudskih resursa je da obezbedi da preduzeće raspolaže zaposlenima čija znanja, veštine i sposobnosti korespondiraju sa ciljevima preduzeća. To podrazumeva da ova funkcija vrši selekciju i razvoj onih kandidata čije su kompetencije takve da mogu da odgovore potrebama preduzeća. Od menadžmenta ljudskih resursa očekuje se da predloži i odgovarajuću vrstu ugovora pod kojim će se različite grupe zaposlenih zapošljavati (stalno, privremeno zaposlenje, puno radno vreme, skraćeno itd), jer to ima različite implikacije na strategijsku poziciju preduzeća i ostvarivanje njegovih ciljeva, ali i na troškove preduzeća.

Kada su izabrani najbolji kandidati, zadatak menadžmenta ljudskih resursa je da obezbedi da zaposleni budu što više motivisani i posvećeni poslu kako bi se njihov potencijal u što većoj meri iskoristio u funkciji ciljeva preduzeća. Sistemi menadžmenta ljudskih resursa koji tome mogu doprineti vezani su za obuku i razvoj, nagrađivanje, razvoj karijere itd. Jedan deo aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa vezan je i za razvijanje podsticajnih paketa za najkompetentnije zaposlene, budući da njegov cilj nije samo da regrutuje i bira najbolje kandidate za potrebe preduzeća, već da takve pojedince i zadrži.

Danas, kada su promene u preduzeću gotovo svakodnevna pojava, funkcija menadžmenta ljudskih resursa dobija zadatke i iz ovog domena. Njegov zadatak vezan je za angažovanje ili razvoj lica koja treba da sprovedu promene, da učestvuje u promenama preko svojih sistema i praksi, kao i da uključuje zaposlene u sprovođenje promena. Uključivanje zaposlenih je posebno značajno jer se pokazalo da se promene realizuju uspešnije ukoliko se zaposleni «osećaju kao arhitekte promena, a ne kao žrtve promena».

Da bi se ostvarili svi prethodni ciljevi, potrebno je da u preduzeću postoji odgovarajuća baza podataka o zaposlenima koja sadrži jasne i precizne podatke o njima, o njihovim dostignućima, rezultatima, preferencijama i sl. Ostvarivanje ovih zadataka ne vodi postizanju strategijskih ciljeva preduzeća, ali njihova realizacija predstavlja operativnu podršku nastojanju menadžmenta ljudskih resursa da to postigne. U svim ovim aktivnostima, koje u suštini imaju administrativni karakter, mora biti zastupljen i pravni aspekt, jer se poslovi u okviru menadžmenta ljudskih resursa moraju obavljati u skladu sa zakonom.

„Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa izvode se iz organizacionih ciljeva i moraju biti kompatibilni s njima. Zbog specifičnosti čoveka i njegove prirode, može se govoriti o dualnosti ciljeva menadžmenta ljudskih resursa: poslovni, odnosno ekonomski i socijalni ciljevi. Poslovni ili ekonomski ciljevi odnose se na maksimiziranje profita, što zahteva povećanje produktivnosti, snižavanje troškova, obezbeđenje konkurentne prednosti i porast ukupne organizacione uspešnosti (efikasnosti, efektivnosti i fleksibilnosti). Ostvarivanje ovih ciljeva zahteva odgovarajući broj ljudi potrebnih kvalifikacija i visoke radne motivacije, koji mogu da se prilagođavaju postojećim i budućim zahtevima poslova. U današnjim uslovima poslovanja organizacije, menadžment ljudskih resursa ima sledeće prioritete ekonomske zadatke:

- ✓ poboljšanje produktivnosti
- ✓ stvaranje i održavanje kompetitivnosti
- ✓ obezbeđivanje konkurentnosti organizacije
- ✓ održavanje fleksibilnosti, tj. prilagođavanja ukupnih sposobnosti organizacije stalno novim zahtevima okruženja

Ostvarivanje ekonomskih ciljeva nije moguće bez respektovanja socijalnih ciljeva, koji se odnose na:

- ✓ zadovoljavanje potreba zaposlenih
- ✓ poboljšanje socio-ekonomskog položaja
- ✓ obezbeđenje prihvatljivih radnih uslova i kvaliteta radnog života
- ✓ razvoj i održavanje individualnih potencijala zaposlenih
- ✓ obezbeđenje povoljne radne klime i međuljudskih odnosa koji podstiču lični angažman i razvoj
- ✓ održavanje zdravlja zaposlenih.

Ostvarivanje ovih ciljeva nije moguće pomoću statične i administrativne kadrovske (personalne) funkcije. Menadžment ljudskih resursa, međutim, ima strategijski, razvojni i preduzetnički karakter. To znači da zadaci nisu statični i međusobno izolovani, nego zahtevaju stalno promišljanje sa aspekta ciljeva i povezivanje u svrsishodne aktivnosti čiji se rezultati mogu meriti“. (Pržulj, 2011, pp. 18-19)

„Ovakve tendencije uslovljavaju novi odnos prema ljudima u preduzeću i nove principe upravljanja ljudskim resursima. Može se govoriti o sledećim principima:

- ⇒ Menadžment ljudskih resursa je primarno menadžment funkcija, a odgovornost za ljude pripada menadžerima svih nivoa.
- ⇒ Menadžment ljudskih resursa zahteva individualni pristup svakom zaposlenom u preduzeću.
- ⇒ Svi zadaci i procesi menadžmenta ljudskih resursa međusobno su povezani i ni jedan izolovano ne daje zadovoljavajuće rezultate.
- ⇒ Menadžment ljudskih resursa integrisan je interno i eksterno u preduzetničke aktivnosti i ima strategijski značaj“. (Pržulj, 2011, p. 15)

2.2. Ključni procesi sistema upravljanja ljudskim resursima

Polazeći od pretpostavke da način na koji organizacija upravlja ljudskim resursima bitno utiče na njihovu vrednost, na efikasnost i uspešnost u celini, u istraživačkom delu rada najveća pažnja posvećena je upravo ispitivanju kvaliteta zastupljene prakse menadžmenta ljudskih resursa u bankama. Analizirani su postupci i metode upravljanja ljudskim resursima u određenom broju banaka iz uzorka istraživanja i na osnovu dobijenih rezultata izvršena je procena u kojoj meri postojeća upravljačka praksa u ovoj oblasti doprinosi povećanju performansi zaposlenih i samim tim i performansama banke. „Pošlo se od toga da nije dovoljno da jedna banka samo ima stručne ljude sa konkurentnim znanjima, veštinama i sposobnostima kako bi bila uspešna. Uspeh banke pretpostavlja visok stepen stručnih kompetencija zaposlenih, ali još više njihovu posvećenost (kvalitetu, poslu koji radi, korisnicima i organizaciji). To podrazumeva dobre postupke i menadžerske odluke o izboru ljudi za organizaciju (regrutovanje, selekcija, orijentacija) i daljem profesionalnom razvoju (obuka, razvoj, upravljanje karijerom, vrednovanje radne uspešnosti), a još više odluke kojim se podstiče identifikacija zaposlenih sa ciljevima organizacije (vrsta posla, mogućnost razvoja i napredovanja, nagrađivanje, sigurnost posla i sl.)“. (Vemić Đurković & Jošanov Vrgović, 2014, p. 8)

Pošto je upravljanje ljudskim resursima jedna od najkompleksnijih upravljačkih funkcija i zahteva mnogo znanja i ekspertize, već par decenija se razvija praksa i teorija u ovoj oblasti, koja nudi niz korisnih profesionalnih rešenja, metoda i tehnika za postizanje strateških ciljeva i konkurentne prednosti organizacije pomoću njenih zaposlenih. S toga će, u narednom delu rada, generičke aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa biti detaljnije objašnjene iz ugla njihovog doprinosa vrednosti kompanijinog ljudskog kapitala i samim tim i organizacionoj uspešnosti.

2.2.1. Plansko-analitički procesi

„Planiranje ljudskih resursa je proces kojim se organizacione strategije i ciljevi pretvaraju u procene potrebnog broja i kvaliteta ljudi za njihovo uspešno sprovođenje, postizanje poslovne uspešnosti i razvoja u budućnosti. (Sikavica, et al., 2008, pp. 655-656) Planiranje ljudskih resursa obično se određuje kao proces kojim se definiše kretanje ljudi u preduzeću, u cilju da se organizaciji obezbedi potreban broj kao i struktura zaposlenih za ostvarivanje strategije. Planirati ljude, potrebna znanja postaje jednako važno kao i planirati finansije, a vrlo često čak i važnije. Razlika je jedino u tome što se finansije nikada ne zaboravljaju, a ljudi su donedavno vrlo lako zaboravljani kao najvažniji razvojni resurs koji treba vrlo pažljivo planirati i još pažljivije njime upravljati. Efektivno planiranje ljudskih resursa trebalo bi da doprinese pravim ljudima, koji rade prave stvari, na odgovarajućem radnom mestu i u pravo vreme (Bahtijarević Šiber, 1999)

„Koliko ljudi je potrebno za ostvarenje poslovnih planova i ciljeva, kakvi ljudi, kojih veština, znanja, sposobnosti su potrebni, kako osigurati potrebne ljude i kako pripremiti sadašnje zaposlene za buduće potrebe i zahteve poslovanja, ključna su pitanja kojim se bavi proces planiranja ljudskih resursa. Naglasak koji se danas stavlja na planiranje

ljudskih resursa rezultat je pre svega promene pristupa i shvatanja strategijske važnosti ljudskih resursa jer upravo ti resursi svojim delovanjem na materijalne i finansijske resurse omogućavaju njihovo optimalno korišćenje, i svojim znanjem, veštinama i iskustvom predstavljaju nezamenjiv faktor uspešnosti svake organizacije. Nedostatak pravih ljudi predstavlja nedostatak pravih znanja, a opterećenost neadekvatnim ljudima usporava procese razvoja u preduzeću. Upravo to dovodi u pitanje razvoj mnogih preduzeća, a isključivo je rezultat nedostatka planiranja ljudskih resursa. Na neophodnost planiranja ljudskih resursa upućuju i sledeći argumenti“: (Pržulj, 2011, p. 42)

- ⇒ Ljudski resursi su kritični resursi za poslovanje preduzeća;
- ⇒ Troškovi zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa su veoma visoki;
- ⇒ Sticanje dodatnih znanja i veština zahteva vreme i trud;
- ⇒ Proces regrutovanja i zapošljavanja novih ljudi dugo traje;
- ⇒ Preduzeća teško mogu obezbediti sa tržišta rada veći broj odgovarajućih ljudi;
- ⇒ Integrisanje novozaposlenih u preduzeće je proces koji zahteva vreme i puni radni doprinos se ne može očekivati odmah.

„Prednosti planiranja ljudskih resursa vide se u koristima koje istuču kompanije kod kojih je dugoročno i formalno planiranje ljudskih resursa sastavni deo poslovnog planiranja. Takvo uspešno planiranje ljudskih resursa donosi konkurentsku prednost (jer postaju fleksibilnije i preduzetnije), omogućava zapošljavanje i zadržavanje potrebnog broja kompetentnih ljudi, te optimalno korišćenje ljudi i izbegavanje prekomernog broja zaposlenih, rezultira svrsishodnim dodatnim obrazovanjem (zna se koliko kojih ljudi i u kojim oblastima obučavati) i usmerenim i pravovremenim razvojem zaposlenih, dovodi do većeg zadovoljstva zaposlenih, štiti organizaciona ulaganja i osigurava maksimalni povrat na ulaganja u ljudske resurse. Prednosti planiranja ljudskih resursa su i razvijanje *poola* talenata, zadržavanje najboljih ljudi kojima se pružaju stalni izazovi, održavanje kontinuiteta menadžmenta, informisanje o potrebama i ljudima tako da se to može međusobno uskladiti, razvijanje objektivne i valjane slike o zaposlenima, omogućavanje najboljih odluka postavljanja, razmeštanja, razvoja ljudi i time poboljšavanje njihove radne uspešnosti“: (Sikavica, et al., 2008, p. 656)

„Planiranje ljudskih resursa je značajno, ne samo kao polazna aktivnost na koju se naslanjaju ostale aktivnosti iz domene ljudskih resursa, nego i kao osnov uspešnosti ljudskih resursa organizacije, bilo da se radi o budućim zaposlenima ili zaposlenima koji već rade u kompaniji. Da bi zaposleni mogli odgovoriti postavljenim zahtevima, kompanija pre njihovog zapošljavanja treba jasno definisati potrebna radna mesta, opis i zahteve radnih mesta, kriterijume za zasnivanje radnog odnosa, faktore i indikatore uspešnosti, kao i organizacionu strukturu. S obzirom da su promene na tržištu česte i da se poslovne aktivnosti moraju prilagođavati realnim i trenutnim kretanjima, stalno praćenje i prilagođavanje planova ljudskih resursa trendovima, kao i usklađivanje sa životnim ciklusom organizacije su nužne aktivnosti koje vode ka uspešnosti ljudskih resursa u radu. Neplaniranje može biti skupo, kada se pojave ekonomski negativni efekti kao posledica nedostatka planiranja. Značajne prednosti planiranja ljudskih resursa su veće zadovoljstvo i uspešniji razvoj zaposlenih, smanjenje troškova rada, bolje poznavanje zaposlenih od strane menadžmenta, i usklađenost sa ciljevima firme“: (Ječmenica & Barjaktarović, 2005, pp. 155-156)

Vezano za planiranje ljudskih resursa organizacije pri obavljanju tih aktivnosti se susreću sa brojnim problemima, od kojih su najvažniji sledeći (Sikavica, et al., 2008):

- ⇒ Neuspostavljenost jasne i neposredne veze između strategije i ciljeva poslovanja i planova ljudskih resursa. Kao posledica toga ne ostvaruje se maksimalan doprinos zaposlenih uspešnom ostvarenju strategijskih ciljeva.
- ⇒ Poslovne strategije često nisu dovoljno razvijene pa nisu dobra baza za planiranje ljudskih resursa. Kao posledica toga ne ostvaruje se povezanost svih potreba za zaposlenima sa ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije.
- ⇒ Problemi mogu nastati i usled nestručnosti planera ljudskih resursa koji nedovoljno sagledavaju organizacionu svrhu planiranja.
- ⇒ Izostanak podrške menadžera može dovesti do nedostatka potrebnih podataka i saradnje nužne za uspeh planiranja ljudskih resursa.
- ⇒ Planiranje ljudskih resursa veoma je složen proces. Složenost proističe pre svega iz specifičnosti ljudi kao resursa. Za razliku od drugih planskih veličina u preduzeću, zaposleni imaju i sopstvene planove i ciljeve, koji treba da budu usklađeni sa preduzećem. Pored toga, i samo preduzeće je u svom delovanju izloženo brojnim spoljnim uticajima koje je veoma teško predvideti i kontrolisati.

Uspešnost procesa restrukturiranja i privatizacije, spajanja i pripajanja banaka, koji su obeležili dosadašnji tranzicioni period bankarskog sektora u Srbiji u velikoj meri zavisio je od kvaliteta aktivnosti planiranja ljudskih resursa budući da su podrazumevali i reformu radne snage. Veliki broj nepotrebnih radnih mesta, višak zaposlenih, nedostatak stručnih ljudi, predstavljali su glavne probleme koje je trebalo brzo rešiti u postupcima privatizacije i restrukturiranja banaka. Oni su samo ogoleli činjenicu izostanka adekvatnog planiranja ljudskih resursa u našim bankama. Da izostanak planiranja ljudskih resursa može biti veoma skupo za organizaciju svedoči i ne tako mali broj otpuštenih bankarskih radnika koji su proglašeni viškom radne snage i koji pre otkaza dugo nisu primali plate. Uslove za razvoj procesa planiranja ljudskih resursa omogućile su jedino velike strane kompanije koje su došle na naše tržište kupovinom naših banaka i prenele tehnologiju poslovanja i procese iz matičnih razvijenih zemalja. Obzirom da se očekuju dalja spajanja i pripajanja banaka u budućnosti, odnosno ukрупnjavanja bankarskog sektora u Srbiji, aktivnosti planiranja ljudskih resursa imaće značajnu ulogu za uspešnost ovih procesa.

2.2.2. Obezbeđivanje ljudskih resursa

Organizacija unapređuje svoje ljudske resurse ili zapošljavanjem novih ljudi ili razvojem postojećih. Ukoliko se odluči za prvi, onda je proces obezbeđivanja prvi korak u stvaranju uslova da kvalitetni ljudi uđu u preduzeće. Od metoda na koji organizacija privlači ljude u procesu regrutacije, od kriterijuma koje postavlja prilikom selekcije, kao i postupka kojim proverava njihove sposobnosti i znanja, zavisi da li će kompetentni ljudi ući u organizaciju i ostati u njoj. (Vemić Đurković & Pržulj, 2010) „Procesi regrutovanja i selekcije usmereni su na identifikaciju, privlačenje i izbor odgovarajućih kandidata koji će ispuniti organizaciona očekivanja“ (Pržulj, 2011, p. 79) Ovakvo određenje ovih procesa najbolje opisuje njihov značaj za ostvarenje konkurentne prednosti preduzeća preko ljudi.

„Regrutovanje ljudskih resursa se definiše i kao praksa ili aktivnost koju organizacija sprovodi u cilju prepoznavanja i privlačenja potencijalnih kandidata. Regrutovanje uključuje traženje, privlačenje i osiguravanje skupa kandidata od kojih se, kroz proces selekcije, odabiraju oni koji najbolje odgovaraju zahtevima slobodnih poslova i radnih mesta. Cilj regrutovanja je da osigura organizaciji određen broj dovoljno kvalifikovanih radnika između kojih će odabrati one koji najviše odgovaraju zahtevima posla. Cilj nije prikupiti veliki broj kandidata. Ako proces stvori more nekvalifikovanih kandidata organizacija će se suočiti sa visokim troškovima selekcije i popuniće mali broj mesta kandidatima koji ne ispunjavaju zahteve. *Beaumont* ističe tri ključna parametra koji su istakli značaj regrutovanja u organizacijama: demografski trendovi i promene na tržištu rada čija je posledica diversifikovana radna snaga, potreba za fleksibilnom radnom snagom koja raspolaže konkretnim veštinama i sposobnostima i mogućnošću rada u timu što ukazuje da organizacije konačno shvataju važnost i jedinstvenost ljudskog resursa jer su u svojim izborima više usmereni na komponente ponašanja i stavova nega na formalno usklađivanje pojedinaca sa zahtevima posla, i isticanje značaja menadžmenta ljudskih resursa u ostvarivanju strategije organizacije“. (Noa, et al., 2006, p. 163)

„Popunjavanje radnih mesta je složen proces, koji od menadžera zahteva visok stepen odgovornosti za donešene odluke. Potencijal ljudi koji se primaju u preduzeće bitno determiniše ukupan ljudski kapital organizacije, od čega presudno zavisi uspešno ostvarivanje organizacionih ciljeva. Pored toga, ovaj proces ima znatnog uticaja na imidž preduzeća na tržištu rada i u javnosti“. (Pržulj, 2011, p. 81)

U ekonomiji znanja u kojoj ljudski resursi zauzimaju centralnu poziciju, proces regrutacije poprima obeležja «pravog rata za talente». Preduzeća u svetu ulažu sve više u procese regrutacije željenih stručnjaka. Sajmovi karijera, oglašavanje u medijima i na Internet portalima, unajmljivanje «lovaca na glave», programi stipendiranja, saradnja sa fakultetima i drugim obrazovnim institucijama samo su neki od načina na koja preduzeća žele da privuku najkvalitetnije radnike tzv. specijaliste znanja. Postoji nekoliko razloga za to: prelazak privrede iz industrijske u informatičku eru dovela je do paradoksalne situacije: sve većeg broja nezaposlenih ljudi i sve veće potražnje za visokokvalifikovanim stručnjacima kojih je premalo na tržištu rada. Lojalnost i rad u jednoj kompaniji čitav radni vek danas je postalo nezamislivo. Čovek u toku svoje radne karijere promeni više kompanija, više radnih pozicija i zanimanja. Danas zaposleni mnogo lakše napuštaju preduzeća nego pre što predstavlja još jedan razlog za ulaganje u regrutovanje kandidata.

Jedno od važnih područja menadžmenta ljudskih resursa sa aspekta njegovog obezbeđivanja jeste selekcija kvalitetnih ili jednostavno odabir pravih ljudi sa pravim znanjima. Važnost ovog procesa ogleda se pre svega u tome što ukupna uspešnost preduzeća zavisi pre svega od toga kakve smo ljude odabrali da rade za organizaciju. „Selekcija podrazumeva procenjivanje kandidata uz primenu različitih unapred utvrđenih metoda i postupaka i izbor kandidata koji najbolje odgovaraju zahtevima poslova. Osnovni cilj selekcije je prognoziranje buduće radne uspešnosti kandidata i minimiziranje grešaka u odlučivanju o izboru kandidata za zaposlenje. Da bismo prognozirali uspešnost nekog kandidata na određenom radnom mestu, neophodno je prvenstveno poznavati zahteve

poslova koje će budući kandidat obavljati. Zato proces selekcije, kao i većina ostalih procesa u menadžmentu ljudskih resursa, polazi od analize posla. Analiza posla kao stručni postupak utvrđivanja «koja i koliko znanja» predstavlja kamen temeljac u menadžmentu ljudskih resursa. Time se utvrđuje osnova za identifikaciju traženih znanja, sposobnosti i osobina ličnosti, kao i za izbor instrumenata selekcije“ (Pržulj, 2011, p. 94).

„Proces selekcije veoma složen proces i zahteva visoku stručnost. Proces profesionalne selekcije kao složeni proces prognoze buduće radne uspešnosti na osnovu informacija o kandidatu za zapolenje, prikupljenih odgovarajućim metodama i tehnikama zavisi prvenstveno od kvaliteta tih metoda i tehnika“ (Pržulj, 2011, p. 95). Mnoge uspešne svetske kompanije imaju razvijene metode i instrumente za procenu kandidata: upitnici, intervjui, psiho-testovi, specijalni testovi za proveru znanja, medicinski pregledi, a neke čak koriste i nekonvencionalne metode poput, grafologija, horoskop, detektor laži, simulacija radnih uslova i zadatka itd.

Razvoj tehnologije, a posebno informacione tehnologije doveo je do neslučenih mogućnosti brzog širenja znanja, ali i njegovog brzog zastarevanja. Nova znanja prouzrokuju nove vrste poslova. Zato se kandidati sve više konkretno biraju za preduzeće, a manje za konkretna radna mesta i sve se više ulaže u njihovo uvođenje u posao i profesionalno usmeravanje i osposobljavanje unutar preduzeća. Ovaj trend ne umanjuje potrebu za kvalitetnim procesom selekcije, naprotiv povećava je.

Modelovanje procesa obezbeđivanja ljudskih resursa možemo okarakterisati kao plansku i kontinuiranu aktivnost koja je usklađena sa poslovnom strategijom i čiji je cilj postizanje konkurentnosti organizacije, odnosno na osnovu definisane poslovne strategije utvrđuju se potrebe organizacije u smislu znanja, veština i sposobnosti kojima će se strategije i ostvariti. Proces prijema radnika obezbeđuje strategije za prevazilaženje jaza između potrebnog i raspoloživog znanja. Kvalitetno obezbeđivanje ljudskih resursa višestruko utiče na uspešnost organizacije: (Pržulj, 2011, p. 95)

- ⇒ Omogućavaju da sa manjim brojem zaposlenih posao bude uspešno završen. Ako imate nesposobne i nekompetentne radnike u organizaciji, trebaće više ljudi, a time će i troškovi proizvodnje ili usluge da se povećaju. Kao posledica takvog stanja javlja se nekonkurentnost cene proizvoda i usluga na tržištu.
- ⇒ Garantuju veći kvalitet obavljenog posla. Ljudi koji bolje poznaju posao i imaju potrebne sposobnosti i veštine, rade kvalitetnije i potrebna im je manja kontrola.
- ⇒ Obezbeđuju bolju radnu atmosferu i saradnju među zaposlenima, pošto je manja mogućnost da jedni rade, a drugi ne rade. Takođe, međusobno profesionalno i ljudsko uvažavanje stvara bolje odnose u interakciji među zaposlenima. Postavljanje jasnih kriterijuma i profesionalni postupak u izboru ima snažno motivaciono dejstvo na kandidate i svakako se odražava na njihov kasniji radni učinak.
- ⇒ Ljudi su zadovoljniji kada rade poslove za koje imaju više sklonosti, znanja i interesovanja, a to ima povratno pozitivno dejstvo na njihovu posvećenost poslu, opštu klimu na radu i ukupne radne rezultate.

- ⇒ Manja je mogućnost povrede na radu, izostanka i oboljenja, koja prouzrokuju stres i frustracije zbog osećanja nesposobnosti i opterećenosti zahtevima posla, što sve deluje na zdravlje pojedinaca, ukupne troškove poslovanja, kao i na širu društvenu zajednicu.

Zahtevi za kvalitetnom praksom obezbeđivanja ljudskih resursa u našim bankama posebno su bili izraženi u periodu reforme bankarskog sektora u kojem je u većini banaka potpuno izamenjena struktura zaposlenih, a posebno zaposlenih na rukovodećim mestima. U cilju osnaživanja poslovanja, bankama su bili potrebni novi, kompetentni ljudi, posebno na višim položajima u organizaciji. Tržište bankarskih profesionalaca je prvo pravo i efikasno tržište radne snage danas. Velika potražnja za specifičnim profilima kao što su finansijsko-računovodstveni stručnjaci, risk menadžeri, kreditni analitičari, trejderi, informatičari, i drugi, uslovljavaju veliku fluktuaciju zaposlenih u bankama. Sve je teže zadržati dobrog radnika i obezbediti njegovu lojalnost prema poslodavcu.

2.2.3. Razvoj ljudskih resursa

Nije dovoljno samo privući i zaposliti pravog kandidata sa određenim znanjem, sposobnostima i veštinama, već je važno i zadržati ga i dalje razvijati njegove potencijale. Dugoročno posmatrano učešće konkurentnosti ljudskih resursa u ukupnoj uspešnosti zavisi od kvaliteta kompetencija koje pojedinci stiču, njihovih veština i sposobnosti. Poznato je da je uslov opstanka savremenog preduzeća njegova sposobnost prilagođavanja zahtevima dinamičnog okruženja. Prilagođavanje okruženju zahteva niz promena unutar preduzeća. Te promene ne mogu da se zadrže samo na strukturi, tehnologiji i sistemima, nego zadiru mnogo dublje u strukturu znanja, sposobnosti i ponašanja zaposlenih. Da bi bila fleksibilna, organizacija treba da stvori sisteme i poluge prilagođavanja i fleksibilnosti zaposlenih. U suprotnom će biti suočena sa problemom otpuštanja i angažovanja ljudi iz spoljnih izvora. „U nastojanju da se menjaju iznutra, kako bi bile prilagodljive spoljnim promenama, savremene organizacije podstiču razvoj zaposlenih i tragaju za metodama i instrumentima koje im omogućavaju promenu strukture znanja i sposobnosti zaposlenih, kao osnovu njihove konkurentnosti. Radi se o metodama koje imaju snažne motivacione i identifikacione efekte i pozitivno utiču na otklanjanje otpora promenama“. (Vemić Đurković, 2009, p. 67)

Kada govorimo o razvoju zaposlenih, onda mislimo prvenstveno na aktivnosti organizacije koje su usmerene na jačanje i razvijanje potencijala (sposobnosti, kompetencija) zaposlenih, koje su neophodne za buduće poslovne aktivnosti. Radi se o planskom i osmišljenom konceptu, koji zahteva vreme i usklađenost individualnih i organizacionih ciljeva. Razvoj zaposlenih kao dugoročna i planska aktivnost potvrđuje strateški karakter menadžmenta ljudskih resursa i bazira se na dinamičnom shvatanju zaposlenih, zaposleni se tretiraju kao važni resursi koji da bi se stavili u funkciju ostvarivanja konkurentne prednosti moraju biti prilagodljivi promenama iz okruženja. Razvoj ljudskih resursa predstavlja neodvojivi deo razvoja organizacije. Organizacije koje zaposlene budu posmatrale kao razvojni potencijal i izvor svoje konkurentne prednosti, a razvoj zaposlenih kao sastavni deo svoje strategije i politike, uspeće ne samo brže da se

prilagođavaju promenama, već i da ostvare proaktivnost, odnosno da stvaraju promene i ostavljaju drugima da im se prilagođavaju. „Definisanje strategije razvoja ljudskih resursa u organizaciji, je ključ dugoročnog uspeha, i postoji deset karakteristika strateškom pristupu razvoja ljudskih resursa:

- ⇒ razvoj ljudskih resursa oblikuje misiju i ciljeve organizacije i ima ulogu u implementaciji strategije,
- ⇒ glavni menadžeri su pre lideri razvoja ljudskih resursa nego oni koji taj razvoj samo podržavaju,
- ⇒ u razvoj ljudskih resursa treba da bude uključen viši menadžment, a ne samo stručnjaci za razvoj ljudskih resursa,
- ⇒ radi se na strategijama, politikama i praksama razvoja ljudskih resursa koje podrazumevaju aktuelni i budući smer razvoja organizacije,
- ⇒ linijski menadžeri nisu samo posvećeni razvoju ljudskih resursa već su u taj razvoj uključeni i kao strateški partneri,
- ⇒ neophodna je strateška integracija sa drugim aspektima menadžmenta ljudskih resursa,
- ⇒ treneri ne samo da imaju dodatne uloge u pružanju pomoći i konsultacijama u vezi sa organizacionim promenama, već ih i vode i potpomažu,
- ⇒ profesionalci za razvoj ljudskih resursa utiču na stvaranje organizacione kulture
- ⇒ akcenat se stavlja na troškovnu efikasnost i buduće rezultate“. (Zubović, 2010, p. 39)

Savremena preduzeća koriste različite pristupe razvoja: orijentacija, mentorstvo, formalno obrazovanje, obuka, procena radne uspešnosti, radna iskustva (obogaćivanje, proširivanje posla, rotacija na novi posao, premeštaji u druge organizacije, unapređenja), međuljudski odnosi). U celini i dugoročno gledano, korišćenje različitih pristupa razvoja omogućava dinamiku u organizaciji, bolje sagledavanje postojećih potencijala, motivaciju zaposlenih za sticanje novih znanja i veština i stvaranje klime i kulture organizacije, koja podstiče promene. Pored toga, razvoj zaposlenih omogućava prilagođavanje novim zahtevima rada, smanjene troškove selekcije novih radnika i veći stepen motivacije i identifikacije zaposlenih sa organizacionim ciljevima.

Menadžment ljudskih resursa obezbeđuje, kroz proces razvoja zaposlenih, stalno inoviranje ljudskog kapitala, stvara uslove za međusobnu razmenu znanja i iskustva i proaktivno delovanje i tako doprinosi konkurentskoj prednosti, a postiže se i satisfakcija svih učesnika u poslovnim procesima. Posledica ovih procesa je formiranje učeće organizacije.

Proces razvoja zaposlenih se tako odvija da podstiče nova znanja, veštine, kompetencije i sposobnosti koje utiču na kvalitet ukupnog organizacionog znanja na osnovu čega je preduzeće specifično, po kome se razlikuje od bilo kojeg drugog. Da bi sačuvala stečene pozicije i povećala konkurentsku prednost, kompanija mora da generiše nova znanja, a ne samo da se osloni na iskorišćavanje postojećih. Razvoj i obrazovanje nije više obaveza i privilegija onih na višim pozicijama i stručnim poslovima, nego postaje obaveza i potreba

svih. Što su organizacije veće, to troše više sredstava za obrazovanje i pružaju svojim zaposlenima veće i raznolikije mogućnosti razvoja. (Vemić Đurković & Pržulj, 2010)

„Do promene stavova koje organizacije imaju prema ulaganju dolazi najviše zahvaljujući raznim istraživanjima koja su sprovedena u prethodnih desetak godina. Pre tog perioda istraživanja su se bavila mikro-podacima za pojedinačne zaposlene, gde se produktivnost uobičajeno merila kroz nivo zarada. Ovakva vrsta analize je gubila iz vida produktivnost koja je nastala kao rezultat obuke, a koja je donela korist firmi, a ne samo zaposlenom. Novija literatura koja koristi informacije na nivou organizacije kako bi analizirala uticaj ulaganja u ljudske resurse na rezultate poslovanja daju dokaze da obuka stvara značajne koristi i za poslodavce“. (Zubović, 2010, p. 41)

„Ako se posmatra uticaj ulaganja na produktivnost, obim prodaje i profitabilnost, *Bartel* (1994) je u svom radu pokušala da proceni efekte obuke na produktivnost u SAD koristeći uzorak od 495 proizvodnih firmi. Rezultat je pokazao da su programi obuke u periodu od 1983 do 1986 godine u pozitivnoj korelaciji sa nivoom prodaje po zaposlenom u 1986. godini. U ovom istraživanju su korišćeni prosti indikatori o postojanju ulaganja u obuku, dok nije bilo podataka o iznosima ulaganja“. (Zubović, 2010, p. 42)

„Brojna empirijska istraživanja dokazala su da se preduzećima ulaganja u zaposlene, unapređivanjem njihovih znanja i veština i korišćenjem tih znanja i veština višestruko isplati. Tako su, na primer, *Delaney i Huselid* (1996.) na uzorku od 590 profitnih i neprofitnih organizacija dokazali pozitivnu korelaciju između količine obrazovanja i uspešnosti preduzeća. *Fey, Bjorkman i Pavlovskaya* (2000.) na uzorku od 101 strane organizacije koje posluju u Rusiji ustanovili su da na uspešnost preduzeća pozitivno utiče netehničko obrazovanje. *Appleyard i Brown* (2001.), istražujući američke, azijske i evropske organizacije, ustanovili su da je količina obrazovanja presudna za uspešnost neke kompanije. *Collins, Smith i Stevens* (2001.), istražujući 78 organizacija visoke tehnologije, zaključili su da dimenzije kreiranja znanja pozitivno utiču na rast prodaje“ (Pološki Vokić & Grizelj, 2008, p. 853).

Banke stalno tragaju za različitostima. U današnjoj neobuzdanoj tržišnoj ekonomiji, sve je teže biti drugačiji. Raditi nešto drugo, nešto što niko pre nije radio, smišljati novitete, biti bar za trenutak jedinstven i bez konkurencije problem je svih preduzeća, pa i banaka. Ranije se moglo biti jedinstven, jednostavnim obogaćivanjem već postojećih usluga. Međutim, to više ne daje rezultate. Bankarske usluge sve više liče jedna na drugu. Ono što ih razlikuje i time čini jednu banku uspešnijom od druge jeste ponuda bankarskih usluga. S obzirom na specifičnu prirodu bankarskih usluga koja u prvi plan ističe zaposlene kao bitne elemente uslužne ponude, razvoj zaposlenih predstavlja jedan od ključnih faktora za postizanje diferencijacije na bankarskom tržištu. Razvoj novih znanja ugrađenih u kvalitet bankarskih usluga svakako da predstavlja jedan od imperativa u borbi sa sve oštrijom konkurencijom u bankarskom sektoru.

Razvoj zaposlenih postao je danas nezaobilazno sredstvo u borbi sa konkurencijom. Iz toga razloga sve veći broj banki u okviru sektora za ljudske resurse otvaraju posebna odeljenja za razvoj zaposlenih. Izuzetno važan segment rada ovih odeljenja predstavlja obuka i razvoj zaposlenih u cilju unapređenja njihovih profesionalnih znanja, sposobnosti i veština. Investiranje u ljude kroz obuku i obrazovanje, rad na osposobljavanju u skladu sa potrebama banke, kao i rad na negovanju korporativne kulture koja vrednuje znanje i ljude kao ključne resurse, predstavljaju značajne kompetitivne prednosti na bankarskom tržištu.

2.2.4. Održavanje ljudskih resursa

Koliko organizacija vrednuje zaposlene najbolje pokazuje njen sistem održavanja ljudskih resursa. Kada govorimo o procesima održavanja ljudskih resursa onda pre svega mislimo na procese nagrađivanja, sisteme kompenzacija i beneficija, ali i očuvanja zdravlja i bezbednosti, kao i uređenja radnih odnosa. Ako u preduzeću vrednujemo kvalitetne ljude, onda moramo i da to nagrađivanjem potvrdimo. „Prilikom kreiranja stimulativnog sistema nagrađivanja treba težiti sledećem:

- ⇒ Da bi nagrade bile u funkciji povećanja radnog učinka i uspešnosti, moraju biti povezane sa onim pokazateljima radne uspešnosti na koje pojedinac ili grupa mogu da utiču svojim ponašanjem. Postavljeni standardi (norme, plan, program i sl.) moraju biti ostvarljivi i iz aspekta pojedinca.
- ⇒ Mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada. Rad se mora percipirati kao instrument za povećanje plate i dobijanje drugih nagrada kao i za ostvarivanje individualnih ciljeva (razvoja, napredovanja, statusa i sl.).
- ⇒ Sistem nagrađivanja mora da se temelji više na pozitivnim nego negativnim konsekvencama radnog ponašanja. To u načelu znači da je bolje nagraditi nego kažnjavati.
- ⇒ Povećanje nagrade (posebno plate) koje rezultira iz većeg učinka (ili nekog drugog pokazatelja radne uspešnosti) mora biti dovoljno veliko da opravdava i podstiče dodatni napor koji se ulaže.
- ⇒ Nagrade se moraju percipirati kao primerene uloženom radu, fer i pravične u poređenju sa drugima unutar organizacije i izvan nje, sa drugim organizacijama i tržištem.
- ⇒ Razlike u nagradama između dobrih i slabih radnika moraju biti znatne da bi stimulisale dobar rad“. (Sikavica, et al., 2008, p. 714)

„Jednostavno rečeno, da bi bio u funkciji organizacione uspešnosti, sistem nagrađivanja mora obezbediti vezu između radnih rezultata i zarada, pružiti povratnu informaciju zaposlenom o njegovom radu i zalaganju, obezbediti privlačnost nagrade i pravičnost“. (Pržulj, 2011, p. 244) U tom cilju organizacije razrađuju i primenjuju različite sisteme materijalnog (plate, individualne nagrade, bonusi, programi stimulacije, učešćevanje zaposlenih u rezultatima i uspešnosti preduzeća) i nematerijalnog nagrađivanja (dizajn posla, stil menadžmenta, participacija zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilni

oblici radnog vremena, priznanje i davanje povratne informacije, razvoj karijere, usavršavanje, organizaciona kultura i dr.).

Tradicionalni pristup određivanju nagrada bazirao se na pretpostavkama pravednosti i jednakosti. Suština ovog pristupa je u definisanju nagrada na osnovu procene vrednosti posla za preduzeće, uspostavlja se direktna veza između nagrada i određene vrste posla, nezavisno od toga kakve sposobnosti, veštine i znanja poseduje pojedinac koji obavlja taj posao. U poslednjih par godina sve više se zagovara savremeni pristup određivanju nagrada koji se bazira na pravednosti i različitosti. Upravo ovaj pristup svedoči da je znanje najvažniji resurs u preduzeću. Reč je o pristupu prema kojem je kriterijum za definisanje nagrada kompetentnost, radni rezultati i ponašanje.

Klijenti banaka postali su veoma sofisticirani u svojim zahtevima, a brza i dobra usluga danas se podrazumeva. Klijenti svakodnevno procenjuju banke i porede sa konkurencijom. Od bankarskih radnika se zahteva inicijativa i spremnost da pruže više od očekivanog. Dobar bankarski službenik dobro razume klijenta i pruža mu savet kako da najbolje odabere uslugu koja je pravo rešenje za njega, gradi brend i neguje imidž banke. Tržišni način poslovanja banki određuje klijenta ikao najvažniju tačku poslovanja i nalaže nesebičnu posvećenost klijentima na svakom radnom mestu. Ukoliko je klijent zadovoljan pruženim bankarskim uslugama on stiče lojalnost prema banci, utiče na prihode i mogućnosti razvoja. Obzirom da kvalitet bankarske usluge i zadovoljstvo klijenata pruženom bankarskom uslugom u velikoj meri zavisi od zadovoljstva i motivacije zaposlenih jasno se uviđa veza između sistema nagrađivanja i uspešnosti banke. Veština upravljanja zaposlenima je u dobrom izboru osobe sa velikim potencijalom, koju treba dalje usavršavati i zadržati. Banke trebaju kontinuirano da rade na usavršavanju svojih paketa nagrađivanja profesionalaca u cilju njihovog zadržavanja i privlačenja novih stručnjaka.

Rad u banci može biti veoma stresan posao. Rad sa klijentima, posebno komunikacija sa teškim klijentima, pritisak da se posao uradi u zadatim rokovima, rad sa tuđim novcem i strah da se ne napravi greška, rad vikendom, prekovremeni rad, samo su neki od uzročnika zdravstvenih problema, stresa i pregorevanja na poslu. To svakako umanjuje potencijale zaposlenih u bankama. Zbog toga banke treba da imaju savremene programe i načine za ublažavanje ovih negativnih efekata bankarskog rada.

2.3. Strateško pozicioniranje sistema upravljanja ljudskim resursima

Analiza uloge menadžmenta ljudskih resursa u stratejskim procesima organizacije značajna je s jedne strane, što potencira stav nužnosti postojanja strateške orijentacije ove funkcije za generisanje vrednosti ljudskog kapitala, a s druge što i menadžment ljudskog kapitala i menadžment ljudskih resursa predstavljaju strateški važne partnere u ostvarivanju poslovnog uspeha.

Menadžment ljudskih resursa predstavlja stratejskog partnera koji ima input u formulaciji strategije organizacije i razvija i prilagođava programe ljudskih resursa koji pomažu efikasnijoj primeni strategije. Bilo koji pojedinac ili mala grupa koja se nalazi na bilo kojem mestu ili nivou organizacije može imati veliki uticaj na strategije i pravce razvoja. S toga, organizacije moraju da razviju istinski interes za svoje zaposlene i za načine na koji će oni biti uključeni i povezani sa drugim ljudima. Možda to neće olakšati implementaciju strategije, međutim povećaće nivo dinamike unutar organizacije. Prethodno ističe da iako su možda finansije jezik strategije, menadžment ljudskih resursa je jezik strateške dinamike.

2.3.1. Povezanost između menadžmenta ljudskih resursa i stratejskih procesa

Izbor strategije zapravo se sastoji od odgovora na pitanja vezana za konkurenciju, na primer gde konkurisati (na kojem tržištu ili tržištima konkurisati), kako konkurisati (na osnovu čega postići različitost: trošak, kvalitet, pouzdanost, isporuka) i čime konkurisati (koji resursi omogućavaju konkurentnost i kako steći i razviti te resurse). Često se dešava da oni koji donose stratejske odluke manje posvećuju pažnju pitanju «čime konkurisati» što može dovesti do loših stratejskih odluka. Na primer, u praksi se vrlo često dešavaju situacije da menadžeri odluče da prošire posao otvarajući novu poslovnicu ili filijalu, a da nemaju potrebnu radnu snagu, ili da uđu u nov posao, a da nemaju obučene ljude koji će taj posao raditi. Pitanje čime konkurisati često predstavlja načine na koji zaposleni mogu uticati ili učestvuju u stratejskom procesu. Pitanje predstavlja središte prakse menadžmenta ljudskih resursa. S obzirom da su ljudski resursi uglavnom odlučujući faktor uspeha strategije, svaki deo stratejskog procesa uključuje i pitanja vezana za zaposlene.

Iz karakteristika i specifičnosti ljudskih resursa kao fluidnog, promenljivog, teško prepoznatljivog, merljivog i dostupnog, proizlaze i izazovi za savremeni menadžment. Izazovi savremenog upravljanja ljudskim resursima usmereni su prioritetno na: stratejsko planiranje, obezbeđivanje, razvoj i održavanje ljudskih resursa. Pošto su ljudski resursi identifikovani kao ključni organizacioni resursi, ostvarivanje konkurentske prednosti je nemoguće bez aktivnog uključivanja upravljačkih postupaka koji jačaju konkurentske sposobnosti zaposlenih. Druga bitna karakteristika stratejskog menadžmenta je fokus na okruženje i usklađivanje unutrašnjih snaga sa spoljašnjim šansama i pretnjama.

Koncept strategijskog menadžmenta ljudskih resursa kvalitativno menja odnos preduzeća prema ljudskim resursima i integriše procese upravljanja ljudskim resursima u strategiju preduzeća. Pri tome se primenjuju principi strategijskog planiranja polazeći od analize faktora organizacijske okoline (šanse i pretnje) i dovode ih u sklad sa unutrašnjim snagama i slabostima ljudskog potencijala. „U strategijskom promišljanju više se ne postavlja samo pitanje optimalnog broja i strukture zaposlenih, nego koji će potencijali i sposobnosti ubuduće biti potrebni sa aspekta tržišta, konkurencije, okruženja i poslovnih strategija“. (Pržulj, 2011, p. 25) Dok su se klasični pristupi više bavili operativnim pitanjima izbora, razvoja, vođenja i administracije kadrova, sada u prvi plan dolaze strategijski značaj zaposlenih kao najvrednijih organizacionih resursa u konkurentskoj borbi na internacionalnim tržištima i tehnologijama budućnosti.

Odnos strategije i menadžmenta ljudskih resursa može se sagledati kao usmeravanje konkurentske strategije ka budućoj željenoj poziciji organizacije uključivanjem odgovarajućih planova i strategijski relevantnog razvoja ljudskih resursa uz odgovarajuću anticipaciju uslova okruženja. Može se konstatovati da strategijski pristup zaposlenima i sistemu upravljanja njima zahteva značajnu promenu u načinu mišljenja i rada i kod top menadžera i kod stručnjaka za ljudske resurse, odnosno:

Menadžment:

- ⇒ Shvatiti i sagledati značaj i dimenziju ljudskih resursa za uspeh strategije;
- ⇒ Obezbediti da strategijsko planiranje postane stalan, interaktivni i otvoreni proces;
- ⇒ Obezbediti da analiza ljudskih potencijala bude osnova utvrđivanja konkurentske prednosti i identifikovanja unutrašnjih snaga i slabosti;
- ⇒ Jačati i podsticati dvosmernu i integrativnu povezanost poslovne strategije i strategije ljudskih resursa;
- ⇒ Uključiti menadžere i stručnjake za ljudske resurse u strategijski tim na nivou organizacije;
- ⇒ Davati stalnu i iskrenu podršku programima menadžmenta ljudskih resursa.

Stručnjaci ljudskih resursa:

- ⇒ Usvojiti poslovnu, a ne “interpersonalnu” orijentaciju – organizaciona uspešnost kao mera programa i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa;
- ⇒ Kratkoročne i tekuće aktivnosti zameniti dugoročnom orijentacijom – kreiranje budućnosti;
- ⇒ Usvojiti spoljašnju umestu unutrašnje orijentacije – pratiti događaje u okruženju i kod konkurenata i sakupljati informacije;
- ⇒ Razviti celovit i konzistentan i istovremeno fleksibilan i inovativan sistem upravljanja ljudskim resursima (usklađenost funkcija);
- ⇒ Intenzivne dvosmerne komunikacije sa menadžerima na svim nivoima;
- ⇒ Spoljašnji kriterijumi uspešnosti i benčmarking;
- ⇒ Podrška top menadžmenta.

Lawler u istraživanju doprinosa menadžmenta ljudskih resursa uspešnosti strategije i organizacionoj uspešnosti, došao je do zaključka da uprkos tome što se u većini posmatranih organizacija zaposleni prepoznaju i vrednuju kao značajan kapital, a praksa upravljanja njima kao kritičan faktor za uspeh strategije, menadžment ljudskih resursa ipak, ne igra značajnu ulogu u razvoju i implementaciji njihovih biznis strategije. Rezultati istraživanja pokazali su i to da postoje značajne razlike u tretiranju menadžmenta ljudskih resursa kao strateškog partnera između menadžera ljudskih resursa i linijskih menadžera. Samo 40% od ispitanih menadžera ljudskih resursa vide funkciju upravljanja ljudskim resursima kao strateški važnu, dok je 25% od ispitanih linijskih menadžera isto potvrdilo. Lawler je konstatovao da iako postoji niz istraživanja koja su dokazala i demonstrirala povezanost između menadžmenta ljudskih resursa i organizacione uspešnosti, te značaj njegovog učešća u strategijskim procesima funkcija menadžmenta ljudskih resursa još uvek nema strateški značaj u organizacijama, a razlozi zbog kojih je to tako su mnogobrojni: menadžeri ljudskih resursa retko nalaze svoje mesto u top menadžmentu, značaj menadžmenta ljudskih resursa se svodi na administrativni značaj, menadžeri ljudskih resursa često nemaju potrebnog iskustva u strategijskim poslovima, menadžment ljudskih resursa nema razvijen sistem merenja svog doprinosa kao što to imaju finansije ili marketing. (Lawler, 2004)

U sledećem istraživanju, Lawler je zajedno sa Boudreauom zaključio da iako je u međuvremenu funkcija menadžmenta ljudskih resursa bila značajno ohrabrivana za strategijsko učešće od strane top menadžera ona još uvek nije postala strategijski partner. U svom promišljanju šta menadžeri ljudskih resursa treba da urade kako bi se funkcija menadžmenta ljudskih resursa postala značajan strateški partner, Lawler i Boudreau predložili su nekoliko konkretnih akcija: razvoj talenta u menadžmentu ljudskih resursa; razvoj poslovnih centara za izvrsnost; razvoj odgovarajućih mera i sistema merenja; razumeti kako aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa uvećavaju organizacione performanse. (Lawler & Boudreau, 2009)

Do sličnih podataka došli su i istraživači Wright, McMahan, Snell i Gerhart koji su na uzorku od 14 preduzeća pokazali da postoje neslaganja odnosno značajne razlike u ocenjivanju ukupnog doprinosa menadžmenta ljudskih resursa organizacionoj uspešnosti između menadžera ljudskih resursa i linijskih menadžera. (Wright , et al., 1998)

Barlett i Ghoshal sprovedi su istraživanje na uzorku od 20 kompanija u kojem su došli do zaključka da glavnu barijeru strateškog pozicioniranja menadžmenta ljudskih resursa predstavlja menadžerovo pogrešno razumevanje strategije. U takvim okolnostima kompanije moraju da promene svoj strateški fokus što dalje zahteva po Barlettu i Ghoshalu sledeće ključne stvari koje bi rukovodioci morali da sprovedu: (Barlett & Ghoshal, 2002)

- ⇒ promene percepcije strateških resursa – ljudski, ne finansijski kapital mora biti početna tačka u kreiranju strategije;
- ⇒ promena u percepciji vrednosti – nematerijalno, nevidljivo stvara dodatnu vrednost, odnosno, polako ulazimo u epohu, koja se zasniva na nematerijalnom, intelektualnom stvaranju vrednosti. Postoji velika razlika između stvaranja dodate vrednosti na bazi znanja i fizički dodate vrednosti. Tokom industrijske ere,

dominantan način stvaranja vrednosti je bila masovna proizvodnja, odnosno fizičko stvaranje dodate vrednosti. Finansijski kapital imao je odlučujuću ulogu, a ogroman broj radnika je pokušavao da stvori što više proizvoda, s obzirom da je stvaranje vrednosti zavisilo od kvantiteta. Danas je situacija sasvim drugačija. Stvorena dodata vrednost ne zavisi više od kvantiteta, odnosno od povećanja proizvedene količine, već od znanja ugrađenog u proizvod ili uslugu. Vrednost se u ekonomiji znanja ne stvara kvantitetom proizvedenih proizvoda, već kvalitetom koji stvaraju radnici znanja. Sve ove promene su dramatično promenile prirodu stvaranja vrednosti. Više nije moguće razmišljati o proizvodu, kao o fizičkoj manifestaciji vrednosti. Proizvodi ili usluge gube vrednost, jer je zastarelo znanje koje je u njih ugrađeno.

- ⇒ promene u percepciji uloge upravljačkog menadžmenta - od kontrolne uloge fokusirane na strategije, strukture i sisteme, do savetodavne fokusirane na svrsi, procesu i ljudima.

Istraživanje kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa i njegove povezanosti sa organizacionim performansama obuhvatilo je i pitanje da li postoji strateški pristup praksi upravljanja ljudskim resursima u bankama iz uzorka istraživanja. Podaci o tome da li rukovodilac sektora ljudskih resursa aktivno učestvuje u radu borda direktora banke i da li se planovi ljudskih resursa izrađuju na osnovu strategije poslovanja poslužili su kao pokazatelji za izvođenje zaključka o postojanju ili nepostojanju strateškog pristupa menadžmenta ljudskih resursa u istraživanim bankama.

2.3.2. Perspektive razvoja sistema upravljanja ljudskim resursima u cilju stvaranja kompetitivnih zaposlenih

Perspektive razvoja procesa u menadžmentu ljudskih resursa u cilju stvaranja konkurentnih zaposlenih proizlaze iz okolnosti i složenosti poslovanja preduzeća. Novi modeli upravljanja praćeni pre svega novim odnosom prema čoveku kao najznačajnijem strateškom resursu, imaju značajne uticaje na praksu menadžmenta ljudskih resursa u pravcu jačanja njene strateške uloge.

Strateška perspektiva menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji zahteva od ove funkcije angažovanje pre svega na usluživanje raznih internih klijenata. „U vezi sa tim noviji trend u oblasti upravljanja ljudskim resursima jeste da menadžer ljudskih resursa u primeni funkcije usvoji pristup orijentisan na potrošače. U razvijenim organizacijama menadžeri ljudskih resursa počeli su sadržaj aktivnosti upravljanja ljudskim resursima da određuju u skladu sa potrebama svojih klijenata. Orijentacija na potrebe klijenata jedna je od najvažnijih promena u pokušajima funkcije ljudskih resursa da postane strateška. Odgovori na četiri glavna pitanja čine fokus ove orijentacije funkcije ljudskih resursa na potrebe klijenata: ko su klijenti, koje su njihove potrebe, tj. kakve usluge traže, na koji način funkcija zadovoljava te potrebe, u kojoj meri su zadovoljene te potrebe“? (Noa, et al., 2006, p. 568)

„Prvo treba prepoznati klijente. Najveći klijenti koji traže usluge od funkcije ljudskih resursa su linijski menadžeri. Uz to, tim za strategijsko planiranje je klijent u smislu da traži prepoznavanje, analizu i preporuke vezane za probleme u vezi sa zaposlenima. Zaposleni su takođe, klijenti funkcije ljudskih resursa, jer mnogi programi ove funkcije direktno utiču na njihov rad u organizaciji.

Drugo treba utvrditi usluge – proizvode koje klijenti potražuju od funkcije ljudskih resursa. Linijski menadžeri žele visokokvalitetne zaposlene posvećene organizaciji. Tim za strategijsko planiranje traži informacije i preporuke za proces planiranja i programe koji podržavaju strategijski plan nakon što je utvrđen. Zaposleni žele odgovarajuće, dosledne i pravedne odluke o zapošljavanju, napredovanju, razvoju i nagrađivanju.

Treće treba razviti kvalitetne programe i tehnologiju neophodne za isporuku određenih usluga – proizvoda određenim klijentima funkcije ljudskih resursa. Na primer, sistem obezbeđivanja ljudskih resursa isporučuje uslugu - odabrane ljude sa potrebnim znanjima, veštinama i sposobnostima koji će pružiti vrednost organizaciji. Sistem obuke i razvoja – kompetentne i posvećene zaposlene. Sistem vrednovanja radne uspešnosti razjašnjava zaposlenima šta se od njih traži i uverava linijske menadžere i strategijske planere da će ponašanje zaposlenih biti u skladu sa organizacionim ciljevima. Sistemi nagrađivanja jednako koriste svim klijentima: linijskim menadžerima jamče da će zaposleni koristiti svoje potencijale, strategijskim planerima da će svi zaposleni delovati na način koji podržava strategijski plan i zaposlenima nagradu za obavljen posao. Orijentacija funkcije ljudskih resursa na klijente predstavlja efikasno sredstvo i u njenoj promociji strateške uloge i doprinosa organizacionoj uspešnosti“. (Noa, et al., 2006, pp. 568-570)

„Potraga za talentima postaće strateški prioritet organizacija, čime se automatski menja i uloga upravljanja ljudskim resursima. Menadžeri ljudskih resursa će morati postati čelni ljudi u menadžment timovima i upravnim odborima, a postoje čak i predviđanja da ćemo upravo te ljude i vidati u globalnim korporacijama na čelu. Upravljanje ljudskim resursima danas mora imati sopstvenu viziju, osloboditi potencijal zaposlenih i znati pronaći ono najbolje u ljudima i postaviti pravog čovjeka na pravo mesto. Sve to je veoma teško zastarelim metodama i načinima koje se danas koriste u pojedinim organizacijama na našim prostorima. Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u savremenoj situaciji imaju značaj ključnog faktora za uspešnost poslovanja svakog preduzeća. Oblast upravljanja ljudskim resursima odgovorna je za kreiranje rešenja kojima bi organizacije razvijale ljudski potencijal i omogućile svojim zaposlenima da daju najbolje od sebe za ostvarenje poslovnih ciljeva“. (Lajišić, 2016, p. 35)

Perspektive daljeg razvoja sistema upravljanja ljudskim resursima ogledaju se u jačanju njegove strategijske uloge. Osnov te uloge leži u stavu da postoji veza između zaposlenih i organizacionih performansi preduzeća, da se ona mora jačati i da su za to potrebna značajna ulaganja u ove prakse. Kako bi se ta ulaganja opravdala moraju se obezbediti odgovori na sledeća pitanja: kolika je vrednost ljudskih resursa, na koji način ljudski resursi doprinose uspešnosti i koje su glavne aktivnosti za uvećanje vrednosti zaposlenih. Iz prethodno navedenog, može se zaključiti da će perspektive razvoja sistema upravljanja ljudskim resursima biti usmerene na dobijanje, analizu i demonstriranje podataka o

ostvarenoj dodatoj vrednosti kroz ljudske resurse i aktivnosti upravljanja njime. Investiranje u zaposlene je od najvećeg strateškog značaja za opstanak organizacija u sve turbulentnijem okruženju.

S toga je strateška budućnost sistema upravljanja ljudskim resursima u merenju vrednosti ljudskih resursa, njegovog doprinosa organizacionim performansama, ostvarene dobiti kroz aktivnosti upravljanja njime što je od velikog značaja za:

- ⇒ demonstriranje značaja ljudskih resursa za uspeh;
- ⇒ određivanje kvaliteta aktivnosti upravljanja njime;
- ⇒ opravdanost sve većih ulaganja;
- ⇒ obezbeđivanje budućih ulaganja;
- ⇒ definisanje daljih ciljeva i strategija.

III DEO – OSTVARIVANJE KVALITETA BANKARSKOG POSLOVANJA KROZ KONKURENTNOST LJUDSKIH RESURSA

3.1. Određenje ljudskih resursa

3.1.1. Ljudski resursi kao glavni pokretači poslovnog uspeha

„Značaj ljudskih resursa pokazala su i neka istraživanja sprovedena u prvoj polovini 20. veka, koja su upozorila na važnost grupa, motivacija, neformalnih odnosa, stila vođstva za poslovni uspeh. Još ranije, u 18. veku, Adam Smith je u svojim delima isticao važnost obrazovanja pojedinaca za društvo u celini. U 19. veku, Karl Marx je u analizi faktora proizvodnje na prvo mesto stavio stručnost i sposobnost radnika, a svestrani razvoj čoveka je uz znanje smatrao najbitnijom proizvodnom snagom društva. Međutim, tek je u novije vreme ljudskom faktoru dat dovoljno veliki značaj te je nizom istraživanja dokazana povezanost između obrazovanja i korporativne uspešnosti. Upravo ta povezanost sastavni je i najznačajniji pokazatelj važnosti uloge ljudskih resursa i investicija u njih pri ostvarivanju ciljeva razvoja“. (Jambrek & Penić, 2008, p. 1184)

„Postoje najmanje dve interpretacije pojma ljudskih resursa u zavisnosti od konteksta u kojem se primenjuje. Primarna interpretacija je nastala iz političke ekonomije i ekonomije, u kojoj su se ljudski resursi nazivali „radna snaga“, i koji su bili jedan od četiri faktora proizvodnje. Druga interpretacija je da su ljudski resursi svi zaposleni u nekoj firmi koji zajedno čine jednu organizaciju“ (Zubović, 2010, p. 3). To nije samo prost skup ili zbir svih zaposlenih, već pojam ljudski resursi obuhvata sinergejski efekat znanja, kompetencija, veština, sposobnosti, ličnih karakteristika, energije, motivacije zaposlenih u organizaciji koja kvalitetnom praksom upravljanja treba adekvatno da se planira, obezbeđuje, razvija i održava u funkciji ostvarivanja korporativnih ciljeva. „Cilj upravljanja ljudskim resursima je maksimiziranje povrata na ulaganja u ljudske resurse firme i minimiziranje finansijskih rizika. Menadžeri ljudskih resursa su odgovorni da sprovedu ove aktivnosti na efektivan, zakonit, pošten i konzistentan način kroz sistem selekcije, obuke i razvoja, evaluacije i upravljanja, promocije, rešavanja viška zaposlenih, proizvodnih i ljudskih odnosa i slično“ (Zubović, 2010, p. 5).

Iako sve više menadžera smatra da su ljudi ključni za uspeh organizacija, još uvek postoji mnogo onih koji primat daju materijalnoj i finansijskoj imovini. Ti menadžeri smatraju da su ljudi trošak koga treba reducirati, samo parovi ruku, resurs koji se mogu kupiti kao bilo koji drugi, odnosno na ljude ne gledaju kao na važan resurs i temelj konkurentske prednosti. Iako su mnoga istraživanja pokazala da postoji povezanost između profitabilnosti organizacija i ulaganja u obezbeđivanje, obrazovanje i zadržavanje ljudskih resursa, a savremeni menadžeri u javnosti ističu važnost ljudskih resursa za opstanak, rast i razvoj njihovih organizacija, vrlo često stvarna briga za ljude tu prestaje. Za mnoge

menadžere i njihove organizacije ljudi i menadžment ljudskih resursa su važniji u uvodnim rečenicama pisanih materijala i govora nego u stvarnosti.

Mnogi menadžeri i dalje smatraju da je odeljenje ljudskih resursa troškovni centar čiji je glavni cilj i mera uspeha minimizacija troškova, koji retko dodaje vrednost organizacijama, odnosno pridonosi ostvarivanju profita, što je istovremeno i razlog zašto je ovim odeljenjima teško pribaviti neophodne resurse za obavljanje posla. Glavni razlog za napred navedeno, leži u činjenici da uticaj ljudskih resursa i prakse upravljanja njima na performanse preduzeća nije lako izmeriti. U bilansu obično stoje stavke, kao što su: ukupna zarada, obrt zaposlenih, troškovi po zaposlenom i druge. Lista atributa koji su potrebni kako bi se implementirala strategija kompanije kao što su: kapacitet i posvećenost zaposlenih, razvoj veština i trening, koji će omogućiti zaposlenima da uče brže od konkurencije uglavnom ne postoji, ne sagledava se i ne uviđa se njen značaj. Problem se javlja, jer u mnogim kompanijama nije lako stvoriti vezu između ove dve liste. Mnogi menadžeri ne smatraju da druga lista objašnjava kako ljudski resursi stvaraju vrednost. U svakom slučaju postoji nepovezanost između onoga šta se meri i šta je važno. Kvalitet ljudskih resursa, njihova konkurentnost kao osnova konkurentnosti preduzeća, zahteva značajna materijalna ulaganja. Opravdanost investiranja u ljudske resurse predstavlja glavni izazov, a može se reći i problem u poslovanju preduzeća, a među njima i banaka. Da bi bile opravdane potrebne investicije neophodna je demonstracija doprinosa ljudskih resursa organizacionoj uspešnosti banaka. Demonstracija doprinosa nije moguća bez merenja. Ne može se nešto unapređivati čiju vrednost ne znamo, čiju vrednost ne merimo.

„Brojni istraživači su u svojim radovima opisivali značaj ljudskih resursa za povećanje organizacione konkurentne prednosti (Baker i ostali, 1997; Paauwe, 2004; MacMillan i Tampoe, 2000). Po Bakeru osnovni problem koji top menadžeri u svetu vide za nedostatak kompetentnih zaposlenih jeste nedostatak efikasnosti službi za ljudske resurse, zbog čega firma nije u mogućnosti da obezbedi lidersku poziciju na tržištu. Nedostatak kompetentnosti predstavlja problem, pošto konkurencija vremenom postaje sve veća, čime potreba za kvalitetnim zaposlenima, posebno na ključnim pozicijama postaje prioritet u organizacijama. Nesposobnost firme da razvije svoje ljudske resurse direktno vodi ka smanjenju konkurentnosti. Po istraživanju konsultantske kuće Accenture koja je obuhvatila 250 firmi iz razvijenih zemalja, pokazalo se da samo 14% rukovodilaca smatra da je opšti nivo kompetentnosti zaposlenih u njihovim firmama najbolji u odgovarajućoj industriji, i kao glavni razlog za to navode nedovoljan nivo obuke i razvoja ljudskih resursa kojima upravljaju. Po Paauwe (2004) takođe je problem nastao u službama za ljudske resurse, koje nisu bile dovoljno sposobne da razviju svoje zaposlene i formiraju sistem obuke koji bi podigao kapacitet i kompetentnost drugih zaposlenih. Ali sa druge strane u istraživanju Accenture se navodi da više od trećine rukovodilaca zna da se politika razvoja ljudskih resursa menja po potrebama pojedinih službi, tako da se odgovornost za neuspeh može ipak više pripisati slaboj komunikaciji i nejasnoj poziciji službe ljudskih resursa u organizacijama“. (Zubović, 2010, p. 7)

Osnova ovih istraživanja leži u stavu da materijalna imovina (zemlja, zgrade, opreme i novac) preduzeća imaju manju vrednost nego nematerijalna imovina koja se nalazi u glavama zaposlenih (znanje, veštine, sposobnosti, radno iskustvo, mreže kontakata), a koja nije navedena u njihovim poslovnim izveštajima. Istraživanja se zasnivaju na uverenju da se bogatstvo preduzeća temelji na kvalitetu ljudskih resursa, stvaranje vrednosti događa se kada se kompetencije zaposlenih ugrade u usluge što rezultira većem zadovoljstvu potrošača. Jedan od glavnih atributa ljudskih resursa je neopipljivost, skrivenost zbog čega ga je teško identifikovati i odrediti njegovu ekonomsku vrednost.

„Zaključno, može se istaći da se pojam ljudski resursi odnose na ukupnost ljudskih potencijala u organizaciji, koji čine znanja, sposobnosti, veštine, kreativnost, motivaciju i radnu energiju potrebnu za ostvarivanje organizacionih ciljeva. To je ukupna intelektualna, psihička, fizička i socijalna energija koja može da se razvije u ostvarivanju organizacionih ciljeva. Ljudski resursi odnose se pre svega na akumuliranu vrednost investicija u znanje, stručnost i budućnost zaposlenih i menadžera, te njihovu sposobnost da svoje znanje, veštine i sposobnosti (kao rezultat navedenih investicija) transformišu u aktivno stvaranje dodatne vrednosti za organizaciju“. (Pržulj, 2011, p. 11) Kako su zaposleni odlučujući faktor u dostizanju kvalitetne bankarske usluge i postizanju efekta zadovoljnog klijenta, što samoj banci daje dugoročne prednosti na tržištu u borbi sa konkurencijom, prepoznavanje značaja ljudskih resursa kao i kvalitetne prakse upravljanja njime je za bankarsko poslovanje od izuzetnog značaja.

3.1.2. Specifične karakteristike ljudskih resursa u banci

„Veliki izazov za upravljanje ljudima leži u činjenici da su ljudski resursi za razliku od svih drugih organizacionih resursa veoma specifični jer pored toga što je čovek radno biće, on je i misaono i svesno biće, koje pored posla ima i sopstveni život i ciljeve. S toga je menadžment ljudskih resursa mnogo složeniji i zahteva više znanja i umeća nego kada je u pitanju upravljanje drugim resursima. Radni rezultat je posledica ne samo znanja i sposobnosti, nego i brojnih drugih faktora, poput ličnih osobina, ličnih okolnosti i trenutnih dešavanja, volje, motivacije itd. Usled delovanja brojnih faktora teško je predvideti konačan rezultat, odnosno odnos ulaganja i prinosa kada su ljudi u pitanju. Zbog toga je u upravljanju ljudskim resursima neophodan individualan pristup. Kao specifične karakteristike ljudskih resursa i iz njih izvedene osobenosti prakse upravljanja njima, možemo navesti sledeće“ (Pržulj, 2002, pp. 19-21):

- ⇒ “Ljudski resursi, ra razliku od ostalih resursa, mogu da svojim znanjem i stvaralaštvom u funkciju stave sve biološke, fizičke i druge potencijale.
- ⇒ Sinergejski efekat, koji poseduju jedino ljudski resursi, omogućava da ukupan radni rezultat bude veći od pojedinačnih rezultata i da se kombinovanjem pojedinačnih sposobnosti dobiju kvalitativno nove organizacione sposobnosti.
- ⇒ Faktori ponašanja i motivacije omogućavaju povećanje ili smanjenje pojedinačnih radnih, a time i organizacionih rezultata.
- ⇒ Kreativnost, jedino čovek poseduje kreativnost i može stvoriti nove i nestandardne usluge, čime omogućava organizacioni, ali i lični razvoj.

- ⇒ Pojedinačna znanja i sposobnosti koriste se na jedinstven i neponovljiv način u svakoj organizaciji, što čini jedinstvenost organizacione sposobnosti, koja se ne može kopirati i predstavlja konkurentsku prednost.
- ⇒ Ljudski resursi imaju dugoročan uticaj na uspešnost organizacije i implikacije određenih odluka i promena obično se ne pokazuju odmah u organizacionoj stvarnosti, nego sa zadržkom. Zato ulaganje u ljudske resurse ima dugoročne efekte.
- ⇒ Odnos organizacije prema ljudskim resursima ima istovremeno ekonomske, socijalne i zdravstvene implikacije.
- ⇒ Jedino čovek može svojim radom da stvori višak vrednosti, tj novu vrednost” (Pržulj, 2002, pp. 19-21)
- ⇒ “Upravljanje ljudskim resursima ima veoma izražene dugoročne efekte na razvoj i uspešnost celokupne organizacije. Poznato je da je, kada je reč o zaposlenima, odnosno o socijalnim inovacijama, u šta spada i upravljanje ljudskim resursima, za pojavljivanje ekonomskih efekata neophodno mnogo više vremena nego kod inovacija u drugim sferama. Isto tako, poznato je da je mnogo lakše uspostaviti nove nego promeniti već ustaljene navike, pristupe načina mišljenja i ponašanja koji još dugo deluju nakon promene objektivnih uslova. Svi propusti menadžmenta ljudskih resursa, kao što su, na primer, negativna selekcija, negativan odnos prema stručnosti i znanju, idejama i inovacijama zaposlenih, autokratski menadžment, mogu imati pogubne efekte koji se pokazuju za nekoliko godina i uslovljavaju neminovnu propast u budućnosti na osnovu loših odluka u toj oblasti. Potrebno je najmanje pet do deset godina ulaganja da bi se izgradio kvalitetan i uspešan menadžment, sposobni i fleksibilni ljudski resursi kao i da bi se počeli pokazivati pravi i trajni efekti.
- ⇒ Zaposleni poseduju neograničenu unutrašnju sposobnost razvoja kao i sposobnost samoreprodukcije. Zaposleni su jedini ekonomski i poslovni resurs koji se može samorazvijati i kod kojeg troškove razvoja organizacije mogu u potpunosti prebaciti na pojedinca ili podeliti s njim. Organizacije te troškove najčešće ne snose same. Ljudski resursi, njihova znanja i sposobnosti jedini su resurs koji se upotrebom ne smanjuje nego raste.
- ⇒ Specifičnost ulaganja u razvoj i korišćenje ljudskih resursa je u tome što razvoj zahteva najčešće mnogo veće socijalne nego ekonomske investicije. Da bi se ljudski resursi maksimalno koristili neophodno je prvo promeniti celu organizaciju u smislu promene vrednosti, klime i kulture, filozofije i stila menadžmenta, ukupnih odnosa, participacija i ovlašćivanje zaposlenih itd. Sasvim novi rezultati i ekonomski efekti, a sa istim zaposlenima i znanjima, mogu se postići čak i ako se samo promeni stil i odnos menadžmenta prema saradnicima.
- ⇒ Velika razlika između ulaganja i efekata takode je jedna od specifičnosti ljudskih resursa. Postignuti ekonomski efekti uveliko prevazilaze vrednost ulaganja, pa se zbog toga ulaganje u zaposlene danas smatra najrentabilnijim investicijama u poboljšanje i razvoj poslovanja.

- ⇒ Upravljanje ljudskim resursima primarna je poslovna funkcija. Ova funkcija uz planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje čini srž menadžerskog posla i na taj način određuje ukupnu i pojedinačnu menadžersku uspješnost. Ova poslovna funkcija se po mnogo čemu razlikuje od ostalih poslovnih funkcija i sama suština menadžerskog posla jeste kvalitetno upravljanje ljudskim resursima.
- ⇒ Delatnost menadžmenta ljudskih resursa ne može se, za razliku od drugih poslovnih funkcija, ograničiti na jednu funkciju i organizacijsku jedinicu koju bi vodila i realizovala. Ističe se važnost koncepta „opštih stručnjaka ljudskih resursa“, odnosno dobro organizovanih multispecijalista i specifičnih timova za ljudske resurse koji imaju zadatak rešavanje ljudskih problema na svim nivoima i segmentima organizacije. Ovi timovi imaju najvažniju ulogu u menadžmentu i uopšte u rešavanju organizacijskih, poslovnih i razvojnih problema, što vodi neophodnom integrisanju, a ne odvojenom rešavanju poslovnih i problema ljudskih resursa.
- ⇒ Sledeća specifičnost menadžmenta ljudskih resursa ogleda se u tome što je najteže uticati i analizirati ljudsko ponašanje, odnosno najsloženije rešavati ljudske probleme. To su najteži problemi sa kojima se menadžeri suočavaju. Ljudi su nepostojani, teško ih je kontrolisati i predviđati, što za menadžere predstavlja veliku frustraciju. Verovatno je to razlog što su menadžeri uvek težili da rade sa činjenicama, podacima, procedurama i modelima, koji su, ma kako komplikovano izgledali, mnogo jednostavniji i sigurniji za rešavanje u odnosu na ljude. Individualnost i neponovljivost zaposlenih ne dozvoljava unificiranje i standardizovanje rešenja niti nalaženje jednog optimalnog rešenja za sve, već naprotiv zahteva individualni i specifičan pristup. Može se reći da koliko postoji zaposlenih u organizaciji, toliko ima i adekvatnih rešenja. Iako se nekada zaposleni ponašaju isto ili slično, razlozi za takvo ponašanje mogu biti sasvim različiti. A isto tako jedan isti razlog može kod više zaposlenih prouzrokovati sasvim različite reakcije. Da bi se moglo uticati i usmeravati ponašanje zaposlenih, neophodno je poznavati razloge i osnovu toga. Ljudi se razlikuju međusobno po svojim sposobnostima, znanjima, veštinama i motivima, pa shodno tome razlikuju se i po radnom ponašanju i uspešnosti. Kako ne postoje dva po osobinama identična čoveka, tako ne postoje dve iste objektivne okoline za različite ljude, jer je njihov doživljaj okoline uslovljen svim njihovim karakteristikama, različit. Okolinu, dakle, svi ljudi doživljavaju različito, jer su i oni sami različiti međusobno, što određuje njihovo individualno ponašanje. Ljudi imaju različite percepcije i doživljavanje okoline, koju sagledavaju celom svojom ličnošću. Pored svih različitosti kod ljudi, njihovih različitih vrednosti, radnih preferencija i ciljeva, različitih ciljeva i različitih crta ličnosti, na njihovo ponašanje i uspešnost utiču i očekivanja drugih, njihovo uverenje i pouzdanje u njihove mogućnosti. Veliku ulogu u tome igraju menadžeri, njihova očekivanja i uverenja u mogućnosti njima neposredno odgovornih zaposlenih. Uvažavajući svakog čoveka kao zasebnu jedinku, menadžment i menadžeri ljudskih resursa treba da nastoje da negativne osobine pojedinca neutrališu ili minimiziraju, a pozitivne vrednosti i raspoložive kvalitete, kao i druge potencijale prepoznaju, aktiviraju i na pravi način usmere. Sa

jedne strane, potrebno je nastojati ostvariti organizacione ciljeve, ali nikako ne zapostaviti individualne ciljeve zaposlenih. Na menadžerima je da prave zadovoljavajuću ravnotežu između organizacionih i individualnih ciljeva i interesa. Glavno obeležje upravljanja ljudskim potencijalima je njihova usmerenost na budućnost, osiguravanje i razvoj zaposlenih u skladu sa budućim položajem organizacije i njenim poslovnim potrebama uz eliminiranje slabosti, što predstavlja stalno unapređivanje poslovanja. Ono treba omogućiti i podržati ostvarivanje strategijskih ciljeva organizacije. Zadatak menadžmenta ljudskih resursa, jeste da uoči i iskoristi sav potencijal koji zaposleni u organizaciji poseduju, a sve to sa ciljem ostvarenja željenih rezultata. Kako ljudski resursi imaju niz specifičnosti u odnosu na druge resurse u organizaciji, tako i njihova uloga pri ostvarivanju organizacionih ciljeva je veoma specifična i od posebne važnosti. Važno je istaći da se efikasnim upravljanjem ljudskim resursima pozitivno utiče i na druge resurse u organizaciji” (Lajišić, 2016, pp. 19-22).

Najvažnije specifičnosti ljudskih resursa su sledeće:

- ⇒ „Zaposleni mogu da svojim znanjima i stvaralaštvom stave u funkciju sve biološke, fizičke i druge potencijale.
- ⇒ Sinergijski efekat, koji poseduje jedino ljudski kapital, omogućava da ukupan radni rezultat bude veći od pojedinačnih rezultata i da se kombinovanjem pojedinačnih sposobnosti dobiju kvalitativno nove organizacione sposobnosti.
- ⇒ Faktori ponašanja i motivacije omogućavaju povećanje ili smanjenje pojedinačnih radnih, a time i organizacionih rezultata.
- ⇒ Kreativnost, jedino čovek poseduje i može stvoriti nove ideje, nove i nestandardne proizvode i usluge, čime omogućava organizacioni i sopstveni razvoj.
- ⇒ Jedinstvenost, pojedinačna znanja i sposobnosti koriste se na poseban način u svakoj organizaciji, sto čini jedinstvenost i osobenost organizacione sposobnosti, koja je originalna i nemože se kopirati i kao takva predstavlja konkurentnu prednost na globalnom tržištu.
- ⇒ Dugoročno dejstvo, ljudski kapital ima dugoročni uticaj na uspešnost organizacije i implikacije određenih odluka i promena koje se nepokazuju odmah u organizacionoj stvarnosti, nego sa malim zakašnjenjem. Zato ulaganja u ljudski kapital ima dugoročne efekte.
- ⇒ Sposobnost samoobrazovanja i razvoja, neograničena unutrašnja sposobnost razvoja i to je jedini kapital koji se upotrebom ne smanjuje nego povećava.
- ⇒ Povezanost sa svim poslovnim funkcijama. Sve poslovne funkcije zavise od ljudskog kapitala, pa ljudski kapital ima neposredan uticaj na kvalitet ostvarivanja svih poslovnih funkcija.
- ⇒ Ekonomski značaj, ekonomski efekti znatno premašuju ulaganje u ljudski kapital. Jedino čovek svojim radom u organizaciji može da stvori višak vrednosti, tj. novu vrednost. Vrednost implikacije, odnos organizacije kao celine prema ljudskom kapitalu ima istovremeno, ekonomske, socijalne i zdravstvene implikacije“ (Pržulj, 2011, pp. 12-13).

Ono što zaposlene čini tako specifičnim resursom jeste njihova glavna imovina – znanje. Znanje kao resurs ima značajan uticaj na sve segmente privrede i društva. Analize pokazuju da ni jedan resurs nije ispoljio toliki uticaj na nacionalne i globalne nivoe, kao što je to znanje. Taj veliki uticaj se može sagledati kroz nekoliko sledećih činjenica:

- ⇒ Znanje utiče na nivo demokratije, odnosno što više znanja, to više demokratije. Danas su najrazvijenije zemlje na svetu u isto vreme i najdemokracije. U isto vreme najnedemokracije zemlje na svetu su po pravilu nerazvijene zemlje u kojima postoje diktature i oligarhije, visok nivo raslojavanja društva u kome ima mnogo siromašnih i malo bogatih.
- ⇒ Znanje povećava efikasnost privrede i društva. Što u nekom preduzeću ili društvu postoji veći kvantum znanja, to je i njegova efikasnost veća. Poznato je da su prvobitna društva bila neefikasna, upravo zbog malog znanja. Kako se nivo znanja povećavao, tehnologija razvijala (tehnologija kao izraz primenjenog znanja), tako se i efikasnost povećavala. Zato je i svaka sledeća društveno-ekonomska formacija bila naprednija u odnosu na prethodnu i zato je svaka društveno-ekonomska formacija u svom okrilju u svojoj najvišoj fazi znanja stvarala uslove za njeno propadanje.
- ⇒ Nivo znanja utiče na stil upravljanja. U društvima i preduzećima koja neguju stil prinude, odnosno autokratski metod upravljanja, po pravilu nedostaje znanje. Nedostatak znanja se pokušava nadoknaditi snagom moći i prisile. I obrnuto. U intelektualnim organizacijama se primenjuje stil pridobijanja ljudi za ideje menadžmenta. Ovde bi svako uvođenje prinude, proizvelo konflikte, što je i prirodno, jer svaka neprimerena, a posebno sankcije na intelektualce, proizvodi reakcije, što povećava entropiju funkcionisanja preduzeća i u krajnjem dovodi do haosa.
- ⇒ Značaj znanja je i u tome, što se putem prodaje znanja daleko više zarađuje, nego prodajom drugih resursa. Zarade se kreću na milijarde dolara, a da se ne prodaje ili rasprodaje prirodno bogatstvo u sirovinama, materijalima, sredstvima itd. Znanje koje je ugrađeno u projekte, softvere, inovacije, danas postaje primarno, u odnosu na radnu snagu koja se prodaje jeftino i koja ne može da stvori profit. Društva i preduzeća koja preferiraju znanju imaju najveći životni standard, i najbrže ostvaruju rast.
- ⇒ Tržište menadžmenta znanja se brzo razvija i u skorijoj budućnosti ono će preći tržište roba i kapitala. Primera radi, tržište za softvere koji se koriste u menadžmentu znanja u 1999 godini iznosilo je oko 515 miliona dolara, dok je ta cifra za samo nekoliko godina porasla na 3,5 biliona dolara.
- ⇒ Znanje stavlja tehnologiju u pravi kontekst, odnosno na mesto na kome zaista i treba da bude. Tehnologija omogućava da pojedinci, preduzeća i uopšte društva razvijaju sisteme, procese koji su bitni za njihovu efikasnost. Ljudski faktor u tome ima presudnu ulogu. Ono što ograničava razvoj mnogih preduzeća nije nedostatak finansija, već što nemaju kvalitetne ljude.
- ⇒ Znanje je promenilo i odnos prema ljudima koji znaju. Danas se fokus pažnje menadžmenta usmerava na čuvanje ljudskog kapitala kao «suvog zlata».

Znanje u odnosu na materijalne resurse ima sledeće specifičnosti:

- ⇒ Dualnost vlasništva. Dok kod materijalnih resursa nema mogućnosti da postoje dva ili više vlasnika nad jednim predmetom, kod znanja je to moguće. Kada se znanje daje, prenosi na drugoga, davaoc ne ostaje bez znanja, već ono i dalje ostaje u vlasništvu davaoca, ali i kod primaoca koji sada postaje takođe vlasnik.
- ⇒ Što se znanje više deli, ono se uvećava, dok se kod materijalnih resursa ono smanjuje. To povećanje je prisutno i kod davaoca, ali i kod primaoca.
- ⇒ Povećanje kvantiteta znanja dovodi i do poboljšanja njegovog kvaliteta, posebno ukoliko znanjem raspolaže veći broj ljudi.
- ⇒ Dok je neznanje univerzalna kategorija, znanje je raznovrsno. Kada ljudi nešto ne znaju, svi ne znaju na isti način, ali kada znaju, svi znaju na različite načine. Time znanje postaje zamajac za pokretanje brojnih aktivnosti, jer će postojeći fond znanja, svaki čovek povećati, dodati nešto novo ili eliminisati nešto što je ometalo poboljšanje.
- ⇒ Znanje je danas najvredniji resurs. On je mnogo vredniji od bilo kojeg drugog resursa, jer se uz pomoć njega mogu kupiti bilo koji drugi resursi. To znači da je on transverzibilan. Zbog toga razvijeni svet prodaje znanje i po tom osnovu ostvari daleko veći profit, dok zemlje u razvoju prodaju sirovine i po to osnovu još više siromaše.
- ⇒ Procesi i tokovi znanja u društvu i preduzećima koja uče su važniji, od tokova novca. Protok znanja mora biti tako organizovan da taj proces dobije karakteristike krvotoka u organizaciji, a to znači shvatiti potrebu da znanje mora doseći do svakog dela preduzeća. U protivnom, svuda tamo gde ne doseže znanje doći će do umiranja dela privrednog organizma.

Prethodno navedene osobenosti dokazuju stav da banke svojim zaposlenima treba da posvete mnogo više pažnje u odnosu na ostale resurse. Ljudi u preduzeću se po mnogo čemu razlikuje od svih drugih resursa. „Oni su jedini svestan resurs, ne može se izražavati samo ekonomskim ili drugim kvantitativnim vrednostima tj. novcem. Ovaj resurs sadrži neke druge vrednosti od kojih zavisi upotreba i funkcionisanje svih drugih resursa u poslovnom sistemu. Čovek u organizaciju ne unosi samo svoju kvalifikaciju i spremnost za rad, nego i svoju ličnost i deo svog ukupnog života, svoje želje, ambicije, stavove, motive i sva svoja psihička stanja (nervozu, bes, zavist, mržnju, aroganciju, nezadovoljstvo i dr.). Zato se od savremenih menadžera očekuje da znatno više pažnje posvete ljudskom resursu. Da bi čovek mogao da aktivira i ispolji svoj kreativni potencijal neophodna je povoljna klima, demokratska atmosfera, odgovarajuće nagrađivanje tj. potrebna je organizaciona sredina dostojna čoveka i tretman zaposlenih kao saradnika a ne kao podčinjenih. Potrebno je stvaranje humanih uslova, usklađenih sa ljudskom prirodom radi sticanja, aktiviranja i ispoljavanja znanja i sposobnosti i njihovo pretakanje u materijalna i društvena dobra, što je osnovni cilj kako poslovnog sistema tako i svakog zaposlenog pojedinca u njemu. Menadžment preduzeća mora biti obazriv na sve nabrojane osobenosti i karakteristike ovog resursa kako bi normalno funkcionisao u poslovnom sistemu“. (Pržulj, 2011, p. 12)

3.1.3. Razvoj poslovne filozofije: od službenika do radika znanja

Čini se da se svakog meseca pojavljuje nova menadžment tehnika koju rukovodioci, željni novih načina za unapredjenje performansi svog poslovanja, rado prihvataju. Preduzeća vrše downsizing, reinžinjeriing i druga restrukturiranja. Promovišu kulturu lidera i sledbenika. Trude se da budu «učee organizacije» i promovišu izgradnju timova i samoovlašćivanje. Mogućnosti su mnogobrojne. Sve ove tehnike imaju jednu zajedničku crtu - pokušavaju da pronađu bolji način iskorišćenja zaposlenih.

Već sama činjenica da je znanje, kao ključni ekonomski resurs u savremenom poslovanju, proizvod čoveka i da se do njega može doći i koristiti za stvaranje dodatne vrednosti pomoću ljudi, sama po sebi govori o vezama koje nisu sporne i ne treba ih dokazivati. Ovde nas više interesuje na koji način se ti uticaji ostvaruju i kako treba da budu postavljeni upravljački procesi da bi generisali znanje kao resurs koji ostvaruje dodatnu vrednost. Samo ulaganjem u ljudski potencijal na način koji može da obezbedi dodatnu vrednost možemo obezbediti ljudski kapital.

U okruženju su burna desavanja koja uslovljavaju revolucionarne promene, a takve su promene i u organizaciji. Preduzeća posluju u okruženju koje traži potpuno nove i drugačije pristupe, načine upravljanja i strukture organizacije. Novi pristupi su u službi restrukturiranja preduzeća u cilju stavljanja ljudi na prvo mesto. Preduzeća se sve više okreću ka ljudskim resursima. Razlog tome možemo potražiti u činjenici da postoji velika razlika između stvaranja konkurentnosti na nematerijalnim i na materijalnim resursima. Tokom industrijske ere, dominantan način stvaranja vrednosti je bila masovna proizvodnja, odnosno fizičko stvaranje dodate vrednosti. Finansijski kapital imao je odlučujuću ulogu, a ogroman broj radnika pokušavao je da stvori što više proizvoda, s obzirom da je stvaranje vrednosti zavisilo od kvantiteta. Danas je situacija sasvim drugačija. Stvorena dodata vrednost ne zavisi više od kvantiteta, odnosno od povećanja proizvedene količine, već od znanja ugrađenog u proizvod ili uslugu. Vrednost u ekonomiji znanja ne stvara se kvantitetom proizvedenih proizvoda, već kvalitetom koji stvaraju radnici znanja. Više nije moguće razmišljati o proizvodu, kao o fizičkoj manifestaciji vrednosti. Proizvodi ili usluge gube vrednost, jer je zastarelo znanje koje je u njih ugrađeno.

Piter Draker u svojoj knjizi «Moj pogled na menadžment» govori o usponu «klase», dominantnoj grupi koja se počela pojavljivati u novoj ekonomiji zasnovanoj na znanju, «radnici znanja». Po njemu istinsko ulaganje nije više ulaganje u mašine i alate. Ono je ulaganje u radnike znanja. Bez toga su mašine, bez obzira koliko napredne i sofisticirane, neproduktivne. (Draker, 2006) „Specijalisti znanja će biti dominantan faktor u ekonomiji znanja, kao što su farmeri bili dominantni u poljoprivredno doba, a radnici u industrijsko doba. Fokus se prebacije sa fizičke na intelektualnu energiju. Radnici prestaju da budu fizička snaga, oni postaju umna snaga. Radnici znanja, specijalisti znanja, za razliku od proizvodnog radnika je vlasnik sredstava za proizvodnju, on nosi svoje znanje u svojoj glavi i nosi ga uvek sa sobom. Menadžeri će morati da nauče da upravljaju njima, a preduzeća da se bore da ih zaposle i zadrže“. (Tisen, et al., 2006, p. 35)

Prethodno navedeno posebno se odnosi na razvoj bankarskog sektora. Sve veći pritisak konkurencije nebankarskih institucija na banke, digitalizacija poslovanja, razvoj informacionih tehnologija stvara sve veće zahteve za novim znanjima i veštinama zaposlenih, pre svega iz oblasti informatike. Posebno ovo predstavlja i izazov za menadžerski kadar od kojeg se očekuje da poznaju ne samo oblasti rukovođenja, ponašanja, poslovanja, finansija, već i rada tehnologije i mogućnosti koje ona pruža za razvoj daljeg poslovanja.

3.2. Procena vrednosti ljudskih resursa

3.2.1. Problemi i izazovi merenja ljudskih resursa

Kako značajan deo istraživanja predstavlja i utvrđivanje razlika u kvalitetu ljudskih resursa posmatranih banaka, cilj ovog dela rada je u razjašnjavanju i mogućnosti i postojećih rešenja koja se tiču samog merenja vrednosti ljudskih resursa.

Iako ljudski resursi mogu predstavljati konkurentnu prednost, organizacije ne razumeju njegovu prirodu i vrednost. Menadžeri uglavnom ne znaju kolika je vrednost njihovog ljudskih resursa. Ne znaju da li imaju dovoljno zaposlenih, resursa ili poslovnih procesa da bi uspešno primenili novu strategiju. Najčešće ne razumeju kakav pristup njihovi zaposleni imaju prema know-how-u, koliko znaju i da li primenjuju to što znaju. Pošto nemaju te informacije, menadžeri pristupaju downsizing-u, reinžinjeringu i drugim restrukturiranjima u vakumu. Zato je potreban metodološki i vrednosni sistem koji će omogućiti menadžerima da identifikuju i vrednuju svoje ljudske resurse. Svaka rasprava o merenju vrednosti ljudskih resursa počinje pitanjem zašto je teško meriti njihovu konkurentnost. Više je razloga.

„Prvi razlog je istorijski. Računovodstvena pravila, iako pomalo izmenjena, su inicijalno dizajnirana za sredstva kao što su fabrike, mašine, novac - opipljive stvari koje predstavljaju izvor bogatstva tokom industrijske ere. Industrijska era ostaje polako iza nas, istisnuta od strane ere znanja, u kojoj su znanje zaposlenih, inovacija, informacije i usluge primarne sirovine i najvažniji proizvodi. Danas, kupujemo i prodajemo znanje, koje se ne može opipati ni videti. Drugo, neke neopipljivosti je zaista teško meriti. Kreativnost je, na primer, u srcu procesa generisanja znanja, i još uvek je nepredvidiv proces, sa nepredvidivim rezultatima. Dve dimenzije vrednosti ljudskih resursa, statička i dinamička, su takođe problem prilikom njenog merenja. Neke metode razlikuju neopipljive resurse i neopipljive aktivnosti, čime osvetljavaju statički i dinamički karakter ljudskih resursa. Neopipljivi resursi, statičkog karaktera, mogu se meriti u bilo kom vremenskom trenutku, na primer, kompetencije zaposlenih. Međutim, neopipljivi resursi se mogu razmatrati i u dinamičkom smislu. Kompanije sprovode aktivnosti u cilju sticanja ili internog generisanja kompetencija, čuvanja i unapređenja postojećih znanja, njihovog monitoringa i merenja. Ove dinamičke aktivnosti na taj način utiču na alokaciju i upotrebu resursa, koji se ne mogu uvek izraziti u finansijskom smislu, pa se s toga efekti ovih aktivnosti mogu pojaviti, ili ne, u finansijskim izveštajima kompanije“. (Čabrilo, 2008, pp. 52-53)

„Sledeći faktori koji sprečavaju finansijske mere (korišćene u tradicionalnom, industrijskom dobu) da mere konkurentnost ljudskih resursa i povežu je sa kreiranjem vrednosti su sledeći:

- ⇒ Vrednost je indirektna – ljudski kapital indirektno generiše finansijske rezultate, odnosno kroz lance uzročno-posledičnih odnosa uključujući dve ili više karika (na primer, investiranje u obuku vodi ka kvalitetu usluge, kvalitet usluge ka većem zadovoljstvu potrošača, veće zadovoljstvo potrošača rezultiraće njihovom većom lojalnošću koja će generisati povećanje profita). Kompleksne veze i odnosi otežavaju finansijsko vrednovanje ljudskog kapitala.
- ⇒ Vrednost je kontekstualna – vrednost ljudskog kapitala zavisiće od organizacionog konteksta i strategije. Idiosinkrazijska priroda ljudskog kapitala, koja podrazumeva da ono što je vredno i korisno za jednu kompaniju, može biti bezvredno i beskorisno za drugu rezultira različitim mernim sistemima, što otežava poređenje kompanija.
- ⇒ Vrednost je potencijal – znanje zaposlenih, ulaganje u njih, ima potencijalnu, ali ne i tržišnu vrednost. Tek njegovom ugradnjom u uslugu dobija svoju tržišnu vrednost ali merenu kroz kvalitet usluge.
- ⇒ Resursi su udruženi – vrednost se ne nalazi u svakom pojedinačnom resursu, već u njihovom sinergejskom dejstvu“. (Vemić Đurković & Jošanov Vrgović, 2014, p. 14)

„Za razliku od finansijskih resursa, merna jedinica ljudskih resursa nije jedinstvena i to je još jedan od problema u oblasti merenja ove vrste resursa. Pitanje na koje svaka rasprava o merenju ljudskih resursa traži odgovor je: Koju jedinicu možemo koristiti prilikom merenja? Ovo otkriva još jedan od problema, koji se javlja prilikom merenja ovih resursa, a to je identifikovanje onoga šta je neophodno meriti. Kako ljudski resursi predstavlja umni deo organizacije, da je rezultat znanja, stavova i agilnosti zaposlenih, to dalje znači da nisu sva znanja, stavovi i ponašanja zaposlenih bitni za organizacioni uspeh, odnosno ovaj problem se rešava traženjem odgovora na sledeća pitanja: koji neopipljivi resursi su najvažniji za uspeh kompanije, koji neopipljivi resursi su od strateškog značaja za kompaniju, koji faktori (komponente) ljudskog kapitala najviše utiču na ostvarivanje njenih ciljeva?“. (Vemić Đurković & Jošanov Vrgović, 2014, p. 14) Upravo iz ovog razloga, mere kod raznih metoda za merenje ljudskih potencijala, ne obuhvataju sve neopipljive resurse, već samo one koji se smatraju delom ključnih faktora uspeha kompanije.

Iznalaženje novih i delotvornijih pristupa u kreiranju pravih pokazatelja za merenje vrednosti ljudskih resursa kompanija odigrava se svakodnevno u mnogim organizacijama, kao i od strane priznatih stručnjaka. Sistem merenja obezbeđuje pokazatelje koje pomažu menadžmentu praćenje i kontrolu rezultata, uočavanje problema i preduzimanje korektivnih mera, a zaposlenim povratnu informaciju o rezultatima sa motivacionim dejstvom. Kada govorimo o merenju i vrednovanju ljudskog kapitala, potrebno je da imamo u vidu da se radi o veoma kompleksnoj nematerijalnoj imovini preduzeća, koja ima različite elemente za merenje. Tako možemo govoriti o merenju i vrednovanju ljudskih potencijala, zatim rezultata (performansi), merenju povrata na investiciju, merenju efektivnosti upravljačkih procesa, itd. Merenje različitih aspekata vezanih za

konkurentnost ljudskih resursa danas je najaktuelnija tema među stručnjacima za ljudske resurse. U tom smislu naročito su aktuelni pristupi sledećih autora: Ulrich, Becker, Huselid, Jac Fitzenz, Jack J. Phillips, Guest.

Prema Jac Fricencu postoje tri kategorije troškova ljudskih resursa koje se trebaju razviti, pratiti i kojima se treba upravljati u organizaciji. Prva grupa su direktni troškovi održavanja zaposlenih i najveći deo istih odlazi na direktne plate i beneficije. Sledeća grupa predstavlja troškove održavanja funkcije ljudskih resursa u organizaciji i oni uključuju direktne troškove za sve programe ljudskih resursa, kao i troškove odeljenja ljudskih resursa. Korišćenje usluga ljudskih resursa izvan organizacije se dramatično povećalo i, u skladu sa tim uzrokovalo povećanje troškova. Treća kategorija je ušteda troškova koja rezultira iz implementacije mnogih programa ljudskih resursa. (Fitz-enz, 1994)

Proces vrednovanja je jednostavan za neke programe, kao što je poboljšanje produktivnosti, gde su podaci jasni i raspoloživi. Međutim, veštine i rezultati ponašanja su mnogo teži za merenje i ocenjivanje. Zato Philips deli podatke na tzv. hard i soft“. Hard podaci su mere poboljšanja predstavljene u racionalnim podacima koji se lako prikupljaju. Soft podaci su orijentisani na ponašanje i manje verodostojni. Soft podaci su teži za prikupljanje i analiziranje, ali se koriste kada hard podaci nisu raspoloživi. Kategorije hard podataka su: prihodi, kvalitet, troškovi, i vreme. Hard podaci se lakše mogu konvertovati u monetarnu vrednost. Kategorije soft podataka su radne navike, veštine, radna klima, stavovi i inicijativa. Korišćenje hard podataka u ocenjivanju ne znači da soft podaci nisu vredni. Uspešan program se mora oslanjati i na merila soft podataka. Problemi sa soft podacima odnose se na njihovo prevođenje u monetarnu vrednost. (Phillips, 1995, p. 111)

Krajem XX veka u Sjedinjenim Državama pažnju privlači koncepcija Balanced Scorecard (BSC) koju su razvili Norton i Kaplan. Izrada ove koncepcije, koja u prevodu označava izbalansiranu listu merila, prema Nortonu i Kaplanu može pomoći menadžmentu organizacije da tekuće akcije poveže sa ciljevima u budućnosti. Balansiranjem perspektiva iz finansijskog ugla, ugla učenja i rasta, klijenata i poslovnih procesa koji se odigravaju u organizaciji, ovaj pristup ne čini samo sistemom merenja već i menadžment sistemom. U ovom konceptu posebnu pažnju privlači perspektiva učenja i rasta, kao važan aspekt pri merenju performansi organizacije. Autori uzimaju u obzir obuku zaposlenih kao i organizacionu kulturu. Autori pod pojmom učenja podrazumevaju mnogo više od treninga i obuke (mentorstvo, tutorstvo, dobra komunikaciju među zaposlenima). BSC pomaže menadžerima da prepoznaju potrebe za obukom i razvojem, pa u ovom smislu učenje i razvoj konstituišu esecijalnu osnovu za uspeh bilo koje organizacije u kojoj su zaposleni radnici znanja. (Kaplan & Norton, 1992)

Polazeći od ideje koncepta BSC uobličen je koncept karte performansi ljudskih resursa koji polazi od različitih aspekata. Prema konceptu karte performansi ljudskih resursa, identifikuju se sledeće dimenzije merenja: finansijska, koja reflektuje uticaj upravljanja zaposlenima na finansijske performanse preduzeća, perspektiva zaposlenog, kao člana kolektiva koji je "briga" stručnjaka u okviru organizacione jedinice upravljanja ljudskim resursima preduzeća, perspektiva uspešnosti izvršavanja operacija, procesa, aktivnosti u okviru upravljanja ljudskim resursima i perspektiva strategijskog razvoja ljudskih resursa.

Ovakav skup merila predstavljao bi svojevrsnu kartu merila performansi ljudskih resursa jednog preduzeća. Između navedenih dimenzija postoji povezanost koja se ogleda u sledećem. Viši nivo ostvarenih performansi perspektive strategijskog razvoja, pretpostavka je boljeg izvršavanja aktivnosti i procesa upravljanja zaposlenima. Konsekventno to se pozitivno odražava na satisfakciju svakog člana kolektiva, a ona na povećanu produktivnost rada i stvaranje veće vrednosti ljudskog kapitala za vlasnike. (Becker, et al., 2001)

3.2.2. Pokazatelji vrednosti ljudskih resursa

Vrednost ljudskih resursa meri se pokazateljima ljudskih potencijala. Kao najčešće korišćene pokazatelje kvaliteta ljudskih potencijala autori, *Sikavica, Šiber i Pološki*, u knjizi «Temelji menadžmenta», nabrajaju: procenat zaposlenih na određeno vreme, procenat visokoobrazovanih radnika, ulaganja u razvoj zaposlenih, stopa fluktuacije, apsentizma, troškovi fluktuacije, apsentizma, obrazovna, starosna, polna struktura zaposlenih, prosečan radni staž zaposlenih. (Sikavica, et al., 2008, p. 616)

„Istraživači i praktičari ljudskih resursa takođe, su definisali različite pokazatelje kvaliteta ljudskih potencijala kao što su znanja i veštine zaposlenih (Tintor, 1995; Cascio, 2000), njihove demografske osobine, starost (Sveiby, 1997), profesionalni staž (Cohen i Levinthal, 1990 prema Collins, Smith i Stevens, 2001), pol, apsentizam i fluktuacija (Stewart, 1999; Fitz-enz, 2000), kompenzacije (Fitz-enz, 1990), ulaganja u obrazovanje i razvoj (Mayo, 2001) i slično“ (Pološki Vokić & Frajlić, 2004, p. 59).

Osim navedenih, za merenje vrednosti ljudskih resursa koriste se i tzv. makro (korporativni) pokazatelji ljudskih potencijala, kao na primer: dodana vrednost ljudskih resursa, ekonomska dodana vrednost ljudskih resursa, dodana vrednost po zaposlenom, dodana vrednost po stručnjaku, dobit po zaposlenom, dobit po stručnjaku, indeks prihoda ljudskih resursa, indeks profita ljudskih resursa, povrat na investiranu u ljudski kapital, tržišna vrednost ljudskog kapitala, indeks troškova ljudskih resursa, operativni troškovi ljudskih resursa, stepen sposobnosti, spremnosti, odanosti i zadovoljstva ljudskih resursa. (Pološki Vokić & Frajlić, 2004)

Pokazatelji ljudskog kapitala određenih u okviru *Balanced Scorecard-a* takođe, su široko upotrebljavani: indeks vođstva, indeks motivisanosti, broj zaposlenih, obrt zaposlenih, prosečan broj godina koje zaposleni provode u preduzeću, starosna struktura zaposlenih, vreme provedeno na obuci (broj dana godišnje), odnos zaposlenih na određeno i neodređeno vreme, procenat zaposlenih sa visokom stručnom spremom, broj žena menadžera, broj dana odsustvovanja godišnje po zaposlenom, indeks povećavanja uticaja zaposlenih, učešće zaposlenih mlađih od 40 godina starosti, godišnji troškovi obuke po zaposlenom, procenat zaposlenih koji rade puno radno vreme itd. (Pešić, 2006, p. 195)

U navedene svrhe, između mnogobrojnih pokazatelja moguće je koristiti i: prosečna dužina radnog staža, prosečno vreme za rešavanje problema i nesuglasica, poštovanje prakse "fer" zapošljavanja, iznos rashoda zbog povreda na radu, frekvencija povređivanja radnika na

poslu, izgubljeno vreme zbog nezgoda, broj slučajeva razboljevanja radnika povezanih sa stresom na poslu, broj dana obuke, broj programa obuke godišnje, procentualno učešće radnika uključenih u programe obuke, stepen realizovanosti planova razvoja ljudskih resursa, broj radnih dana koji su radnici proveli na bolovanju u odnosu na ukupni radni fond, vreme koje je potrebno da se popuni upražnjeno radno mesto, troškovi nastali zbog napuštanja preduzeća i dr.

Polazeći od toga da je vrednost ljudskih resursa glavni rezultat prakse upravljanja ljudskim resursima, u istraživanju ove doktorske disertacije merenje vrednosti ljudskih resursa korišćeno je u svrhu analize razlika u kvalitetu zastupljenih praksi upravljanja ljudskim resursima u posmatranim bankama. Izbor načina merenja i vrste pokazatelja za vrednovanje ljudskih resursa u istraživanju za dokazivanje postavljenih hipoteza zavisio je u velikoj meri od dostupnosti podataka o zaposlenima u posmatranim bankama i od spremnosti ispitanika da pruže tražene podatke. Prethodno navedene i opisane vrste pokazatelja kvaliteta ljudskih resursa poslužile su i u svrhu kreiranja pokazatelja koji su korišćeni za ispitivanje kvaliteta ljudskih resursa u posmatranim bankama u istraživanju. Razlike u konkurentnosti ljudskih resursa između posmatranih banaka u istraživanju analizirale su se na osnovu sledećih pokazatelja:

- ⇒ Pokazatelji vezani za demografske osobine zaposlenih: prosečna starosna, polna, kvalifikaciona struktura, kvalifikaciona struktura novozaposlenih;
- ⇒ Pokazatelji mobilnosti zaposlenih: prosečna dužina radnog staža;
- ⇒ Pokazatelji vezani za obuku i obrazovanje zaposlenih: procenat zaposlenih koji su imali neku vrstu dodatne obuke, broj sati dodatnog obrazovanja po zaposlenom godišnje, prosečan iznos sredstava po zaposlenom koji je utrošen za obuku i razvoj;
- ⇒ Kvalitativni pokazatelji: postojanje kategorije ključnih zaposlenih, isticanje značaja zaposlenih u pisanim korporativnim dokumentima i postojanje plana za smanjivanje broja zaposlenih u narednoj godini.

IV - DEO ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH POSLOM

4.1. Određenje zadovoljstva poslom kao pokretača vrednosti ljudskih resursa

4.1.1. Pojam zadovoljstva poslom

Jedan od najvažnijih ciljeva prakse upravljanja ljudskim resursima je obezbeđivanje visokomotivisanih, kompetentnih, zadovoljnih radnika. Često se postavlja pitanje kako to postići i na taj način doprineti boljem funkcionisanju preduzeća. O zadovoljstvu zaposlenih puno se piše i održavaju se brojni seminari gde se pokušava da se objasni važnost njegove uloge za postizanje boljih organizacionih performansi. Savremene naučne discipline kao što su komunikologija, psihologija i sociologija doprinele su novim pogledima na sistem efikasnog upravljanja i zadovoljstva ljudi. Okolnosti iz okruženja savremenih organizacija, koje su više puta isticane u radu, a koje su istakle potrebu za drugačijim vrednovanjem zaposlenih i sistema upravljanja njime u preduzeću dovela je zadovoljstvo zaposlenih u centar brige kako stručnjaka za ljudske resurse tako i najvišeg rukovodstva kompanije. Upravljanje kompanijom bez respektovanja ovog faktora može ozbiljno da ugrozi njenu efikasnost i postojanje. S toga bi menadžeri trebalo biti dobri poznavatelji organizacionog ponašanja i izvući iz svakog zaposlenog ono najbolje.

„Zadovoljni zaposleni su ključ uspeha savremenog preduzeća. Stepenn odgovornosti preduzeća prema zaposlenima mora biti daleko veći nego prema kupcima i potrošačima i zbog toga što primarno od zadovoljstva zaposlenih i njihovog odnosa prema preduzeću i poslu zavisi i stepenn zadovoljavanja potreba potrošača/korisnika proizvoda i usluga. Istovremeno zadovoljstvo zaposlenih može voditi ka većoj podršci zaposlenih u ostvarivanju ciljeva organizacije, stvaranju šireg i većeg tržišta proizvoda i usluga, ostvarivanju većeg profita. Sa druge strane zadovoljstvo zaposlenih može poboljšati odnose u organizaciji i izgraditi ih na poverenju, komunikaciji i koordinaciji između funkcija. Verovanje da stepenn zadovoljstva poslom utiče na aspekte radnog ponašanja kao što su produktivnost, apsentizam i fluktuacija dovele su do stvaranja opsežne naučne literature posvećene toj temi“. (Tanasijević, 2006, pp. 50-51)

U tradicionalnoj organizaciji zadovoljstvo poslom je proizilazilo iz osećanja pripadnosti organizaciji koja se ogledala, pre svega, kroz sigurnost posla. Danas, tradicionalni pogled na zadovoljstvo se promenio. Zaposleni više ne mogu da očekuju zapošljavanje za ceo život ili na duži rok, niti mogu da očekuju stabilnost. Promene su činjenica savremenog poslovanja i zahtevaju i drugačiji odnos prema radnicima, koji su mnogo skeptičniji prema organizaciji, sa različitim skupom očekivanja i zahteva i sa sopstvenim ciljevima. Nestanak tradicionalnih odnosa otvara mogućnosti za novi oblik zadovoljstva zasnovanog na zajedničkim vrednostima i ciljevima i međusobne brige i poštovanja. Organizacija treba da redefiniše zadovoljstvo zaposlenih na način koji će biti koristan za obe strane. Kada jedna organizacija mnogo ulaže u zaposlenog i pomaže mu da nađe svoje mesto, taj pojedinac je

spremniji da vrati organizaciji uloženu energiju, time što će izraziti osećanje posvećenosti organizaciji. Isto tako, spremnost organizacije da ulaže u svoje radnike biva nagrađena time što oni postaju zadovoljni, a iskazivanje zadovoljstva može imati važne efekte na funkcionisanje organizacije. (Duđak, 2010, p. 88)

„Zadovoljstvo poslom je složen stav zaposlenih koji obuhvata određene pretpostavke i verovanja o tom poslu (kognitivna komponenta), osećanja prema poslu (afektivna komponenta) i ocenu posla (evalutivna komponenta). Zadovoljstvo poslom jedan je od najvažnijih među svim stavovima zaposlenih i možemo ga definisati kao kognitivne, afektivne i evaluativne reakcije pojedinca na svoj posao. Zadovoljstvo poslom predstavlja jednu od najviše istraživanih tema u oblasti ljudskog ponašanja u organizacijama. Razlog tome je uvaženo verovanje da je zadovoljan radnik produktivan radnik, te da se uspešnost organizacije ne može postići sa nezadovoljnim radnicima“. (Petković, et al., 2008, pp. 266-267)

„Zadovoljstvo poslom se može definisati kao ugodno ili pozitivno emotivno stanje koje rezultira radnim iskustvom. Zadovoljstvo poslom je rezultat percepcije zaposlenog na način da mu posao omogućava da ostvari one stvari koje on smatra da su za njega bitne. Značaj zadovoljstva poslom ističe pozitivnu i uzajamnu vezu sa zadovoljstvom života i uticaj zadovoljstva na lični, socijalni i radni život. Istraživači opisuju zadovoljstvo poslom kao iznos ukupnog uticaja koji pojedinci imaju prema svom poslu. Pojedinci različito doživljavaju različite nivoe zadovoljstva kroz različite aspekte posla koji obavljaju, a samo zadovoljstvo obuhvata i pozitivna i negativna osećanja kao i stavove koje ljudi imaju o njihovom poslu, a koji zavise od mnogo karakteristika koji su u vezi sa samim poslom ali i sa ličnošću. Postoje tri važne dimenzije zadovoljstva poslom: 1) zadovoljstvo poslom je emotivna reakcija na situaciju posla i kao takva ne može se videti, 2) zadovoljstvo poslom zavisi od toga koliko ishod zadovoljava, prevazilazi očekivanja (ako pojedinci u organizaciji smatraju da oni rade teže od drugih, a primaju manje nagrade, verovatno će imati negativan stav prema radu nadređenih ili saradnika), 3) zadovoljstvo poslom predstavlja nekoliko povezanih stavova koji su najbitnije karakteristike posla o kojem ljudi imaju efikasan odgovor (sam posao, plate, mogućnost napredovanja, nadzor i saradnici)“. (Stepanović, et al., 2016, p. 59)

Pojmovi motivacije i zadovoljstva zaposlenih poslom se često poistovećuje. Iako su ova dva pojma povezana, međusobno se i razlikuju. Naime motivisan radnik ne mora pod obavezno da bude i zadovoljan radnik. Na primer, zaposleni može biti motivisan visinom plate i raditi svoj posao efikasno, ali to ne znači i da je zadovoljan sa tim poslom koji obavlja. Sa druge strane, zadovoljan radnik poslom je i motivisan i produktivan zaposleni. Iz tih razloga, mnogo je teže upravljati faktorima zadovoljstva, nego motivacijom zaposlenih.

„Zadovoljstvo poslom izraženo kroz stavove prema poslu uzima se kao pouzdan indikator motivacije za rad. Faktori zadovoljstva poslom su istovremeno i faktori motivacije za rad. Emotivni ton je srazmeran doživljenim, povoljnim i nepovoljnim elementima posla i radne situacije. Nisu retka shvatanja koja polaze od toga da je motivacija ono što se nalazi na početku nekog ponašanja, ono sa čim individua startuje u određeni posao, a da je

zadovoljstvo ono što se pojavljuje na kraju u obliku nagrade za određeno ponašanje. Motivacija ima dve dimenzije ukoliko se posmatra kroz uticaj na zadovoljstvo. Prvo da omogući da zaposleni rade bolje, efikasnije i efektivnije u odnosu na stanovište menadžera, a drugo da omogući zaposlenima da urade svoj posao na najbolji mogući način u odnosu na sopstvene želje. Često se motivacija i zadovoljstvo poslom posmatraju sa aspekta ekonomskih varijabli. Međutim, ekonomski instrumenti nisu uvek delotvorni. Iz tog razloga prilikom planiranja nagrađivanja, podsticanje ekonomskim instrumentima treba da bude u skladu sa zaposlenima i njihovim očekivanjima, uzimajući u obzir da postoje načini povećanja motivacije i zadovoljstva koji ne uključuju monetarne instrumente.“ (Stepanović, et al., 2016, pp. 59-60)

„Teorijska osnova zadovoljstva poslom je *Lokova* teorija vrednosti. Prema toj teoriji, zadovoljstvo poslom postoji u onoj meri u kojoj su ljudi zadovoljni ishodom samog posla. Što pojedinac dobije više onog ishoda koji on ceni, to će biti zadovoljniji. Dakle, na zadovoljstvo ne utiče samo veličina nagrade, već i vrsta nagrade, odnosno da li za uloženi trud radnik dobija one nagrade koje on ceni. Prema toj teoriji, radnici koji imaju malu platu ne moraju biti nezadovoljni, ako njima ta plata nije najvažniji faktor zadovoljstva poslom. Ako su to, na primer, kreativni, mladi inženjeri u razvoju, moguće je da će biti zadovoljni poslom i pored male plate ako na tom poslu imaju mogućnost da kreativno rade, da se usavršavaju, uče i napreduju, jer je to ono što oni cene na poslu. Da bismo, dakle, predvideli nečije zadovoljstvo poslom, moramo uzeti u obzir ne samo zadovoljstvo pojedinim aspektima posla kojim se pojedinac bavi već i njegova očekivanja od tog posla. Na ukupno zadovoljstvo poslom utiče zapravo nesklad ili odstupanje zadovoljstva od očekivanja u pogledu pojedinih aspekata posla, a ne visina zadovoljstva tim aspektima sama po sebi. Neko može biti nezadovoljan poslom iako ima visoku platu i zadovoljan je visinom plate, ako nema visoka očekivanja u pogledu visine same plate već u pogledu mogućnosti napredovanja u karijeri. *Lokova* teorija skreće pažnju na još jedan bitan fenomen. Ljudi imaju sklonost da visinu zadovoljstva pojedinim aspektima posla vezuju za visinu nesklada između očekivanja i zadovoljstva. Kod onih aspekata u kojima je nesklad očekivanja i zadovoljstva veliki, i apsolutna visina zadovoljstva ima tendenciju pada. Istraživanja su pokazala da su zaposleni bili najnezadovoljniji onim aspektima posla u kojima je postojao najveći nesklad i obratno“. (Petković, et al., 2008, p. 267)

4.1.2. Faktori zadovoljstva poslom

„Zadovoljstvo poslom je u dosadašnjim istraživanjima uglavnom posmatrano sa dva aspekta: sa jedne strane autori su nastojali da utvrde faktore koji utiču na njega, a sa druge strane ispitivali su posledice koje (ne)zadovoljstvo poslom ima radne i organizacione rezultate. Prvobitno su istraživanja uzročnih faktora zadovoljstva poslom podrazumevala postojanje samo jednog opšteg faktora, ali kasnije se potvrdila neosporna činjenica da postoje mnogobrojni faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom. Oni deluju interaktivno i menjaju se zavisno od pojedinca, radne situacije, karakteristika organizacije i slično. Istraživanja su pokazala da se svi faktori mogu grupisati u dve kategorije: organizacioni i lični faktori zadovoljstva poslom“. (Petković, et al., 2008, p. 267)

Organizacioni faktori zadovoljstva poslom su:

- ⇒ „Karakteristike samog posla – veći stepen autonomije na poslu, veće mogućnosti za usavršavanje, učenje, napredovanje na poslu, manji stepen formalizma i specijalizacije su karakteristike posla, koje, prema istraživanjima, imaju za rezultat veće zadovoljstvo zaposlenih. Na primer, zadovoljstvo je veće kada ljudi imaju veći stepen odgovornosti za poslove koje obavljaju i imaju velike mogućnosti za napredovanje. Slično tome, zadovoljstvo je veća među pojedincima koji imaju više autonomije u poslu, ili, na primer, veću raznolikost posla.
- ⇒ Sistem nagrađivanja – što je plata viša, ljudi su generalno zadovoljniji poslom, ali mora se naglasiti da je percipirana pravednost (da li zaposleni opažaju sistem nagrađivanja kao pravedan i podjednako tretiran za sve radnike) sistema nagrađivanja važniji faktor od puke visine plate. Ukoliko radnici veruju da se nagrade dele na pravedan način, oni će verovati da je organizacija preuzela dugoročnu obavezu da se prema njima ophodi na pravedan i pošten način, čime se jača njihovo osećanje zadovoljstva.
- ⇒ Prijatni radni uslovi – što su uslovi rada bolji, logično je da je zadovoljstvo radnika veće. Ljudi su često nezadovoljni lošim radnim uslovima ne toliko zbog toga što su oni za njih lično neprijatni koliko zbog toga što ih oni ometaju da postignu očekivane performanse.
- ⇒ Kolege na poslu - socijalna atmosfera je bitan faktor zadovoljstva na poslu. Zaposleni su zadovoljniji ukoliko na poslu vlada prijatna socijalna atmosfera. Taj faktor obuhvata i odnos zaposlenih sa neposrednim rukovodiocem. Ukoliko zaposleni imaju sa šefom prisniji odnos, ako ih on češće pohvaljuje, prati njihov rad i izgradi sa njima otvorene odnose i zadovoljstvo zaposlenih je veće. Ovde se mora napomenuti da i nacionalna kultura može imati uticaj na značaj ovog faktora zadovoljstva poslom. Na primer, u kolektivističkim kulturama koja je karakteristična za našu zemlju, veći značaj za zadovoljstvo radnika ima prijatna socijalna atmosfera i odsustvo sukoba, nego visina plate.
- ⇒ Organizaciona struktura – Istraživanja u SAD pokazala su da decentralizacija može biti značajan izvor zadovoljstva zaposlenih. Međutim, treba napomenuti da je ovo takođe, uslovljeno kulturom. Odnosno, to je slučaj samo u nacionalnim kulturama koje imaju nisku tzv. distancu moći. U kulturama sa visokom distancu moći zaposleni i ne očekuju i ne preferiraju njihovo uključivanje u odlučivanje te će

decentralizacija verovatno ostati bez efekta po njihovo zadovoljstvo. Istraživanja u našim preduzećima pokazala su da je jedna druga karakteristika organizacione strukture izvor zadovoljstva zaposlenih – transparentnost i stabilnost. Zaposleni u našim preduzećima su zadovoljniji ukoliko je organizaciona struktura jasna, poznata i stabilna. To se može dovesti u vezu sa jednom drugom karakteristikom naše nacionalne kulture – izbegavanjem neizvesnosti. Naši radnici ne vole promene, neizvesnost, nejasnoće te je logično da od strukture očekuju da ih toga poštedi. Ukoliko je ona takva da to ostvaruje, biće izvor zadovoljstva zaposlenih, ako ne – izvor nezadovoljstva“ (Petković, et al., 2008, pp. 267-268).

Lični faktori zadovoljstva poslom su:

- ⇒ „Sklad između ličnih interesovanja i posla – zadovoljniji poslom su oni radnici čiji lični profil, znanja i sposobnosti koje poseduju bolje odgovaraju potrebama radnog mesta na kome se nalaze. Uticaj ovog faktora je i indirektan. Sklad između sposobnosti i zahteva posla dovešće do boljih radnih rezultata, ovi do većih nagrada, a sve zajedno će voditi većem zadovoljstvu zaposlenih.
- ⇒ Radni staž i starost – stariji i ljudi sa većim radnim stažom imaju tendenciju da budu više zadovoljniji poslom nego oni mlađi i sa manje radnog staža.
- ⇒ Pozicija i status – što je viši hijerarhijski nivo zaposlenog, on je zadovoljniji svojim poslom. Uzrok jeste sigurno i u tome što uz više položaje idu i veća primanja, moć i društveni uticaj što vodi većem zadovoljstvu poslom.
- ⇒ Ukupno zadovoljstvo životom – istraživanja su pokazala efekat «prelivanja zadovoljstva». Odnosno zadovoljstvo ukupnim životom pozitivno se odražava na zadovoljstvo poslom“ (Petković, et al., 2008, p. 268).

„Rezultati istraživanja u svetu izdvojili su neke bitne, zajedničke faktore zadovoljstva zaposlenih. Značajne razlike u zadovoljstvu javljaju se u zavisnosti od vrste posla. Ključni faktori pri tome su sadržaj posla, stepen samostalnosti, odgovornosti i raznovrsnosti radnih zadataka. Uopšteno uzevši zadovoljstvo zaposlenih zavisi istovremeno od očekivanja zaposlenog i mere u kojoj su ona ostvarena. Istovremeno očekivanja zaposlenog su promenljiva kategorija. Ona mogu izmeniti svoju snagu u toku radnog života zaposlenog. Tako sigurnost zaposlenja može preći u prvi plan nakon izvesnog broja godina staža i izvesnih godina starosti. Očekivanja su u tesnoj vezi sa aspiracijama. Obrazovni nivo zaposlenog je direktna mera aspiracije. Ali ne treba zanemariti ni činjenicu da na nivo aspiracije utiču socijalno poreklo, lične osobine, motivacija. Raznolikost poslova, godina života, obrazovanja očigledno predstavljaju neke opšte faktore zadovoljstva zaposlenih. Među faktore koji određuju zadovoljstvo možemo ubrojiti i «lično podešavanje» zaposlenog prema preduzeću. Veoma bitan faktor je i hijerarhija vrednosti koja karakteriše određeno društvo, društveni nivo ili društvenu sredinu. Na faktore zadovoljstva može uticati i objektivna situacija u okruženju. Ono može biti posledica umanjjenih «prizemljenih» očekivanja upravo u periodima privredne, društvene krize. Predosećaj perioda nezaposlenosti smanjuje relativnu važnost uobičajenih izvora zadovoljstva odnosno nezadovoljstva. U periodima privrednog rasta, prosperiteta rastu i očekivanja, težnja za kreativnošću, samoaktualizacijom. Logično je da se u situaciji visoke

nezaposlenosti prilagođavaju i aspiracije i veći značaj dobija zaposlenje i sigurnost posla“ (Tanasijević, 2006, p. 51).

4.1.3. Merenje zadovoljstva poslom

„Svaka organizacija nastoji da razvije svoj jedinstven sistem merenja koji je baziran pre svega na ciljevima organizacije. Merenje zadovoljstva zaposlenih u jednoj organizaciji podrazumeva prethodno utvrđivanje oblasti zadovoljstva. Za utvrđene oblasti se onda identifikuju indikatori zadovoljstva. Broj indikatora po oblastima zadovoljstva ne mora biti isti. Anketni upitnik je najčešće korišćena tehnika merenja zadovoljstva zaposlenih. Sa formalnog stanovišta prednost primene anketnog upitnika je što obezbeđuje lako anonimnost ispitanika i diskreciju podataka. Prikupljanje podataka se može potpuno standardizovati“. (Tanasijević, 2006, pp. 51-52) U sledećoj Tabeli 6 prikazan je primer oblasti zadovoljstva i indikatora.

Tabela 6: Oblasti zadovoljstva i indikatori

Oblasti zadovoljstva	Indikatori zadovoljstva
Posao	vrsta (sadržaj posla) samostalnost u radu stepen autoriteta za donošenje odluka o poslu mogućnost učešća u odlučivanju - stalnost i sigurnost zaposlenja
Profesionalni razvoj	mogućnost primene znanja i ostvarenja svojih sposobnosti i veština mogućnost stručnog usavršavanja i razvoja mogućnost stručnog usavršavanja i razvoja izvan preduzeća
Materijalni i nematerijalni podsticaji	visina plate raspodela plata nagrade za ostvarene rezultate rada priznanja za ostvarene rezultate rada
Uslovi rada	uslovi rada na radnom mestu
Međuljudski odnosi	kvalitet međuljudskih odnosa da li postoje druženja preporuka drugima za rad u organizaciji
Položaj i perspektiva u organizaciji	položaj u organizaciji mogućnost napredovanja mogućnost rotacije lična perspektiva
Rukovođenje	odnos neposrednog rukovodioca model neposrednog rukovođenja organizacija rada neposrednog rukovodioc
Komunikacija	informisanje o preduzeću (planovi , poslovna politika, program aktivnosti) informisanje neposrednog rukovodioca - komunikacija između procesa rada
Poslovna politika preduzeća	poslovanje i poslovna politika preduzeća perspektiva preduzeća - ugled i stabilnost preduzeća

Izvor: (Tanasijević, 2006, p. 52)

„Adekvatan sistem merjenja zadovoljstva zaposlenih omogućava ocenu zadovoljstva zaposlenih, stvaranje uslova za povećanje zadovoljstva zaposlenih i budućih odnosa (ugovora) sa zaposlenima. Univerzalni sistem merjenja zadovoljstva zaposlenih ne postoji. Različiti uslovi poslovanja, različite strategije poslovanja, različiti ciljevi zahtevaju od svakog preduzeća da kreira sopstveni sistem merjenja zadovoljstva zaposlenih. Merjenje zadovoljstva poslom predstavlja i ključni uslov postizanja ciljeva kvaliteta i put ka poslovnoj izvrsnosti. Stoga i problem merjenja zadovoljstva poslom signalizira orijentaciju preduzeća prema kvalitetu, postizanju poslovne izvrsnosti njihovih organizacionih performansi pre svega fokusiranjem na software, ljude. Istraživanja zadovoljstva zaposlenih daju osnovu za definisanje koncepcija motivisanja, uvažavanje potreba i novog zadovoljenja potreba u organizaciji i osnov za preduzimanje akcija i mera u cilju poboljšanja zadovoljstva zaposlenih“. (Tanasijević, 2006, p. 51)

Zadovoljstvo poslom kao pokretač vrednosti i konkurentnosti ljudskih resursa posmatranih banaka u istraživanju posmatrano je na osnovu tri grupe pokazatelja: pokazatelji vezani za karakteristike posla, međuljudske odnose i komunikaciju i odnos zaposlenih prema banci. Od ispitanika u istraživanju zahtevalo se da po njihovom mišljenju navedu koji su to najčešći izvori zadovoljstva i nezadovoljstva zaposlenih u bankama. Ponuđeni odgovori su im bili sledeći faktori zadovoljstva: plata, mogućnost profesionalnog razvoja, izazovnost posla, sigurnost posla, odnosi sa rukovodiocima, međuljudski odnosi, sistem nagrađivanja i uslovi rada.

4.1.4. Uticaj prakse menadžmenta ljudskih resursa na zadovoljstvo zaposlenih poslom

Kako je jedan od glavnih ciljeva istraživanja doktorske disertacije dokazivanje da postoji povezanost između kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa i zadovoljstva zaposlenih u banci poslom kao glavnog pokretača vrednosti ljudskih resursa, sadržaj narednog dela rada upravo čini razmatranje njihove povezanosti.

Stepen motivisanosti, zadovoljstva, posvećenosti, lojalnosti, angažovanosti zaposlenih može se odrediti kao rezultat kvalitetne prakse menadžmenta ljudskih resursa i neki ih istraživači tretiraju kao posredujuću varijablu između prakse menadžmenta ljudskih resursa i organizacionih performansi, kao na primeru studije uticaja prakse menadžmenta ljudskih resursa na performanse preduzeća izrađene na uzorku od 101 stranih kompanija koje posluju u Rusiji (Fey, et al., 2000)

Boxall & Purcell tvrde da ne postoji direktna veza između kvalitetne prakse menadžmenta ljudskih resursa i organizacionih performansi, odnosno da tu nedostaje jedna karika. Tu kariku predstavljaju pokretači ljudskih resursa. (Boxall & Purcell, 2000)

Određena praksa menadžmenta ljudskih resursa predstavlja način na koji neka organizacija utiče i nastoji da oblikuje sposobnosti, ponašanja i stavove zaposlenih u skladu sa organizacionim ciljevima (Edgar & Geare, 2005), (Gelade & Ivery, 2003), (Delaney & Huselid, 1996). Način upravljanja u cilju pospešivanja efikasnosti ljudskog rada na određenom radnom mestu se može pronaći kroz odgovore na pitanja kao što su: ko

određuje opis svakog radnog mesta, ko određuje/propisuje ukupan broj potrebnih radnih mesta za obavljanje nekog posla, kako se određuju korelacije i komunikacija između poslova, da li je iko sagledao „veliku sliku“: ukupan broj, opis i organizaciju svih radnih mesta u jednoj organizaciji, koje su minimalni uslovi/kvalifikacije za neko radno mesto, na čemu treba da se baziraju trening programi (edukativni programi za zaposlene), koji su principi merenja uspešnosti na svakom radnom mestu, koliko koje radno mesto vredi materijalno?

Mada sasvim sigurno postoji veliki broj elemenata u okviru zadataka menadžmenta ljudskih resursa od kojih zavisi da li će zaposleni gledati na organizaciju u kojoj rade kao prijatno mesto za uspešan rad, dizajn posla je jedan od najvažnijih. Poseban značaj u oblikovanju posla ima motivacioni pristup, koji se bazira na uticaju dizajna posla na motivaciju zaposlenih. Osnovna ideja pristupa dizajniranja posla je da se motivacija i zadovoljstvo, a time i radni rezultati, mogu poboljšati ako se ljudima ponude atraktivniji poslovi. On je inspirisan Herbergovom teorijom po kojoj unutrašnji aspekti rada mogu imati visoko motivaciono dejstvo. Tehnike proširivanja, obogaćivanja posla i model karakteristika posla predstavljaju nekoliko načina dizajniranja poslova koji ne samo da se mogu izvršiti veoma efikasno, već su i veoma prijatni i ugodni. „Po modelu karakteristika posla na zadovoljstvo utiču sledeći elementi posla: raznolikost (više poslova i različite veštine), identitet (celovitost i prepoznatljivost dela zadataka), važnost (veza sa ciljevima, uticaj na rezultate), autonomija (samostalnost u obavljanju posla) i povratna informacija (informacije o uspešnosti, efekti)“. (Grinberg & Baron, 1998, p. 139)

Nažalost, svesni smo negativne tendencije koja traži, čak zahteva da se odmah krene u realizaciju nekog posla, pre nego da se pre početka realizacije prođe proces razmišljanja i osmišljavanja strategije i odgovora na ova pitanja. Pojam analiza posla opisuje proces prikupljanja informacija o određenim poslovima. Bez obzira na način na koji je dobijena, ona obično sadrži informacije o zadacima koji se obavljaju na određenom radnom mestu, kao i personalnim karakteristikama (obrazovanje, iskustvo, specijalizovan trening) neophodnim da se određeni zadatak obavi. S obzirom da skoro sve što se radi u okviru menadžmenta ljudskih resursa je povezano sa analizom posla ukoliko neka organizacija ne radi dobro analizu posla verovatno da i ostale aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa neće se praktikovati kako treba što će se negativno odraziti na ukupnu motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih. Analiza posla predstavlja i efikasno sredstvo za demonstriranje onih vrednosti, stavova i ponašanja koje organizacija želi da njeni zaposleni imaju.

Izostanak planiranja ljudskih resursa ili nedovoljna pažnja koja se posvećuje ovom procesu može imati dugoročne negativne posledice po zadovoljstvo zaposlenih. Neadekvatnost planiranja ljudskih resursa može dovesti do suficita zaposlenih (viška zaposlenih) i do vrlo nepopularnih mera za njihovo rešavanje: smanjivanje zarada, smanjivanje broja radnih sati i davanje otkaza što negativno utiče na radni moral, motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih. Preostali zaposleni nakon procesa otpuštanja vrlo često su zabrinuti u pogledu sigurnosti svog zaposlenja, novčanih primanja, radnih obaveza i vremena što neminovno dovodi do pada motivacije i produktivnosti. Neadekvatnost planiranja ljudskih resursa može dovesti i do deficita (manjka) ljudskih resursa, odnosno manjka pravih ljudi, sposobnosti, znanja za implementaciju određenih strategija. To može dovesti do toga da neki ljudi moraju da

rade mnogo više, više različitih poslova, često prekovremeno što dovodi do prezasićenja, pada motivacije, frustracija i u velikoj meri do ugrožavanja zdravlja. Kako ova aktivnost predstavlja putokaz i pravac svim drugim aktivnostima u menadžmentu ljudskih resursa, može se zaključiti da neadekvatnost plana ljudskih resursa vodi neadekvatnosti planova svih drugih procesa u menadžmentu ljudskih resursa što ostavlja negativne posledice po motivaciju i posvećenost zaposlenih.

Način na koji organizacija obezbeđuje ljudske resurse u velikoj meri utiče na motivaciju, zadovoljstvo, stavove i vrednosti zaposlenih. Rekrutovanje kandidata, kriterijumi koji se koriste pri selekciji predstavlja neposredna slika načina zapošljavanja u nekoj organizaciji i kroz ove aktivnosti se prelamaju osnovna shvatanja i vrednosti preduzeća što bitno utiče na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih. Balans moći na tržištu rada prilično se izmenio u pravcu prednosti stručnjaka koji imaju jasna očekivanja od posla i poslodavaca i koji su u stanju da odbiju mnoge poslodavce. Poslodavci moraju imati u vidu činjenicu da danas kandidati ne očekuju od njih samo dobru zaradu i dobre radne uslove, već i da im obezbedi povoljne uslove za razvoj karijere i napredovanje, dobru radnu atmosferu, dobre i prijatne kolege, poštovanje od strane nadređenih, interesantan i izazovan posao, uslove za balans između posla i privatnog života i sl. Iz tih razloga za motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih je od velikog značaja da se u procesima regrutacije i selekcije potencijalnim kandidatima prezentiraju realni opisi poslova, uslovi rada, mogućnosti napredovanja na osnovu čega oni mogu jasno da sagledaju da li im ti uslovi odgovaraju i da li im omogućavaju da ostvare njihove poslovne interese. Ovi procesi omogućavaju organizaciji i sagledavanje njenog imidža na tržištu rada, svakako da ono preduzeće koje predstavlja poželjno mesto za rad ima zadovoljnije radnike.

Kvalitet programa uvođenja novozaposlenih u procese rada, koji u velikoj meri zavise od rada sektora ljudskih resursa, bitno utiče na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih, kao i na njihovu spremnost da što brže usvoje osnovne vrednosti, kulturu preduzeća. U ovom periodu se stvara temeljni odnos prema organizaciji, koji bitno utiče na daljnji tok rada. Stvarnost u organizaciji može za novozaposlenog biti razočaravajuća. Zato se prvi period u novoj organizaciji smatra kritičnim periodom sa aspekta fluktuacije, što pokazuju procene da 30 – 50 % napuštanja preduzeća pripada upravo ovom periodu. (Pržulj, 2011)

Obuka zaposlenih postaje sve značajnija aktivnost u okviru menadžmenta ljudskih resursa ne samo sa aspekta unapređenja znanja pojedinaca kako bi kvalitetnije obavljali poslove, već i sa aspekta njihove motivacije i zadovoljstva. Obuka i razvoj zaposlenih su bitni pojedincima jer im to uglavnom povećava sigurnost zaposlenja, donosi više uslova za napredovanje, priznanje i profesionalno priznanje, kao i bolju zaradu. Da bi obuka zaposlenih imala snažne motivacione efekte pored interesa organizacije, neophodno je pratiti i individualne potrebe i interese a posebno radne rezultate zaposlenih. Dodatno usavršavanje, obučavanje i razvoj možda danas u ekonomiji znanja za specijaliste, radnike znanja predstavlja najjači faktor motivacije jer kroz prikupljanje i usavršavanje znanja i veština osigurava se da zaposleni zadovoljavaju promene u zahtevima radnih mesta, odnosno njihova zapošljivost, fleksibilnost i mobilnost.

Dizajniranje i implementiranje efektivnih karijernih sistema značajno utiče na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih i doprinosi organizacionom uspehu jer se polazi od toga da će zaposleni koji su zadovoljni svojim poslom i karijerom u celini, pružati bolje performanse, te da će njihov individualni uspeh voditi i organizacionom uspehu. Prilike za efektivno karijerno vođenje zaposlenih nalaze se u brojnim podsistemima upravljanja ljudskim resursima, kao što su: sistem zarada i nagrađivanja, ocenjivanje performansi, obuka i razvoj, sukcesione prakse, promotivne prakse, komunikacija, karijerno savetovanje i vođenje, itd. Organizacione promene u poslednjih dvadesetak godina, kao što su: smanjivanje i tanjenje organizacija, outsourcing i sl., imale su svojih refleksija i na kategoriju kao što je uspeh karijere. Tako je u prethodnom periodu osnovni indikator uspeha i zadovoljstva bilo vertikalno napredovanje, a danas, kada su prilike za vertikalno napredovanje značajno limitirane, zadovoljstvo zaposlenih kroz napredovanje se sagledava drugačije. Smatra se da napredovanje može imati i horizontalni, tj. bočni ili radijalni oblik. Horizontalno, kada se zaposleni kreću između različitih funkcija u organizaciji ili kada se kreću između različitih organizacija, dok radijalno kretanje podrazumeva obavljanje sve složenijih i složenijih zadataka, poslova ili projekta. Na opadanje relativnog značaja hijerarhijskog napredovanja kao merila uspeha karijere utiče i činjenica što danas sve veći broj profesionalaca i menadžera odlučuje da radi po ugovoru ili kao konsultanti. Samim tim, unapređenje, tj. promocija više nema takav značaj za zadovoljstvo, budući da više nisu vezani za samo za jednu organizaciju.

Da bi sistem razvoja i upravljanja karijerom zaposlenih u nekoj organizaciji imao motivaciono dejstvo treba da ispuni sledeće uslove:

- ⇒ Odsustvo diskriminacije – da svi imaju podjednake šanse za napredovanje;
- ⇒ Dostupnost – da su informacije o mogućnostima i kriterijumima napredovanja svim zaposlenima poznata i jasna;
- ⇒ Vrste kriterijuma – ukoliko je kriterijum poput pripadnosti određenim centrima moći ili društvenim grupama važniji za napredovanje u nekoj organizaciji od kriterijuma kao što su znanje ili radni rezultati to može imati negativne posledice po zadovoljstvo zaposlenih;
- ⇒ Pravila i procedure – da postoje jasno utvrđena pravila i procedure u smislu ko predlaže i odlučuje o unapređenju, da li je potrebno prethodno iskustvo, koji su zahtevi posla i sl.;
- ⇒ Interes zaposlenih – da se prilikom razmatranja razvoja karijere u obzir uzmu i individualne potrebe i ambicije.

Jedna od bitnijih aktivnosti u menadžmentu ljudskih resursa je i proces vrednovanja radne uspešnosti koji ima značajan motivacioni potencijal i utiče na zadovoljstvo. Motivacioni potencijal ovog procesa proizilazi iz povratne informacije o rezultatima zaposlenog (potreba za samoaktualizacijom), kao i priznanja rezultata (potreba za poštovanjem). „Pojedinci žele da dobiju povratnu informaciju o svom radu koja je osnova za pravično dobijanje nagrada, sigurnost posla, profesionalni razvoj i napredovanje. Praćenje i vrednovanje radne uspešnosti omogućava zaposlenima jasan uvid u to šta se od njih očekuje i kakve rezultate je postigao“. (Marinković, 2010, p. 153) Ovim procesom se upućuju vrednosne poruke zaposlenima o tome da li i koliko se njihov rad prati i uvažava.

Ne treba zaboraviti da se samo dobro osmišljenim procesom ocenjivanja zaposlenih obezbeđuju motivacioni efekti, odnosno da celi proces može imati konfliktni potencijal ukoliko se ne obavi pažljivo. S toga je veoma bitno odrediti kriterijume radne uspešnosti (šta se meri), metode i instrumente merenja (kako se meri), ocenjivače (ko meri), postupak merenja (gde i kada) i ono što je od velike važnosti obezbediti da zaposleni budu upoznati sa svojim rezultatima rada kao i da se sa njima vodi razgovor o oceni i utvrđivanju korektivnih mera. Kako ovaj proces predstavlja «jezgro» u menadžmentu ljudskih resursa, odnosno kako se rezultati vrednovanja radne uspešnosti koriste kao osnova za donošenje odluka o nagrađivanju, premeštanju, unapređivanju, obuci i daljem razvoju potencijala, savetovanju zaposlenih i sl., može se zaključiti da ukoliko ovaj proces ne bude bio valjano obavljen, ni drugi procesi neće biti uspešno praktikovani.

Politika plata, odnosno nadoknada ili kompenzacija, u nekoj organizaciji direktno utiče na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih. Adekvatan sistem kompenzacija čini osnovicu sistema motivisanja u nekoj organizaciji. Novac kao motivator ima izuzetan značaj prvenstveno zbog toga što je u stanju da zadovolji širi spektar ljudskih potreba, od egzistencijalnih do potreba za poštovanjem, i što se može konkretizovati i kvantifikovati. Pri tom treba imati u vidu da se novac kao nagrada ne treba posmatrati linearno u smislu veća plata – veća motivacija – bolji radni učinak. Za motivaciju radnog ponašanja potrebni su jasni i objektivni kriterijumi, kao i doslednost u njihovoj primeni.

Dobar sistem plata podrazumeva i dobro osmišljenu komunikaciju sa svim zainteresovanim grupama u organizaciji. U vezi sa tim treba razjasniti i često prisutnu, pa i zloupotrebljivanu dilemu u našoj praksi, a to je da li plata treba da bude tajna. Motivacione teorije nam govore o pravičnosti kao pokretaču ponašanja i čoveku kao svesnom biću koje promišlja svoje postupke i odlučuje o njima. Ako uzmemo u obzir spoznaje teorije očekivanja, jasno je da zaposleni treba da znaju kakva ponašanja, odnosno rezultati obezbeđuju odgovarajuću novčanu nadoknadu. To znači da «pravila igre» treba da budu poznata i da ih se menadžeri dosledno pridržavaju. Današnji menadžeri za plate moraju pokazati način na koji odluke o plati pomažu uspehu organizacije za pravedan odnos prema zaposlenim. „Plata je osnovni instrument za zadovoljavanje individualnih potreba zaposlenih i oni treba da znaju na koji način taj instrument deluje. Tajna treba da bude ukupan iznos zarade koji pojedinac dobije na kraju meseca, ali sistem plata ne samo što ne treba da bude tajna, nego se u svakoj organizaciji treba pokloniti velika pažnja načinu na koji će se zaposleni upoznati sa osnovama tog sistema (kriterijumi, pravila, argumenti). Ukoliko zaposleni to prihvataju i percipiraju kao objektivno i pravedno, stepen njihovog zadovoljstva će biti veći“. (Pržulj, 2011, p. 372)

Konkurentska prednost u privlačenju i zadržavanju kvalitetnih zaposlenih se ne postiže samo na osnovu zarade, već i dobro osmišljen, i za zaposlene atraktivan, paket beneficija može da odigra presudnu ulogu. Beneficije predstavljaju sastavni deo ukupnih finansijskih kompenzacija, zatim neobavezan i dobrovoljni izdatak organizacije, nemaju neposredne materijalne efekte za zaposlene, ali imaju značajno motivaciono dejstvo u smislu identifikacije (pripadnosti), privlačenja i zadržavanja zaposlenih.

Dobro osmišljen paket beneficija može da omogući zadovoljstvo zaposlenih i onim poslodavcima koji nude niže zarade u odnosu na poslodavce koji nude više zarade, ali ne nude beneficije ili nude manje atraktivan paket beneficija. Da bi beneficije mogle da odgovore svojoj nameni neophodno je da budu poželjne i stoga atraktivne za postojeće i buduće zaposlene. U tom kontekstu često je potrebno sprovesti istraživanje među zaposlenima o poželjnosti različitih beneficija. Treba se raspitati i koje sve beneficije nude drugi poslodavci. Danas su mnoge organizacije razvile i «cafeteria sistem», koji znači fleksibilan sistem beneficija. Ovaj sistem omogućava da zaposleni biraju beneficije prema svojim potrebama, odnosno da se opredele za one koje im najviše odgovaraju, od novca do slobodnog vremena. Ovaj sistem omogućava usklađivanje individualnih potreba i preferencija sa organizacionim mogućnostima i ima izričito individualan pristup sa aktivnom ulogom zaposlenih.

U okviru radnih odnosa, ugovorom između poslodavca i radnika se regulišu osnovna pitanja, kao što su međusobna prava i obaveze, visina zarade, godišnji odmori i druga odsustva, oblik radnog odnosa (neodređeno, određeno vreme, povremeno, nepuno radno vreme i sl.), radni uslovi, način prekida radnog odnosa i dr. Pitanja radnih odnosa obuhvataju i pitanja jednakosti prava u radu, istog tretmana pojedinaca i grupa, zaštite pojedinih kategorija zaposlenih (invalidi, samohrane majke), pravičnosti postupaka prema zaposlenim i prilikom otpuštanja. Sva ova pitanja se na posredan ili neposredan način odražavaju na aktivnosti u okviru menadžmenta ljudskih resursa i bitno utiču na motivaciju zaposlenih.

„Obezbeđenje zdrave i sigurne radne sredine predstavlja jedan od važnih zadataka u okviru menadžmenta ljudskih resursa. Radi se o funkciji koja ima neposredne implikacije na efikasnost i troškove organizacije, kao i zaštitu i očuvanje ljudskog potencijala u organizaciji. Briga o zdravlju i sigurnosti doprinosi većoj produktivnosti u organizaciji, zadovoljstvu zaposlenih i kvalitetu radnog života“. (Pržulj, 2011, p. 290)

4.2. Zadovoljstvo poslom kao pokretač uspešnosti banaka

4.2.1. Fundamentalna uloga zadovoljstva zaposlenih

Za kreiranje i pružanje visoko-kvalitetnih bankarskih usluga osim odgovarajućih intelektualnih i fizičkih sposobnosti, znanja i veština, potrebno je da zaposleni budu motivisani, zadovoljni, uvažavaju i primenjuju određene vrednosti i stavove, ponašaju se na način koji rezultira potpunom zadovoljstvu korisnika usluge. Iz tih razloga faktori poput motivacije i zadovoljstva zaposlenih, njihove vrednosti i stavovi, koji ukazuju na stepen posvećenosti prema radnim zadacima ili odanosti prema kompaniji, u smislu osećaja pripadnosti i identifikovanja sa istom, organizaciona kultura, klima, način komuniciranja u preduzeću, odnosi među zaposlenima, kvalitetno radno okruženje, ključne su varijable koje se moraju analizirati kako bi se ispravno procenili i pravilno upravljali ljudskim kapitalom preduzeća.

„Istraživanja usmerena na utvrđivanje veza između zadovoljstva zaposlenih i zadovoljstva kupaca, produktivnosti i finansijske dobiti, započela su 1980. godine istraživanjem zadovoljstva zaposlenih u bankama i njihovih klijenata, Benjamina Šnajdera. Kasnije studije, kao na primer studija „The Loyalty Effect“ zaključuju da postoje direktno merljive veze između zadovoljstva i odanosti zaposlenih, s jedne strane, i finasijskih rezultata s druge. Rezultati ovih istraživanja ukazuju da na produktivnost, pored zadovoljstava, utiču i drugi faktori: entuzijizam, lojalnost, predanost, sposobnosti“ (Milojković, 2007, p. 82).

Dve studije su posebno istakle značaj zadovoljstva zaposlenih za organizacionu uspešnost:

Postavke modela i teorije - The Service – Profit Chain, lanac: zaposleni $\Rightarrow$ potrošač $\Rightarrow$ profit, razvijene od strane grupe istraživača (James L. Heskett, Thomas Jones, Gary Loveman, W. Earl Sasser, i Leonard Schlesinger na Univerzitetu Harvard 90-tih godina prošlog veka) koji su dokazali da postoji direktna veza između zadovoljstva zaposlenih, zadovoljstva potrošača i profitabilnosti organizacije. Prema ovom modelu zadovoljni potrošači su okosnica rasta i profitabilnosti koja ne može da se ostvari bez zadovoljnih radnika. (Heskett, et al., 1994)

Studija «Posvećenost zaposlenih uvećava organizacione performanse» autora Haida Michaela i Simsa Jamia, koja je nastala kao rezultat istraživanja zadovoljstva zaposlenih na uzorku od 28 810 radnika. Rezultati istraživanja pokazali su direktnu vezu između zadovoljstva zaposlenih i organizacionih performansi (ROA, produktivnost i zadovoljstvo potrošača). Zadovoljstvo zaposlenih ocenjivano je na osnovu 4 varijable: zadovoljan sa trenutnim poslom kojeg obavlja i organizacijom u kojoj radi, posvećen poslu i ciljevima organizacije, ponosan na organizaciju i rado bi je preporučio prijatelju da se u njoj zaposli. Odsustvo zadovoljstva u prethodno navedene varijable rezultira lošijim organizacionim performansama. (Haid & Sims, 2009)

4.2.2. Efekti zadovoljstva poslom

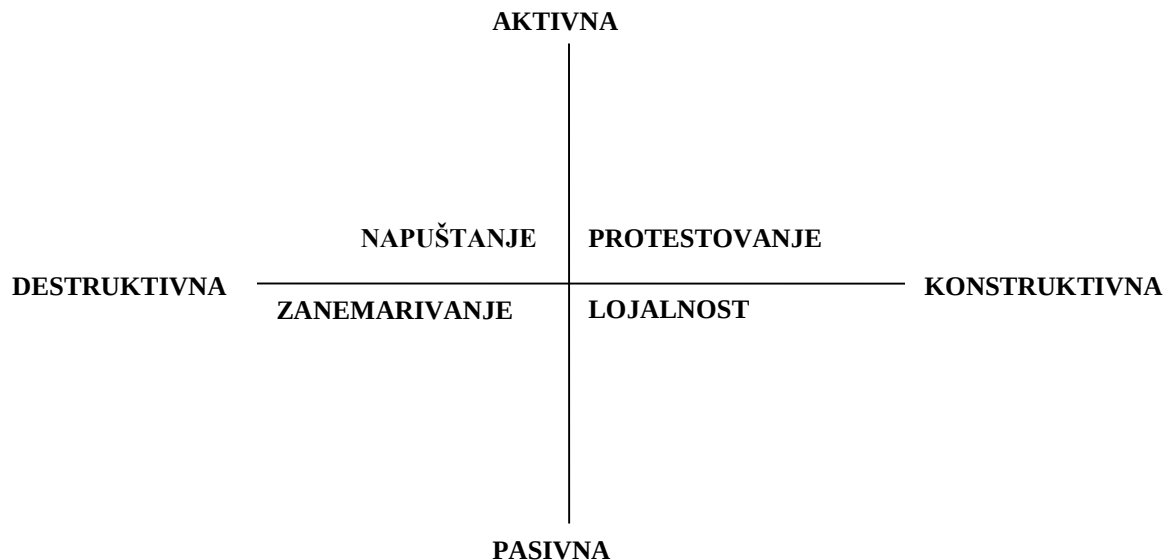
Mnoga istraživanja zadovoljstva zaposlenih bavila su se efektima zadovoljstva i nezadovoljstva radnika, jer zadovoljstvo zaposlenih nije samo sebi cilj. Istraživanja odnosa zadovoljstva poslom i radnog učinka zauzela su ogromnu pažnju u praksi. Mnoga istraživanja ističu zaključak da na radni učinak pored zadovoljstva poslom utiče i niz drugih, organizacionih i ličnih faktora, koji u određenoj meri utiču i na samo zadovoljstvo poslom: produktivnost, manja stopa apsentizma i fluktuacije.

„Nezadovoljni radnici imaju više načina na raspolaganju kako mogu da izraze nezadovoljstvo. Matrica prikazana na Slici 2 pokazuje da se reakcije zaposlenih na nezadovoljstvo poslom mogu klasifikovati u dve dimenzije: aktivna – pasivna i konstruktivna – destruktivna reakcija.

Tako dobijamo četiri tipa reakcije zaposlenog na nezadovoljstvo poslom kojim se bavi:

- ⇒ Napuštanje – aktivna destruktivna reakcija, odlazak iz preduzeća zbog nezadovoljstva;
 - ⇒ Zanemarivanje – pasivna destruktivna reakcija, puštanje da se situacija pogoršava, povećava se odsustvovanje sa posla, redukuje zalaganje, povećava škart;
 - ⇒ Protestovanje – aktivna konstruktivna reakcija, zalaganje da se otklone uzroci nezadovoljstva;
 - ⇒ Lojalnost – pasivna konstruktivna reakcija, čekanje da se stvari poprave“.
- (Petković, et al., 2008, p. 269)

Slika 2: Strategije rešavanja nezadovoljstva poslom



Izvor: (Petković, et al., 2008, p. 269)

Pored subjektivnih pokazatelja zadovoljstva zaposlenih, koji se mogu analizirati procenjivanjem stavova zaposlenih, postoje i objektivni pokazatelji. Pregled relevantne literature naglašava sledeće varijable: stopa fluktuacije i stopa apsentizma u nekoj organizaciji.

„Stopa fluktuacije zaposlenih pokazuje broj zaposlenih koji iz različitih razloga napuštaju organizaciju. Napuštanje organizacije se može definisati kao prestanak članstva zaposlenog u organizaciji i može biti rezultat inicijative kako na strani samog zaposlenog – voljno napuštanje organizacije (npr., raskid radnog odnosa od strane zaposlenog, penzionisanje), tako i na strani poslodavca – nevoljno napuštanje organizacije (npr., davanje otkaza zaposlenom, otpuštanje zaposlenih koji su tehnološki višak i sl.). U određenim slučajevima zaposleni odlaze iz organizacije nezavisno od svoje volje i volje poslodavca, po sili zakona, kao, na primer, u slučaju trajnog gubitka radne sposobnosti i sl.“. (Bogićević Milkić, 2010, p. 131)

„Voljna fluktuacija je dugo zaokupljala pažnju velikog broja istraživača u oblasti menadžmenta ljudskih resursa sa ciljem da se identifikuje proces kroz koji prolaze oni koji napuštaju organizaciju i analiziraju razlozi i motivi koji utiču na zaposlene da donesu odluku o napuštanju organizacije. Osnovni razlog posebnog interesovanja za voljnu fluktuaciju je činjenica da voljno napuštanje organizacije predstavlja trošak za organizaciju i da stoga stopu voljne fluktuacije zaposlenih treba držati na što nižem nivou. Visoka stopa voljne fluktuacije pokazuje da postoje određeni problemi unutar same organizacije, koje je neophodno rešavati. Visoka stopa voljne fluktuacije može za organizaciju da bude prilično skupa strategija, budući da može da naruši reputaciju organizacije kao poslodavca i značajno oteža privlačenje kvalitetnih kandidata. Zato je neophodno da kompanije kontinuirano i sistematski upravljaju fluktuacijom. Cilj ne treba da bude smanjenje fluktuacije zaposlenih po svaku cenu, već smanjenje samo štetne fluktuacije“. (Bogićević Milkić, 2010, p. 136)

„Organizacije kontinuirano prate i nastoje da kontrolišu stopu fluktuacije kako bi predvidele i stavile pod kontrolu troškove zamene zaposlenih koji odlaze iz organizacije. Iako postoje značajne razlike između zemalja, analiza troškova fluktuacije kao i deficit radne snage u kritičnim industrijama u svetu sve više naglašava značaj zadržavanja ključnih resursa za uspešne organizacije. Zato, ko odgovor, menadžeri sprovode politike i prakse menadžmenta ljudskih resursa koje imaju za cilj da aktivnim merama smanje nepoželjnu fluktuaciju. Neka istraživanja pokazuju da je voljna fluktuacija važan faktor od uticaja na performanse organizacije. Mnogi smatraju da je fluktuacija ključna veza između strategije i ponašanja u organizaciji. Neka istraživanja sugerišu da je čak 30% tržišne vrednosti kompanije rezultat «nevidljivih» faktora, kao što su kredibilitet i iskustvo menadžmenta, sposobnost privlačenja i zadržavanja talenata, strategije nagrađivanja i sl. Već je rečeno da fluktuacija pokazuje broj zaposlenih koji iz različitih razloga napuštaju organizaciju. Stopa fluktuacije se izračunava stavljanjem u odnos broja zaposlenih koji napušta organizaciju tokom jedne godine i prosečnog broja zaposlenih u organizaciji. Smatra se da je stopa fluktuacije od 25% sasvim normalna i prihvatljiva za velike organizacije. Ukoliko neka organizacija ima višu stopu fluktuacije, onda su njeni troškovi zamenjivanja zaposlenih daleko veći, u poređenju sa organizacijama koje imaju

prihvatljive stope fluktuacije, što je čini manje konkurentnom na tržištu. Da bi obezbedila konkurentnost na tržištu a troškove voljne fluktuacije stavila pod kontrolu potrebno je da svaka organizacija odredi svoju optimalnu stopu fluktuacije, odnosno stopu fluktuacije pri kojoj se troškovi fluktuacije izjednačavaju sa troškovima zadržavanja zaposlenih, kada su ukupni troškovi najniži. Analiza opšte fluktuacije u organizaciji može navesti na potpuno pogrešne zaključke i ne daje puno informacija prilikom planiranja, kao što su: na kojim radnim mestima i u kojim organizacionim jedinicama je visoka fluktuacija, kolika je prosečna starost zaposlenih koji napuštaju organizaciju, kakav je profil zaposlenih koji napuštaju organizaciju, koliki je radni staž zaposlenih koji napuštaju organizaciju u struci i sl. Da bi se dobile informacije koje imaju veću upotrebnu vrednost za proces planiranja i upravljanja voljnom fluktuacijom, poželjno je da se opšta stopa fluktuacije dezagregira. Voljno napuštanje organizacije je daleko kompleksnije pitanje na koje se odgovor ne može dobiti izračunavanjem opšte stope fluktuacije u organizaciji. Da bi se dobili podaci koji imaju veću upotrebnu vrednost u procesu upravljanja voljnom fluktuacijom može se koristiti dodatni pokazatelj, odnosno Indeks stabilnosti zaposlenosti, koji pokazuje koji deo ukupne zaposlenosti ostaje u organizaciji. Indeks stabilnosti zaposlenih se dobija stavljanjem u odnos broja zaposlenih koji su u organizaciji duže od godinu dana i broja zaposlenih u organizaciji godinu dana ranije. U analizi se za potrebe kvalitetnijeg upravljanja voljnom fluktuacijom možekoristiti još jedan pokazatelj - dužina radnog staža zaposlenih koji voljno odlaze iz organizacije. Može se analizirati i vrsta poslova koje obavljaju zaposleni koji voljno napuštaju organizaciju. Neki istraživači su pokušavali da istraže da li zaposleni sa dobrim ili lošim performansama na poslu radije odlaze iz organizacije, mada nisu dali precizan odgovor na ovo pitanje. Nekada su zaposleni sa neprihvatljivim učincima spremniji da napuste organizaciju, ali, s druge strane, mogu ostati zbog male ponude alternativnih zaposlenja; nekada su zaposleni sa odličnim rezultatima spremniji da napuste organizaciju, jer im drugi poslodavci nude daleko veće zarade. U tom smislu, zaključak da su organizacije efikasnije bez ljudi koji odluču da je napuste je prilično problematičan“ (Bogićević Milkić, 2010, pp. 135-139)

„Apsentizmom se smatra svako izostajanje s posla bez obzira na trajanje ili razlog izostanka. Najčešći uzroci apsentizma su sledeći: porodični problemi, bolest, lične potrebe, stres itd. Apsentizam obično dolazi kao rezultat nezadovoljstva zaposlenih radnom organizacijom, uslovima rada ili međuljudskim odnosima. Apsentizam je najčešći i najvidljiviji pokazatelj problema u organizaciji. U organizaciji postoje različite vrste izostanaka koji se mogu sistematizovati na opravdane i neopravdane. Učestali apsentizam znak je nadolazeće fluktuacije, a fluktuacija ukazuje na negativne tendencije i probleme u organizaciji. Smatra se da je stopa apsentizma obrnuto proporcionalna konkurentnosti zaposlenih. Za menadžment organizacije upozoravajuće je pravilo da su izostanci sa posla simptomi različitih zdravstvenih, ličnih i socijalnih poremećaja zaposlenih, sa jedne, i alarm da u organizaciji nešto nije u redu i da se mora pristupiti analizi organizacionih, tehnoloških i upravljačkih odnosa, sa druge strane. Rešavanje problema apsentizma u organizaciji važno je iz više razloga: apsentizam smanjuje produktivnost i profitnu sposobnost organizacije i njenog menadžmenta, otežava ostvarivanje strategijskih ciljeva, u prvom redu organizacija „totalnog kvaliteta“, slabi konkurentske sposobnosti na domaćem i stranom tržištu, otežava planiranje ljudskih resursa za očekivane zadatke i ukazuje na simptome problema i specifičnu bolest organizacije koja se najčešće iskazuje u

visokim troškovima zamene apstinenata, obukom novih zaposlenih, njihovim uvođenjem u posao, a sve kroz tzv. izgubljenu dobit“ (Lajišić, 2016, pp. 62-64).

„Apsentizam se smatra jednim od najkompleksnijih problema menadžmenta svake organizacije, a posebno menadžmenta ljudskih resursa. Apsentizam podrazumeva izostajanje sa posla po bilo kojem osnovu i često je pokazatelj problema nezadovoljstva zaposlenih sa organizacijom i njenim menadžmentom. Kao i fluktuacija, tako i apsentizam ima brojne razloge koje menadžeri treba da istraže i utvrde da bi mogli uticati na tu pojavu. Uglavnom postoje dva osnovna uzroka izostajanja sa posla: nemogućnost tj. nesposobnost da zaposleni radi usled više sile i nedostatak motivacije za rad. Što se tiče prvog uzroka, on je objektivne prirode i uglavnom je u vezi sa opravdanim izostajanjem. Kada govorimo o drugom uzroku – nedostatak motivacije za rad, reč je, pre svega, o ličnim karakteristikama zaposlenog da dođe na posao, njegovo zadovoljstvo s poslom, mogućnost napredovanja i razvoja u karijeri i slično. Uglavnom se može reći da je motivacija za prisustvovanje na poslu rezultat unutrašnjeg psihičkog stanja, sa jedne, i prirode i karaktera radne sredine u, prvom redu, sistema rukovođenja i upravljanja, sa druge strane. Zaposleni koji uživa u poslu, uklapa se u radni ambijent, „nalazi sebe“ u postojećoj organizaciji, sagledava mogućnosti napredovanja i razvoja u karijeri, imaće neuporedivo veću želju da radi, da ne apstinira sa posla, od onoga koji je nezadovoljan i frustriran, kako samim sobom, tako i sa organizacijom i sredinskim uslovima rada. Isto tako i vrsta posla umnogome može da utiče na stepen apsentizma u organizaciji“ (Lajišić, 2016, pp. 62-64)

Kvantitativni pokazatelji kao što su prosečna stopa fluktuacije i broj dana bolovanja po radniku, kao objektivni pokazatelji stepena zadovoljstva zaposlenih u posmatranim bankama takođe, su se koristili u istraživanju ove doktorske disertacije.

V DEO - DOPRINOS SISTEMA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA KONKURENTNOSTI BANAKA

5.1. Uloga i značaj sistema upravljanja ljudskim resursima za razvoj poslovanja

5.1.1. Pristupi sistemu upravljanja ljudskim resursima kao faktoru organizacione uspešnosti

Svaka rasprava o menadžmentu ljudskih resursa nužno podrazumeva analizu njegovog doprinosa organizacionim performansama. Dijagnoza uspešnosti funkcije menadžmenta ljudskih resursa predstavlja ključnu informaciju za njegovo stratejsko tretiranje u preduzeću. S obzirom da se ljudski resursi posmatraju kao ključni za ostvarivanje uspeha, a sistem upravljanja njime kao važna poslovna funkcija, logično je pitanje menadžmenta o vrednosti koju ta funkcija donosi celoj organizaciji. „Upravo u današnjim vremenima prisutan je veliki pritisak da aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa prikažu svoj doprinos organizaciji. Top menadžeri zahtevaju odgovornost za velike investicije u ljudske resurse i ovo odeljenje je primorano da analizira i prikazuje svaku komponentu troškova koja neminovno utiče na ukupne troškove poslovanja organizacije, kao i da predstavi sve doprinose organizaciji. Menadžeri ljudskih resursa se suočavaju za značajnim izazovom potrebe da se obezbedi adekvatno upravljanje ovom funkcijom i da su svi programi uključeni u sistem odgovornosti. Mora se obezbediti način da se meri doprinos ljudskih resursa tako da se postojećim programima upravlja na pravi način, da se odobravaju novi programi ukoliko postoji potencijal za ostvarivanje profita, a neefikasni programi da se eliminišu. Najbitnija pitanja u polju ljudskih resursa jesu obezbeđenje odgovornosti, kalkulacije doprinosa uspešnosti, razvoj novog pristupa zasnovanog na rezultatima i dodavanju vrednosti“ (Vemić Đurković & Jošanov Vrgović, 2014, p. 16) Upravo ovo su i pitanja koja će biti analizirana u ovom delu radu kako bi se pokazao uticaj menadžmenta ljudskih resursa na organizacione performanse banke.

„Uloga menadžmenta ljudskih resursa u ostvarivanju konkurentne prednosti preduzeća može se sagledati s jedne strane u činjenici da zaposleni imaju sposobnost da stvaraju vrednosti, a s druge strane što su oni izvor troškova za preduzeće. S toga, menadžment ljudskih resursa može da doprinese troškovnoj konkurentnosti preduzeća na dva načina: kreiranjem adekvatne arhitekture ljudskih resursa i outsourcingom nestrategijskih aktivnosti. Pod arhitekturom ljudskih resursa u preduzeću podrazumeva se sveukupnost modela angažovanja zaposlenih. Izbori se mogu praviti u pogledu interne i eksterne orijentacije u obezbeđenju potrebnih zaposlenih, odnosno između stalno i privremeno zaposlenih. Potencijalne koristi i nedostatke imaju sve opcije. Prednosti interne orijentacije u obezbeđenju potrebnih ljudskih resursa su: stabilnost i predvidivost znanja, sposobnosti i veština zaposlenih, dobra koordinacija, niski transakcioni troškovi itd. Negativne implikacije se odnose na nedostatak svežih ideja i kritičkih pristupa, nefleksibilnost itd. Koristi eksterne orijentacije u zapošljavanju kroz različite forme povremenog i

privremenog angažovanja ljudskih resursa su veća fleksibilnost i inovativnost, niži administrativni troškovi itd, dok se nedostaci odnose na mogućnost ugrožavanja dugoročne profitabilnosti na račun ostvarivanja kratkoročne koristi. Time što se preduzeće oslanja na kratkoročne ugovore sa zaposlenima može se zapostaviti razvoj ključnih veština i sposobnosti koje su od presudnog značaja za dugoročnu profitabilnost. Drugi način da menadžment ljudskih resursa doprinese troškovnoj konkurentnosti preduzeća je da neke svoje aktivnosti koje nisu od ključnog strategijskog značaja realizuje putem outsourcinga. Aktivnosti koje doprinose stvaranju jedinstvenih i specifičnih veština zaposlenih nisu kandidati za outsourcing. Ove aktivnosti imaju visoku strategijsku vrednost za preduzeće. Na drugoj strani, aktivnosti koje imaju malu strategijsku vrednost pogodne su za realizaciju putem outsourcinga. Tu spadaju npr. administrativni poslovi, regrutovanje kandidata i sl“. (Đorđević, 2007, pp. 35-32)

Ukoliko konkurentsku prednost ne vezujemo samo za troškove preduzeća, već ostvarivanje bilo kakve prednosti nad konkurentima, menadžment ljudskih resursa može praviti izbor između tri opšta pristupa: najbolja praksa, praksa najboljeg uklapanja, fokusa na zaposlenima, resursni pristup.

„Pristup najbolje prakse podrazumeva da određene prakse menadžmenta ljudskih resursa stalno pomažu preduzećima da ostvaruju prednost u odnosu na konkurente. Jedan od poznatijih radova na ovu temu je rad Pfeffera u kojem se ističe da postoje nekoliko najboljih praksi upravljanja ljudskim resursima za postizanje konkurentne prednosti kroz ljude i ostvarivanje ekstra profita stavljajući ljude na prvo mesto. Prakse uključuju: sprovođenje sigurnosti zaposlenih na radu, selektivno zapošljavanje, ekstenzivne treninge i obuke zaposlenih, deljenje znanja, samoorganizovanih timova, visoko nagrađivanje na osnovu postignutih rezultata i upravljanje različitošću“. (Vemić Đurković & Jošanov Vrgović, 2014, p. 12)

„Mike West i njegove kolege pratili su nekolicinu kompanija u periodu od pet godina kako bi definisali koje to aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa zaista utiču na organizacione rezultate. Studija je pokazala da su akvizicija i razvoj veština (selekcija, treninzi i nagrade) i dizajniranje posla (raznovrsnost posla i odgovornost, fleksibilnost veština i timski rad) značajni predskazivači promena u profitabilnosti i produktivnosti. Ukupno 19% varijacija među kompanijinim promenama u profitabilnosti rezultirali su kroz razlike u organizacionim praksama upravljanja ljudskim resursima“. (Jovanović, 2016, p. 134)

„Jedna od najpoznatijih američkih konsultantskih firmi *Watson-Wyatt*, sprovela je istraživanje realizovanom na vrlo reprezentativnom uzorku od 405 preduzeća, iz domena upravljanja ljudskim resursima, koje je za rezultat imalo i definisanje metodologije indeksa ljudskog kapitala. Definisana je sa ciljem da otkrije vezu između ljudskih resursa i vrednosti preduzeća. Ona je identifikovala aktivnosti iz domena upravljanja ljudskim resursima koje su najviše povezane sa stvaranjem, odnosno povećavanjem vrednosti za vlasnike. Na bazi sofisticiranih statističkih analiza, korišćenjem faktorske analize i višestapne regresione analize, determinisan je indeks ljudskog kapitala koji uzima vrednosti od 0 do 100, gde je sa 0 označen vrlo loš menadžment ljudskim resursima, a sa 100 najbolji, tj. nejefikasniji. Istraživanje je pokazalo da preduzeća sa većim indeksom

ljudskog kapitala imaju i veću tržišnu vrednost i obratno. Istraživanje je pokazalo da značajno poboljšanje u aktivnostima upravljanja ljudskim resursima može da doprinese povećanju tržišne vrednosti preduzeća čak i do 30%. Studija je pokazala da preduzeća sa boljim indeksom ljudskog kapitala imaju i manju fluktuaciju zaposlenih, prodaja po zaposlenom je četiri puta veća, a racio tržišne i knjigovodstvene vrednosti i do tri puta veća. Studija je u više navrata potvrdila relevantnost aktivnosti upravljanja ljudskim resursima za povećanje vrednosti preduzeća, a samim tim i njegove konkurentnosti“. (Krstić, 2007, p. 318) Na sledećoj Tabeli 7 prikazana je povezanost aktivnosti upravljanja ljudskim resursima i stvaranja vrednosti.

Tabela 7: Povezanost aktivnosti upravljanja ljudskim resursima i stvaranja vrednosti

Dimenzije indeksa ljudskih resursa	Očekivana promena u tržiš. vrednosti povezana sa značajnim poboljšanjem u dimenziji indeksa ljudskih resursa	Aktivnosti iz domena U.L.J.R. sa najjačom koreliranošću sa vrednošću za vlasnike
Regrutovanje	10,1%	Novoprimiteljni profesionalci su dobro osposobljeni za izvršavanje zadataka. Aktivnosti regrutovanja su posebno dizajnirane da podrže biznis plan. Kompanija ima reputaciju jednog poželjnog mesta za rad. Zaposleni na izvršnim poslovima su dobro osposobljeni da izvršavaju svoje zadatke. Zaposleni utiču i učestvuju u odlukama za zapošljavanje novih članova. Postoje formalne strategije regrutovanja za zapošljavanje za kritične pozicije.
Stimulativno nagrađivanje i jasna odgovornost	9,1%	Svi zaposleni su obuhvaćeni programima akcijskih opcija. Preduzeće otpušta one koji loše izvršavaju svoje zadatke. Preduzeće pomaže lošim izvršiocima da se poprave. Preduzeće plaća zaposlene iznad tržišnog proseka. Plaćanje je povezano sa strategijom. Procena performansi zaposlenih se koristi za postavljanje raspodele odnosno plaćanja. Zaposleni učestvuju u profit šering programima stimulativnog nagrađivanja na bazi ukupnog poslovnog uspeha preduzeća.
Kolegijalna i fleksibilna radna mesta	7.9%	Fleksibilni radni ugovori. Kultura u preduzeću je takva da ohrabruje timski rad i kooperaciju. Beneficije ne variraju sa pozicijom. Visoka satisfakcija zaposlenih. Zaposleni u komunikaciji sa top menadžerima koriste oslovljavanje sa imenima. Nazivi radnih mesta nisu dizajnirani tako da ističu autoritet.

Integritet komunikacija	4,0%	Zaposleni imaju jednostavan pristup tehnologijama za komunikaciju. Zaposleni imaju mogućnost da daju ideje i predloge višim menadžerima. Finansijske informacije se saopštavaju zaposlenima. Zaposleni imaju uvid u to kako se određeni rad realizuje. Biznis planovi i ciljevi se utvrđuju uz učestvovanje zaposlenih.
Obazrivost u upotrebi ljudskog resursa	-10,0%	Zaposleni učestvuju u profit šering programima koji se baziraju na uspehu poslovne jedinice. Programi obučavanja se održavaju čak i u vreme manje povoljnih ekonomskih prilika. Obučavanje obezbeđuje zaposlenima održavanje viših pozicija. Zaposleni učestvuju u procenjivanju grupa ili pojedinaca istog ili približno istog statusa. Zaposleni učestvuju u procenjivanju menadžera.

Izvor: (Krstić, 2007, p. 319)

„Gledište najbolje prakse su specifične, univerzalne perspektive koje veruju da postoji jedan najbolji način rada i skupa praksi, koje kada se realizuju na odgovarajući način dovode do uvećanja vrednosti. Jedini problem je da generalno ne postoji konsenzus o tome šta čini skup najboljih praksi“. (Vemić Đurković & Jošanov Vrgović, 2014, p. 12) Veće slaganje nalazi se u tome da da je efekat najboljih praksi kumulativan – što više najboljih praksi je primenjeno i što je veća njihova efektivnost, bolje rezultate daju. Postoje fleksibilnije verzije ovog gledišta po kome ima više od jedne specifične kombinacije najbolje prakse koje su poznate kao snopovi i da se one razlikuju u zavisnosti od: strategije, tipa organizacije, organizacione strukture, okruženja itd.

„Gledište najbolje prakse doživelo je velike napade jednog broja komentatora. Kapeli i Kruker-Heftel komentarisali su da je pomen jednog seta najbolje prakse prevaziđen konstatujući da postoje primeri u stvarnoj industriji da firme imaju veoma karakterističnu menadžmentsku praksu. Karakterisrična praksa menadžmenta ljudskih resursa oblikuje ključne kompetencije koje determinišu konkurentnost firme“. (Vemić Đurković & Jošanov Vrgović, 2014, p. 12)

Parsel je takođe kritikovao pristup najbolje prakse naglašavajući neslaganje između verovanja u najbolju praksu i pogleda zasnovaom na resursima koji je fokusiran na nedodirljivim aktivama, uključujući i menadžment ljudskih resursa, koje omogućuju firmi da radi bolje od konkurencije. Pita kako univerzalnost dobre prakse može uskladiti sa pristupom koji samo neke resurse i rutine vidi kao važne i vredne zbog njihove retkosti i originalnosti? (Purcell, 1999) Ipak, znanje o tome šta se pretpostavlja kao dobra praksa može biti upotrebljeno kao informativna direkcija o tome koji postupci će najverovatnije moći da se uklope u potrebe organizacije, sve dok postoji razumevanje zašto se određeni postupak smatra najboljim i koje potrebe zadovoljava u kontekstu organizacije. Beker i Gerhart tvrde da ideja o najboljoj praksi može biti prikladnija za identifikovanje principa koji stoje iza izbora postupaka, usklađenih sa samom praksom. Možda je najbolje misliti kao o dobroj praksi, a ne o najboljoj praksi. (Becker & Gerhart, 1996)

„Gledište najboljeg uklapanja, govori o vezi između praksi menadžmenta ljudskih resursa i ostvarivanju prednosti nad konkurentima, ali, specifičnost ovog pristupa je u tome što ističe da ne postoje univerzalna rešenja. Ona zavise od konkretnih okolnosti u svakom preduzeću. Ono što je najbolje za jedno preduzeće ne mora da znači da je to najbolje i za drugo preduzeće. Ono što je u ovom pristupu važno jeste na koji način se povezuje strategija zaposlenih sa organizacionim kontekstom. Svaka organizacija bi trebalo da razvije sopstveni model koji opisuje uticaj njenih ljudi. Organizacije moraju da razumeju njihove resurse, da ih uposle na pravi način, povežu sa poslovnom strategijom i zatim da ulažu u njihov razvoj“. (Vemić Đurković & Jošanov Vrgović, 2014, p. 12)

Postoji niz teorija u menadžmentu koje podržavaju gledište najboljeg uklapanja. Na primer, Porterova teorija pet snaga koje utiču na konkurentsko pozicioniranje ističe potrebu za strateškim uklapanjem poslovne strategije sa praksama menadžmenta ljudskih resursa. Konfiguracioni pristup ističe da kako bi se podržala poslovna strategija, organizacija bi trebalo da definiše skup koherentnih i konzistentnih praksi upravljanja ljudskim resursima koje podržavaju jedna drugu, druge menadžment prakse, poslovne procese, tehnološke sisteme i organizacionu strukturu. S obzirom da postoji beskonačan broj poslovnih strategija, takođe postoji beskonačan broj mogućih konfiguracija praksi menadžmenta ljudskih resursa.

Iako, prethodno dva opisana gledišta doprinosa menadžmenta ljudskih resursa organizacionim performansama izgledaju kao kontradiktorne percepcije, ona nisu u tolikoj suprotnosti. U suštini, razlike među njima se najviše odnose na nivo detalja i načina na koji su prakse primenjene. Najbolje prakse najčešće opisuju šire politike prakse upravljanja ljudskim resursima koje imaju smisla za sve organizacije. Kompanija zatim može da izabere koje elemente ove politike će više istaći u odnosu na druge i zatim ih implementirati na drugačije načine. Na primer, dve kompanije mogu da imaju iste principe koji se odnose na nagrade na osnovu performansi, ali da drugačije sprovode prakse nagrađivanja.

Ovaj model svakako izgleda realističnije od modela najbolje prakse. Kako Dajer i Holder ističu da je neizbežan zaključak o tome šta je najbolje zavisi. Zato se može tvrditi da je najbolje uklapanje važnije od najbolje prakse. Postoje ograničenja u ovom konceptu. Pauvi je istakao: „Neophodno je izbeći upadanje u klopku „kontingentnog determinizma“ (tj. tvrdnje da kontekst apsolutno određuje strategiju)“. Naravno da postoji prostor i za pravljenje strateških izbora. Postoji opasnost da se politika i praksa menadžmenta ljudskih resursa mehanički spajaju sa strategijom. Modeli najboljeg uklapanja naginju statičnosti i ne računaju na procese menjanja. One poriču činjenicu da institucionalne snage oblikuju menadžment ljudskih resursa – ne može se pretpostaviti da su radnici slobodni agenti sposobni da donose nezavisne odluke.

„Prema trećem gledištu, prakse menadžmenta ljudskih resursa nisu te koje generišu konkurentnost preduzeća, već su to sami zaposleni. Ovde nije fokus na sredstvima, tj. praksama menadžmenta ljudskih resursa, već na zaposlenima kao glavnom resursu za ostvarivanje konkurentnosti preduzeća. Resursni pristup je fokusiran na tvrdnji da je rang resursa u organizaciji, uključujući i ljudske resurse, ono što stvara jedinstveni karakter i konkurentnu prednost“. (Vemić Đurković & Jošanov Vrgović, 2014, p. 12)

Barney je tvrdio da konkurentna prednost raste prvo, kada su firme unutar industrije heterogene i kontrolišu uz poštovanje strateških resursa, i drugo, kada ovi resursi nisu potpuno pokretni kroz firme te tako heterogenost duže i traje. Stvaranje ravnomernog konkurentnog napredka, dakle, zavisi od specifičnih resursa i kapaciteta da ih firma konkurentno iznese u okruženje. Ovi resursi uključuju svo iskustvo, znanje, zaključke, sklonost ka preuzimanju rizika i mudrost svih pojedinaca povezanih sa firmom. Za firmu resurs koji ima potencijal da stvori stalnu konkurentnu prednost mora imati četiri osobine: mora biti vredan, redak, originalan (da ga je nemoguće imitirati) i nezamenljiv. Da bi otkrili ove resurse i kapacitete, menadžeri moraju tragati unutar svojih firmi za vrednim i originalnim resursima i onda da eksploatišu te resurse kroz svoju organizaciju.

Grant je sumirao značajnu vezu između resursa i kapaciteta firme i njene strategije ovako: Resursi i kapacitet firme su centralni predmet razmatranja u formulisanju njene strategije: oni su primarna konstanta na kojoj firma može zasnovati svoj identitet i uokviriti svoju strategiju, i oni su primarni izvor firmine profitabilnosti. Ključ od na resursima zasnovanog prilaza do formulisanja strategije je razumevanje odnosa među resursima, kapacitetima, konkurentne prednosti i profitabilnosti – posebno, razumevanje mehanizama kojima konkurentna prednost može biti stalna tokom vremena. Ovo zahteva dizajniranje strategije koja eksploatiše svaku od firminih posebnosti do maksimalnih efekata.

Wright razmatrajući resursno orjentisanu perspektivu smatra da u određenim okolnostima održiva konkurentna prednost može biti sadržana i akumulirana u «pool of human kapital» koji je veći od grupa kao što su generalni direktori koji su tradicionalni identifikovani kao odlučujući organizacioni uspeh ili neuspeh. Ovo se postiže kroz dodavanje vrednosti ljudskom kapitalu, koja je jedinstvena ili retka, i koju konkurencija ne može da zameni nekim drugim resursom. Ovaj tip resursa (ljudski kapital) može sadržati nevidljiva sredstva kao što je jedinstvena mešavina komplementarnih veština, i tacit znanja, pažljivo akumuliranih, iz želja potrošača i internih procesa. Wright je primetio da postoje tri važne komponente ljudskog kapitala koje čine resurs za firmu i pod uticajem su prakse menadžmenta ljudskih resursa:

1. Rezervoar ljudskog kapitala koji se sastoji od sakupljenog znanja, veština, motivacije i ponašanja.
2. Protok ljudskog kapitala kroz firmu – kretanje ljudi i znanja.
3. Dinamični procesi koji se obnavljaju kroz promene organizacije.

Oni su ukazali da je praksa menadžmenta ljudskih resursa primarna poluga kojom firma može menjati rezervoar ljudskog kapitala kao i namera da menja ponašanje svojih zaposlenih koje vodi do uspeha organizacije.

Značaj pogleda zasnovanog na resursima firme je taj što naglašava važnost strateškog prilaza menadžmentu ljudskih resursa, kroz menadžment ljudskog kapitala, obezbeđivanja investiranja u ljude kao resurse, upravljanja talentom i učenja, a sa namerom da se ojača kapacitet firme. Ipak, bilo bi dobro zapamtiti da se originalni pogled zasnovan na

resursima, kako se izrazio Barni odnosio na sve strateške resurse povezane sa firmom, ne samo na ljude.

Na osnovu opisa tri glavna pristupa menadžmentu ljudskih resursa sa aspekta njegovog doprinosa vrednosti i konkurentnosti organizacije, može se zaključiti da je ova poslovna funkcija postala mnogo kompleksnija. Promena okruženja i izvora za sticanje konkurentske prednosti dovela je do usložnjavanja ove poslovne funkcije čime ona evoluirala u menadžment ljudskog kapitala kao potvrda sve veće strateške važnosti zaposlenih za ostvarivanje poslovnog uspeha.

5.1.2. Pregled istraživanja uticaja sistema upravljanja ljudskim resursima poslovnoj uspešnosti

Izvori održivog kompetitivnog razvoja preduzeća su se tokom vremena menjali. Znanje je danas ključni resurs za ostvarivanje konkurentske prednosti. Kako je znanje osnovni atribut zaposlenih, a upravljanje zaposlenima delokrug rada menadžmenta ljudskih resursa, to ukazuje da ova funkcija ima poseban značaj za kreiranje konkurentske prednosti preduzeća.

U nameri da istraži odnos između praksi upravljanja ljudskim resursima u preduzeću i konkurentske pozicije preduzeća, u SAD je sprovedeno opsežno istraživanje koje je obuhvatilo više od 2 800 korporacija. Na osnovu prikupljenih podataka utvrđeni su indeksi koji su poslužili za merenje stepena u kome je sistem upravljanja ljudskim resursima u određenom preduzeću saglasan sa indikatorima uspešnosti tih preduzeća. Utvrđeno je da preduzeća koja su uspešna imaju praksu menadžmenta ljudskih resursa znatno drugačiju od preduzeća koja su manje uspešna. Uočeno je da prva grupa preduzeća ulaže mnogo više sredstava u selekciji zaposlenih, u njihovu obuku i razvoj, mnogo su veće nagrade za uspešnost i mnogo više koriste timski rad. Ovakve prakse upravljanja ljudskim resursima daju i dobre rezultate. Pokazalo se da je u tim preduzećima procenat odlaska zaposlenih manji za skoro 50%, prodaja po zaposlenom četiri puta veća, odnos tržišne vrednosti preduzeća i knjigovodstvene vrednosti imovine tri puta veći itd. (Kasio, 2005)

Mnoga istraživanja upravljanja ljudskim resursima demonstrirala su povezanost između kvaliteta ove prakse i kvaliteta poslovanja. Istraživanja su pokazala da rezultati kvalitetne prakse upravljanja ljudskim resursima dovode do boljih performansi organizacije (Becker & Gerhart, 1996), (Bartlett & Ghoshal, 2002).

Mnoga istraživanja, kao što je sumirano u Tabeli 8, sprovedena tokom protekle dekade, pokazuju da postoji veza između dobre prakse menadžmenta ljudskih resursa i učinka firme.

Tabela 8: Pregled istraživanja veze između prakse menadžmenta ljudskih resursa i učinka firme

Istraživač(i)	Metodologija	Rezultati
Arthur, (1990, 1992, 1994)	Upotrebljeni su podaci o 30 američkih fabričkih traka da bi se odredio uticaj na efikasnost radnika i mera otpadaka u odnosu na postojanje strategije visoke posvećenosti ili strategije kontrole.	Firme sa strategijom visoke posvećenosti su na značajno višem nivou i produktivnosti i kvaliteta od onih sa strategijom kontrole.
Huselid (1995)	Analiza odgovora 968 američkih firmi na upitnik koji istražuje potrebu prakse visokog radnog učinka.	Produktivnost je uslovljena motivisanošću radnika; finansijski učinak je u vezi sa veštinama radnika, motivisanošću i strukturom organizacije.
Huselid i Beker (1996)	Sastavljen je indeks HR sistema u 740 firmi da bi se pokazao stepen u kojem je svaka od firmi usvojila sistem visokog radnog učinka.	Firme sa visokom vrednošću indeksa su imale ekonomski i statistički visok nivo učinka.
Beker i saradnici (1997)	Analizirani su rezultati određenog broja istraživanja da bi se došlo do strateškog uticaja na vrednost deonica sistema sa praksom visokog radnog učinka.	Sistemi visokog radnog učinka su imali uticaj onoliko dugo koliko su bili uključeni u infrastrukturu menadžmenta.
Paterson i saradnici (1997)	Istraživanje je ispitivalo vezu između poslovnog učinka i organizacione kulture i upotrebe nekoliko HR postupaka.	HR praksa je objasnila značajne varijacije u profitabilnosti (18%) i produktivnosti (19%). Dva HR postupka su bila posebno istaknuta: (1) akvizicija (usvajanje) i razvoj veština zaposlenih, i (2) tako dizajniran posao da uključuje fleksibilnost, odgovornost i raznovrsnost.
Aplbaum i saradnici (2000)	Studija uticaja sistema visokog radnog učinka (HPWSs) ² u 44 proizvodna postrojenja – anketirano je preko 4000 zaposlenih.	HPWSs je proizveo jake pozitivne efekte na učinak. Oni se odnose na primenu radionica koje podižu nivo poverenja, povećavaju unutrašnje zadovoljstvo poslom i tako podižu posvećenost organizaciji.

² HPWS – High Performance Work Systems (Radni sistemi visokog učinka)

Gest i saradnici (2000a)	Analiza ankete WERS iz 1998. koja je u uzorku imala oko 2000 radnih mesta i obezbedila uvid o oko 28000 zaposlenih.	Postoji jaka povezanost između HRM i sa stavovima radnika i sa učinkom na radnom mestu.
Gest i saradnici (2000b)	„Budućnost radnog nadzora” je pokrila 835 organizacija privatnog sektora. Obavljeni su intervjui sa 610 HR profesionalaca i 462 izvršna rukovodioca.	Veća HR praksa je povezana sa višim nivoima posvećenosti radnika i doprinosom a njihova zavisnost je povezana sa višim nivoima produktivnosti i kvalitetom usluga.
Tomson (2002)	Studija o uticaju prakse visokog radnog učinka kao što su timski rad, vrednovanje i nagrađivanje, rotiranje posla, široko povezan stepen struktura i deljenje poslovnih informacija u engleskom establišmentu vazdušnog prostora.	Izgleda da je određeni broj HR prakse i proporcija obuhvaćene radne snage ključni faktor razlikovanja između manje i više uspešnih firmi.
Vest i saradnici (2002)	Istraživanje vođeno u 61 bolnici u Engleskoj koje je obezbedilo informacije o HR strategiji, politici i procedurama od izvršnih do HR rukovodioca, i moral.	Identifikovana je veza između određenih HR postupaka i nižeg stepena morala. Kako je profesor Vest primetio: „Ako imate HR postupke koji su usmereni ka naporu i veštini; razvijajte kod zaposlenih veštine, podržite saradnju, inovaciju i sinergiju (ujedinjeno delovanje više faktora ka istom cilju) najviše u timovima, ako ne i kod svih zaposlenih, i ceo sistem će funkcionisati bolje i biti većeg učinka.”
Gest i saradnici (2003)	Istraživanje veze između HRM i učinka u 366 engleskih kompanija upotrebom podataka o objektivnom i subjektivnom učinku i podataka poprečnog preseka i longitudinalnih podataka.	Neki dokazi su pokazali određenu vezu između HRM, kako je opisan u nekoliko studija o HR postupcima koji su u upotrebi, i učinka, ali ne postoje ubedljivi pokazatelji da će veća primena HRM više rezultirati poboljšanim korporativnim učinkom.
Parsel i saradnici (2003)	Batski univerzitet je sproveo longitudinalnu studiju na 12 kompanija da bi otkrio kako upravljanje ljudima utiče na organizacione učinke.	Najuspešnije kompanije su imale „veliku ideju”. Imale su jasnu viziju i set integrisanih vrednosti. Bavili su se održavanjem nivoa učinka i fleksibilnošću. Postojali su jaki dokazi o vezi između pozitivnog stava prema HR postupcima i prakse, nivoa zadovoljstva, motivacije i

		posvećenosti i operativnih postignuća. Primena strategije i prakse (ne i nekoliko onih koje je HR prihvatila) je vitalan sastojak u povezivanju upravljanja ljudima i poslovnih postignuća a to je prvenstveno zadatak menadžera.
--	--	---

Izvor: (Amstrong, 1999, pp. 136-140)

„Istraživanja povezanosti prakse menadžmenta ljudskih resursa i organizacionih performansi mogu se podeliti u tri velike grupe“: (Vemić Đurković & Jošanov Vrgović, 2014, p. 11)

„U prvu grupu spadaju: istraživanje uticaja zasebne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa na organizacione performanse, kao na primer: obuka i trening, regrutacija i selekcija, praćenje radne uspešnosti, kompenzacije i nagrađivanje, stvaranje odgovarajuće organizacione kulture i klime“. (Vemić Đurković & Jošanov Vrgović, 2014, p. 11) „Kao na primer: obuka i trening (Delaney & Huselid, 1996.; Russell, Terborg & Powers, 1985 Bartel, 1994; Knoke & Kalleberg, 1994), regrutacija i selekcija (Terpstra and Rozell, 1993; Delaney & Huselid, 1996.; Nicholas, 2005), praćenje radne uspešnosti (Borman, 1991.), kompenzacije i nagrađivanje (Snell, 1992; Koch & McGrath, 1996; Delaney & Huselid, 1996; Ehrenberg and Milkovitch, 1988); stvaranje odgovarajuće organizacione kulture i klime (Cutcher-Gershenfeld, 1991.; Wagner, 1994., Appleyard & Brown, 2001.)“. (Pološki Vokić, 2004, pp. 458-459)

„U drugu grupu istraživanja spadaju: istraživanje uticaja skupa aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa na organizacione performanse koja ističu da bi istraživanja trebalo da se baziraju na skupu aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i njihovom zajedničkom uticaju na organizacione performanse, a ne na uticaju pojedinačnih, zasebnih aktivnosti. Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa su međusobno povezane i zavise jedna od druge, odnosno njihov pravi uticaj i značaj može se sagledati jedino kroz njihovo sinergetsko dejstvo, nikako izolovano“. (Vemić Đurković & Jošanov Vrgović, 2014, p. 11) „Istraživanje uticaja skupa aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa na organizacione performanse (Kravetz, 1988.; Phillips, 1988.; Albert, 1990.; Wright and McMahan 1992.; Arthur, 1994.; Huslid, 1994. i 1995.; MacDuffie, 1995.; Becker & Gerhart, 1996.; Welbourne & Andrews, 1996.; Huselid & Becker, 1996. i 1997.; Jalette, 1997.; Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997.; Guthrie, 1999.; Bea & Lawler, 2000.; Batt, 2000.)“. (Pološki Vokić, 2004, pp. 458-459)

„Treća grupa istraživanja pokazuje da su, osim osnovnih grupa aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, odnosno specifičnih (pod) funkcija menadžmenta ljudskih resursa, sa uspešnošću organizacija povezani neki opšti pokazatelji vezani za zaposlene i menadžment ljudskih resursa, kao što su postojanje organizacione jedinice za menadžment ljudskih resursa, sigurnost posla, zadovoljstvo poslom i privrženost organizaciji, kreiranje znanja, sposobnost menadžera ljudskih resursa, inicijative programa kvaliteta vezane za menadžment ljudskih resursa, i slično“. (Vemić Đurković & Jošanov Vrgović, 2014, p. 11)

„(Ferris, Russ, Albanese & Martocchio, 1990.), sigurnost posla (Delery & Doty, 1996.; Shaw, Delery, Jenkins & Gupta, 1998.), zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji (Patterson, West, Lawthom & Nickell, 1997.), kreiranje znanja (Collins, Smith & Stevens, 2001.), sposobnost menadžera ljudskih resursa (Huselid, Jackson & Schuler, 1997.), inicijative programa kvaliteta vezane za MLJR (Monks, Buckley & Sinnot, 1996.)”. (Pološki Vokić, 2004, pp. 458-459)

Iz pregleda glavnih pristupa i istraživanja doprinosa prakse menadžmenta ljudskih resursa organizacionoj uspešnosti, prikazanih u prethodnom delu rada, mogu se izvesti sledeći zaključci važni za analizu povezanosti prakse upravljanja ljudskim kapitalom i poslovne uspešnosti banaka u Srbiji, što predstavlja glavni predmet istraživanja ove doktorske disertacije:

- ⇒ Ne može se izvoditi apsolutna uzročnost. Kvalitetni postupci prakse upravljanja ljudskim resursima mogu, ali ne moraju da rezultiraju dobrim performansama organizacije, ali je sasvim moguće pretpostaviti da visok učinak može biti ojačan upotrebom kvalitetnih postupaka ove prakse;
- ⇒ Analiza doprinosa konkretne, pojedinačne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima (npr. regrutacije ili vrednovanja radne uspešnosti) učinku organizacije koliko god kvalitetno sprovedena i korisna, ne može da prikaže sveobuhvatan uticaj prakse menadžmenta ljudskih resursa na organizacione performanse budući da su funkcije ove prakse zavise jedna od druge, odnosno njihov pravi uticaj i značaj može se sagledati jedino kroz njihovo zajedničko dejstvo, a ne separatивно.
- ⇒ Prethodno navedeno upućuje na zahtev za istraživanjem uticaja skupa aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa na organizacione performanse, ali onda u analizi treba izbeći nedostatke pristupa najbolje prakse, odnosno ono što daje dobre rezultate u jednoj organizaciji ne znači da će dati i u drugoj. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima zavisi od konkretnih okolnosti u kojima se nalazi organizacija;
- ⇒ Ipak, informacije o tome šta se pretpostavlja kao dobra praksa koja doprinosi organizacionoj uspešnosti može biti upotrebljeno u razumevanju i dokazivanju povezanosti prakse upravljanja ljudskim resursima i učinka organizacije;
- ⇒ Kako prakse upravljanja ljudskim resursima utiču na znanja, sposobnosti, veštine i radne rezultate zaposlenih koji generišu poslovni uspeh, veza između kvalitetne prakse upravljanja ljudskim resursima i ekonomskog učinka organizacije je kompleksne prirode i za analizu zahteva uvođenje posredujućih varijabli;
- ⇒ Kao posredujuće varijable u istraživanju ove doktorske disertacije uzete su dve: vrednost ljudskog kapitala i kvalitet pokretača ljudskog kapitala (zadovoljstvo zaposlenih). Osnovna ideja istraživanja je da pokaže da razlike u kvalitetu prakse menadžmenta ljudskih resursa prouzrokuju razlike u organizacionim performansama, ali pre svega prouzrokuju razlike u performansama zaposlenih i njihovom zadovoljstvu;
- ⇒ Teorijska uporišta za uvođenje posredujućih varijabli, vrednost ljudskog kapitala i kvalitet pokretača ljudskog kapitala, pronađena su u okvirima teorije preduzeća zasnovane na resursima i bihevioralne teorije;
- ⇒ Na osnovu njih napravljen je jedan integracioni model povezanosti sistema upravljanja ljudskim resursima i kvaliteta poslovanja koji je testiran u

organizacijama iz sektora poslovnog bankarstva u Srbiji. S toga, u daljem tekstu rada sledi prikaz ove dve teorije kao i objašnjenje integracionog modela povezanosti prakse upravljanja ljudskim resursima sa učinkom organizacija koji je primenjen u istraživanju.

5.1.3. Analize uticaja sistema upravljanja ljudskim resursima poslovnoj uspešnosti u teorijskim razmatranjima

Za analizu uticaja menadžmenta ljudskih resursa na organizacionu uspešnost banaka u ovoj doktorskoj disertaciji koristila su se uporišta resursne teorije preduzeća i bihevioralne teorije. Na osnovu njihovih glavnih postavki kreiran je integracioni model povezanosti prakse menadžmenta ljudskih resursa i organizacione uspešnosti banaka koji je testiran u istraživačkom delu rada.

1) Uticaj menadžmenta ljudskih resursa na organizacionu uspešnost iz perspektive teorije preduzeća zasnovane na resursima

Teorija preduzeća zasnovana na resursima zauzela je značajno mesto u ekonomskoj teoriji novijeg datuma. Teorija preduzeća zasnovana na resursima javila se kao reakcija na Porterovu teoriju «pet snaga» konkurencije. Porter uzroke efikasnosti preduzeća uglavnom traži na tržištu, odnosno u barijerama ulaska i mobilnosti.³ Brojna istraživanja dokazala su da se profitabilnost preduzeća stvara na nivou njegovih strateških poslovnih jedinica, a ne na nivou organizacije kao celine, ili celine industrijske grane/biznisa. U slučaju Porterove tvrdnje da se profitabilnost ostvaruje na nivou celine, onda bi sva preduzeća u grani trebala da imaju iste nivoe profitabilnosti što se ne dešava u stvarnosti. To se može ilustrovati primerom iz autoindustrije gde rast profita jednih, ne znači rast profita i drugih preduzeća. Iz prethodnog, se može zaključiti da se odbacuje Porterova tvrdnja o zajedničkoj strategiji i interesu na nivou grane, i da se prihvata stav da se izvori konkurentne prednosti nalaze u pojedinačnim resursima svakog preduzeća. (Boljević, 2006) Treba istaći da Porterov model analize grane u svojoj suštini nije suprostavljn postavkama teorije preduzeća koja se zasniva na resursima. U fazi strategijske analize, u procesu strategijskog upravljanja, ovi pristupi pokazuju komplementarnost. Resursna perspektiva preduzeća može biti od pomoći u razumevanju mobilnosti i barijera ulaska u granu, pošto svoju pažnju usmerava na resurse koji omogućavaju ove barijere. Resursna perspektiva preduzeća može biti i od pomoći u razumevanju očekivanja konkurenata, pošto su ta očekivanja delimično formirana i na bazi poznavanja resursa konkurenata. Na taj način, teorija omogućava bolje razumevanje prirode «opasnosti» koje dolaze od konkurencije.

U mnoštvu radova i doprinosa predstavnika teorije preduzeća zasnovane na resursima, razlikuju se dva osnovna pravca. Jedna grupa predstavnika ovog teorijskog pravca pažnju usmerava na statičke aspekte analize resursa, u smislu kako pojedinačni resurs omogućava i doprinosi konkurentskoj prednosti. Druga grupa predstavnika unosi i elemente dinamičke

³ Porter, pored ovog, kao relevantne faktore za konkurentnost preduzeća u grani ističe i: pregovaračku moć kupaca, pregovaračku moć dobavljača, mogućnost supstitucije i konkurencija između preduzeća u grani.

analize, tako da pokušava da razvoj preduzeća poveže sa procesom razvoja performansi njegovih resursa. Resursi preduzeća, jesu dinamične kategorije u procesu poslovanja. Pored toga, resursi preduzeća se izborom od strane menadžmenta angažuju u cilju obavljanja delatnosti preduzeća. Naime, sam proces upotrebe resursa ima dinamički karakter. Suštinski, predstavlja transformaciju resursa (inpute) u efekte (outpute), on se ogleda i u promeni performansi resursa preduzeća, kao i u promeni ekonomskih efekata koji proističu iz tog procesa, odnosno po njima konkurentsku prednost preduzeća između ostalog determinišu i performanse njegovih resursa. Zato je od velike važnosti za formulisanje strategije rasta i razvoja preduzeća strategijska analiza resursa koja podrazumeva identifikovanje resursa preduzeća, kako materijalnih tako i nematerijalnih, kao i procenu njihovih slabosti i snaga u odnosu na konkurente. „Kao neki kriterijumi za ocenu performansi resursa ističu se:

- ⇒ Trajnost je značajan kriterijum u oceni intelektualnih resursa, odnosno potencijala preduzeća da stvara i održava konkurentsku prednost. Na trajnost intelektualnih resursa u današnjim uslovima od izuzetnog su uticaja dinamične tehnološke promene. U nekim oblastima, patentni zastarevaju pre nego što im istekne vreme zakonske zaštite. Reputacija preduzeća je, takođe, primer nematerijalnog resursa koji može pokazivati značajnu promenljivost tokom vremena.
- ⇒ Imitiranost je odlika većine resursa. Imitiranost se odnosi na teškoće i vreme koje je konkurentima potrebno da imitiraju. Intelektualni resursi se međusobno diferenciraju prema mogućnosti da budu kopirani. Imajući u vidu ovu karakteristiku, u preduzeću treba da postoji težnja da se stvaraju jedinstveni intelektualni resursi koji su teški za imitiranje, kao što su na primer patentirane tehnologije.
- ⇒ Prenosivost, odnosno raspoloživost intelektualnih resursa podrazumeva sagledavanje potrebnog vremena i napora da se oni pribave ili kreiraju. Intelektualni resursi koji se mogu lako i brzo nabaviti / kupiti, ne obezbeđuju relativno dugo održavanje konkurentske prednosti. Po pravilu, takvi resursi se brzo kopiraju, jer ih preduzeće relativno lako obezbeđuje. Neki intelektualni resursi nisu lako pribavljivi, odnosno prenosivi između subjekata. Sposobnost preduzeća da održi konkurentsku prednost u određenom periodu, između ostalog zavisi od brzine kojom konkurenti uspevaju da obezbede određene intelektualne resurse, koji su potrebni da se preduzeće imitira. Nemobilnost resursa koji nisu relativno lako pribavljivi, odnosno prenosivi može poticati od nesavršenosti informacija o kvalitetu i produktivnosti resursa, posebno ljudskih, ali i nekih drugih intelektualnih resursa. Na primer, slična je situacija sa vrlo specifičnim intelektualnim resursom kao što je marka. Ona se obično vezuje za preduzeće, pa promena vlasništva može da erodira njenu vrednost. U slučaju da se određeni intelektualni resurs ne može pribaviti kupovinom, potrebno je njegovo kreiranje, tj. izgrađivanje. Takav input po pravilu ima veći strategijski značaj u odnosu na resurse koji se nabavljaju na tržištu.
- ⇒ Unikatnost pojedinih intelektualnih resursa treba da se štiti. Najbolji su pravni okviri zaštite putem patentiranja. Borba za održavanje unikatnosti resursa vodi se i kontinuiranim ulaganjima u projekte istraživanja i razvoja. Neki unikatni resursi preduzeća su teški za imitiranje. Takvo je, naročito, „prećutno” znanje jednog broja

zaposlenih ili radnih grupa (timova) manifestovano u ličnim kompetentnostima, koje nisu formalno vlasništvo preduzeća. U organizacijama intenzivnim po znanju, posebno gde je tehnologija dinamična i životni ciklus proizvoda kratak, to implicitno znanje

- ⇒ je prilično jedinstven resurs. Zadržavanje ovakvog resursa u preduzeću je posebno značajno za njegov poslovni uspeh u budućem periodu.
- ⇒ Pored ovoga, konkurentska prednost preduzeća determinisana je fleksibilnošću njegovih intelektualnih resursa. Inovativna sposobnost ljudskog resursa u preduzeću utiče na njegovu uspešnost. Inovacija je važna zbog ostvarivanja i isporučivanja superiornije vrednosti za potrošača koja će omogućiti konkurentsku prednost. Takođe, uz strategiju kontinuiranog inoviranja, konkurentska preduzeća imaju u jednom dužem vremenskom periodu problem da se prilagode” (Krstić, 2009, pp. 62-63).

Polazeći od činjenice da svi resursi kojima jedno preduzeće raspolaže nemaju isti strateški značaj, odnosno uticaj na njegovu stratešku poziciju, rast i razvoj, ističe se važnost identifikovanja hijerarhije između različitih resursa preduzeća. Pitanje hijerarhije resursa najčešće se razmatra sa stanovišta njihovog uticaja na izgrađivanje i održavanje konkurentske prednosti, kao i uticaja na radikalne promene u grani. Na dnu hijerarhijske lestvice su tzv. periferni resursi, potom dolaze bazični resursi, suštinski resursi i na vrhu se nalaze izvanredni resursi. Najveći strateški značaj u pogledu mogućnosti da preduzeće bude pokretač i vršilac strateških promena u grani, imaju resursi sa epitetom «izuzetni». Potom, drugi po rang, odnosno značaju, kada je u pitanju stvaranje i održavanje konkurentske prednosti jesu resursi koji su označeni kao «suštinski». Na trećem mestu su resursi koje poseduju i druga preduzeća, odnosno nisu značajni za diferenciranje preduzeća od drugih, ali je njihovo prisustvo nužno za obavljanje aktivnosti preduzeća. To su tzv. osnovni resursi. Na kraju, od najmanjeg značaja za stvaranje i održavanje konkurentske prednosti, kao i delatnosti preduzeća jesu «periferni resursi». Zadatak svakog menadžmenta je da identifikuje resurse u smislu odgovora koji su to resursi preduzeća za njega od izuzetnog, suštinskog, osnovnog ili perifernog značaja.

Različiti istraživači diferencirano gledaju na resurse, odnosno različito ih klasifikuju. Barney govori o fizičkim, ljudskim i organizacionim resursima. Andersen i Kheam izdvajaju fizičke, nematerijalne i finansijske resurse. Grant u nematerijalne resurse ubraja: ljudske resurse, tehnologiju, reputaciju i organizacionu imovinu (iskustvo, organizacione rutine i veštine). Collis i Montgomery ističu podelu resursa preduzeća na: materijalne (zemljište, oprema, lokacija), nematerijalne (brend, usluge, tehnologija) i organizacione sposobnosti (veštine, rutine, menadžment i liderstvo). Grozdanović (Grozdanović, 2004, p. 29) daje podelu resursa na: ljudske, materijalne, finansijske, tržišne i dispozitivne. Najadekvatnija klasifikacija resursa za potrebe ovog rada, jeste podela na osnovu kriterijuma materijalnosti odnosno nematerijalnosti: 1) ljudske i ostale intelektualne, nematerijalne, neopipljive resurse i 2) materijalne, opipljive (fizičke i finansijske) resurse

Koreni resursne teorije su u stavovima Edith Penrose i njenom delu «Teorija rasta firme» koja datira iz 1959. godine. Ona smatra da preduzeće ostvaruje određenu ekonomsku vrednost ne samo zato što ima bolje resurse, već i zbog toga što njene distinktivne sposobnosti omogućavaju bolje korišćenje resursa. Po njoj, jedinstveni resursi i sposobnosti predstavljaju glavnu determinantu korporativnih performansi. Njenu teoriju kasnije redefinisao je i nazvao resursnom teorijom Wernerfelt.

Pristup je doživeo uspeh kada su Prahalad i Hamel objavili članak o ključnim kompetencijama poduzeća «The Core Competence of Corporation». Prahalad i Hamel argumentiraju da se održive konkurentske prednosti ne mogu ostvariti samo korišćenjem prilika iz okruženja nego posebno i kroz izgradnju specifičnih, jakih, strana poduzeća. Dok je uspeh poduzeća kratkoročno određen konkurentnošću njegovih proizvoda i usluga, meru uspeha poduzeća dugoročno predstavljaju tzv. ključne kompetencije. Po njima kompetentnost ne postoji samo u određenoj, pojedinačnoj sposobnosti i veštini ili pojedinačnoj tehnologiji, već u njihovom nizu. Integracija sposobnosti, veština, tehnologija i znanja čini jezgro kompetentnosti. Jezgro kompetentnosti predstavlja kolektivno učenje u poduzeću, posebno o tome kako koordinisati različite proizvodne sposobnosti i veštine, i integrisati tehnološke multi tokove. Koncept ključnih kompetencija autori objašnjavaju pomoću metafore stabla. Kompanija se simbolički može prikazati pomoću velikog stabla - deblo i glavne grane su ključni proizvodi, manje grane su poslovne jedinice, lišće, cvetovi i voće su krajnji proizvodi, sistem korenja, koji celom stablu daje prehranu i stabilnost, predstavlja ključne kompetencije. One se sastoje od kompleksnih povezanosti jedinstvenih resursa sa specifičnim sposobnostima poduzeća koje izvan njega nisu transparentne. Da bi određeni atribut poduzeća mogao biti identifikovan kao ključna kompetencija mora da zadovolji sledeće temeljne kriterijume: poduzeću otvara ulaz na brojna, međusobno različita tržišta proizvoda; u velikoj meri pridonosi percepciji vrednosti krajnjeg proizvoda; konkurenti ga ne mogu jednostavno imitirati. Prahalad i Hamel pored ovoga, ističu da je potreban proaktivan odnos menadžmenta poduzeća prema ključnim kompetentnostima, zbog toga što je svaka kompetentnost ograničenog trajanja, pa se vremenom gubi iz više razloga. Samo neki od njih su: promene u konkurentskom okruženju, pojava supstituta i imitiranje od strane konkurencije. Zbog toga je potrebno da preduzeće ima plan razvoja postojećih kompetentnosti, kao i plan razvoja novih kompetentnosti. (Prahalad & Hamel, 1990).

U koncipiranju plana razvoja kompetentnosti od pomoći je i matrica koju su predložili Prahalad i Hamel, koja zahteva odgovor na četiri relevantna pitanja:

- ⇒ Koje su osnovne ključne kompetentnosti koje treba da preduzeće izgradi da bi zaštitilo ili proširilo poslovnu aktivnost na postojećem tržištu?
- ⇒ Koje su mogućnosti za unapređenje pozicije poduzeća na postojećim tržištima boljim korišćenjem postojećih, odnosno već izgrađenih kompetentnosti?
- ⇒ Koje su osnovne ključne kompetentnosti koje treba razviti da bi se učestvovalo na najatraktivnijem tržištu, kad je u pitanju profit koji se može ostvariti, ali i rast i razvoj poduzeća dugoročno?
- ⇒ Koji proizvodi se mogu proizvesti unapređenjem i novom kombinacijom postojećih ključnih kompetentnosti?

Mnogobrojni su razlozi aktuelnosti određenja konkurentske prednosti iz perspektive resursa preduzeća. Najvažniji su krizna situacija u velikim preduzećima, uspešnost japanskih kompanija, rastući značaj znanja kao faktora uspešnosti i dr. Iz obilja radova i istraživanja na osnovu kojih se uobličilo ovo određenje konkurentske prednosti kao glavni njihovi stavovi mogu se eksplicitno istaći:

- ⇒ Tražnja je heterogena između grana, heterogena unutar grane i dinamična;
- ⇒ Cilj je ostvariti superiorne performanse upotrebe resursa u odnosu na konkurente;
- ⇒ Resursi preduzeća su različiti;
- ⇒ Karakteristike resursa su heterogogenost i imperfektna mobilnost;
- ⇒ Uloga menadžmenta je da prepozna, razume, kreira, izabere, primeni i modifikuje strategije upotrebe resursa;
- ⇒ Konkurentska dinamika je stimulisana nejednakostima u kvalitetu resursa različitih preduzeća.

Doprinos, resursnog viđenja konkurentske prednosti ogleda se u tome što je objasnio razlike u efikasnosti preduzeća, koje se ne mogu pripisati samo razlikama u granskim uslovima. Veoma je važno da preduzeće kontinuirano analizira sve informacije o resursima koje trenutno poseduje. To će omogućiti menadžerima da naprave razliku između resursa koji mogu biti podrška i osnova konkurentske prednosti i onih manje vrednih u tom smislu. Slabost resursno baziranog stanovišta u teoriji preduzeća je što ne povezuje analizu razvoja preduzeća sa analizom održive konkurentske prednosti.

2) Uticaj menadžmenta ljudskih resursa na organizacionu uspešnost iz perspective bihevioralne teorije

„Dvadesetih godina prošlog veka, transformacijom manufakturne proizvodnje u industrijsku, razvija se humanistička škola organizacije koja čini osnovu bihevioralne teorije. Ne negirajući doprinos i ključne principe klasične teorije ona se nadovezuje na nju nudeći drugačiji pristup ljudskom faktoru i uslovima rada. Eksperimentalni radovi braćnog para Frank i Lillian Gilberth, (studija pokreta i vremena), Eltona Mayo sa saradnicima (ispitivanje zavisnosti između učinka i uslova rada) i Henrija Forda (industrijska primena raščlanjavanja složenih zadataka na montažnim trakama) utrli su put razvoju bihevioralne teorije. Suština navedenih istraživanja svodi se na tretiranje čoveka kao psiho – socijalnog bića koji nije zainteresovan samo za jednodimenzionlnu motivaciju – plaćanje za rad. Neoklasična teorija kao pandam klasičnoj stavlja akcenat na neformalnu (niskostruktuiranu) stranu organizacije, pri čemu tretira čoveka kao psiho – socijalno biće koje ima svoje potrebe, zahteve i motive za rad. Glavni principi neoklasične teorije su: neformalna organizacija, komunikacija, motivacija, i participacija (učesće) u odlučivanju“. (Đukić & Jovanović, 2009, p. 6)

„Od opštih zaključaka i saznanja do kojih su dovela navedena istraživanja treba posebno istaći sledeće:

- ⇒ organizacija nije zbir pojedinaca nego socijalni sistem u kojem osnovna jedinica posmatranja nije pojedinac nego mala grupa;
- ⇒ čovek nije samo ekonomsko, već prvenstveno socijalno biće i menadžeri se moraju brinuti o zadovoljavanju socijalnih potreba svojih zaposlenih i moraju ih tretirati kao ljude;
- ⇒ u okviru organizacije pored formalnih razvijaju se i neformalni odnosi (organizacija) koji deluju na ponašanje ljudi;
- ⇒ stil upravljanja i ponašanje menadžera prema podređenim ključna je varijabla organizacione efikasnosti, i zadovoljstvo zaposlenih ključan je preduslov veće produktivnosti.

Sledbenici biheviornalnog pristupa smatraju najvažnijim motivaciju i visok nivo morala, koji su, uzevši u obzir činjenicu da društveni odnosi u mnogome determinišu emocije i ponašanje ljudi, neki od najvažnijih faktora za uspostavljanje velike efikasnosti rada i visoke produktivnosti. Sprovedena istraživanja potvrdila su tezu da radnici doživljavaju sebe kao grupu, sa određenim načelima, kodeksima koji se odnose kako na poslovne zadatke tako i na odnose međuradnicima, ali i radnika sa rukovodiocima. Time je zaključeno da obrazovanje i mentalne karakteristike nisu neposredno odgovorne za uspešnost rada i ostvarene rezultate, već da su povezanost radnika i zadovoljstvo položajem i atmosferom u radnom okruženju, socijalnim statusom i dr. suštinsko za ostvarenje visokih rezultata. Prema ovom pristupu radnik je socijalno biće koje pripada različitim socijalnim grupama, pri čemu je njegovo ponašanje predmet posmatranja i proučavanja. Motivacija i faktori koji na to ponašanje utiču, predmet su interesovanja sledbenika ovog pristupa jer predstavljaju faktore bitne za organizaciju svakog sistema iz ugla menadžera“. (Habruš, 2016, pp. 38-39)

3) Višedimenziionalni model povezanosti prakse menadžmenta ljudskih resursa i organizacione uspešnosti banaka

Polazeći od glavne pretpostavke da kvalitetna praksa menadžmenta ljudskih resursa doprinosi boljim organizacionim performansama, osnovna svrha i glavni doprinos ove doktorske disertacije jeste u testiranju jednog integracionog modela povezanosti prakse menadžmenta ljudskih resursa i organizacione uspešnosti banaka. Model je formiran na osnovu dva prethodno navedena teorijska pravca, resursnog i biheviornalnog. Osnovne ideje za kreiranje ovog modela koji je poslužio za ispitivanje povezanosti prakse menadžmenta ljudskih resursa i organizacione uspešnosti banaka, bile su sledeće:

- ⇒ Da se povezanosti prakse menadžmenta ljudskih resursa i organizacione uspešnosti banaka priđe sveobuhvatno, holistički, odnosno da se svi elementi potrebni za analizu integrišu u celinu. Efikasnost se ne može postići iz parcijalnih delovanja pojedinih elemenata.
- ⇒ Iz prethodno navedenog proizilazi da nije dovoljno samo pokazati da postoji veza između sistema upravljanja ljudskim resursima i kvaliteta poslovanja banaka već je

za sagledavanje pravog značaja ove prakse nužno i prikazati način na koji ona doprinosi tom kvalitetu.

- ⇒ Za ispitivanje načina, ili odgovora na pitanje *kako* praksa menadžmenta ljudskih resursa kontribuirala organizacionu uspešnost, poslužile su glavne postavke resursne i bihevioralne teorije.

U razmatranju implikacija koje proizilaze iz resursne teorije preduzeća na oblast menadžmenta ljudskih resursa moguće je istaći sledeće:

- ⇒ Promene u upravljačkim prioritetima nametnute su izmenjenim karakteristikama i kombinacijama korišćenih resursa u funkciji ostvarivanja konkurentnosti preduzeća. Promena odnosa, u stvari, označava promenu relativne snage, uloge u značaja pojedinih resursa za poslovanje u savremenim uslovima. Najveću vrednost preduzeću u savremenim uslovima donose nematerijalni resursi. Kada je u pitanju doprinos izgrađivanju i održavanju konkurentne prednosti, kao i uticaj na radikalne promene u grani, u eri ekonomije znanja, nematerijalni resursi, intelektualni resursi, resursi znanja postaju dominantni, dok se uloga fizičkih i finansijskih resursa u odnosu na njih relativizira.
- ⇒ Uočljiva promena relativnog značaja i odnosa seta resursa u preduzeću u korist nematerijalnih resursa, prirodno utiče i na redefinisane tradicionalnih shvatanja u upravljanju preduzećem u pravcu toga da ljudski resursi kao glavni nosioci znanja u preduzeću postaju ključni za ostvarivanje uspeha, a kvalitetna praksa upravljanja dobija stratešku važnost jer unapređuje performanse ovih resursa i samim tim i performanse organizacije.
- ⇒ Na kraju, ova teorija je dala značajne pokazatelje za uspostavljanje veze između prakse upravljanja ljudskim kapitalom i organizacionih performansi oličene u indikatorima ljudskog kapitala.

U razmatranju implikacija koje proizilaze iz bihevioralne teorije preduzeća na oblast menadžmenta ljudskih resursa moguće je istaći sledeće:

- ⇒ dala važna saznanja o motivaciji, grupnoj dinamici, komunikaciji, međuljudskim odnosima, kulturi i drugim elementima bitnim za upravljanje zaposlenima u cilju postizanja uspeha.
- ⇒ podstaknula razmišljanje (kod menadžera) o zaposlenima kao značajnom resursu a ne sredstvu za ostvarivanje ciljeva.
- ⇒ istakla značaj razmene ideja i učestvovanje zaposlenih u donošenju odluka

Resursna teorija je istakla važnost ispitivanja ljudskih resursa, a bihevioralna važnost ispitivanja zadovoljstva zaposlenih. Dobre prakse menadžmenta ljudskih resursa doprinose većoj vrednosti ljudskih resursa i većem zadovoljstvu zaposlenih kao pokretaču ljudi iz čega se generišu bolji poslovni rezultati. Ovi odnosi predstavljali su glavni predmet istraživanja ove doktorske disertacije. Cilj istraživanja bio je ispitati šest vrsta odnosa, odnosno odgovoriti na pitanje da li postoji povezanost i u kojoj meri je ta povezanost između:

- R1: Kvaliteta sistema upravljanja ljudskim resursima i poslovnih performansi
- R2: Kvaliteta sistema upravljanja ljudskim resursima i kvaliteta ljudskih resursa
- R3: Kvaliteta sistema upravljanja ljudskim resursima i zadovoljstva poslom
- R4: Kvaliteta ljudskih resursa i organizacionih performansi
- R5: Zadovoljstva poslom i organizacionih performansi
- R6: Zadovoljstva poslom i kvaliteta ljudskih resursa

Ispitivanje ovih odnosa veoma je važno ako uzmemo u obzir činjenicu da u bankama, pored proizvoda koji su kreirani od strane zaposlenih, veoma bitni su i načini pružanja usluga, te odnos i ophođenje zaposlenih prema različitim potrebama i zahtevima klijenata. Prema tome, ukoliko se u bankama, adekvatno upravlja ljudskim resursima, oni postaju ključni faktor za poboljšanje uspešnosti poslovanja i postizanje konkurentske prednosti. Rezultati istraživanja, odnosno odgovor na pitanje da li postoji povezanost i u kojoj meri je ta povezanost između veza prikazani su u istraživačkom delu doktorske disertacije.

5.2. Vrednovanje doprinosa sistema upravljanja ljudskim resursima kvalitetu poslovanja

5.2.1. Identifikovanje potreba za vrednovanjem doprinosa sistema upravljanja ljudskim resursima poslovnoj uspešnosti

S obzirom da je do sada više puta u radu istaknuto da ljudi i sistem upravljanja njima čini osnovu uspešnosti današnjih organizacija, postaje neophodno pronaći načine merenja njihovog doprinosa. „Naime, ako se ne mere one dimenzije unutar organizacije koje se smatraju bitnim za njenu uspešnost, ne mogu se poboljšavati i unapređivati. Poboljšavati i unapređivati neku praksu moguće je jedino ako se zna stanje, odnosno koji je trenutni nivo njenog doprinosa. Iz toga proizilazi da samo one organizacije koje imaju informacije o uspešnosti svoje prakse upravljanja zaposlenima imaju osnovu za njeno dalje razvijanje u cilju postizanja bolje uspešnosti poslovanja. Drugim rečima, kako bi se odredilo koliko i koje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa pridonose konkurentskim sposobnostima neke organizacije ostvarene kroz vrednost ljudskih resursa potrebno je meriti njihov doprinos“. (Vemić Đurković & Jošanov Vrgović, 2014, pp. 12-13)

„Autori knjige How to measure human resources management, Jac Fitz-enz i Barbara Davison ističu šest značajnih koristi od formalnog pristupa ocenjivanju sistema menadžmenta ljudskih resursa. Ove koristi omogućavaju podsticaj odeljenju ljudskih resursa da teže ka formalnom programu merenja i ocenjivanja. Suprotno, može voditi razočarenju i frustraciji. To su sledeće koristi (Fitezenz & Davison , 2002, p. 32)

- ⇒ Ocenjivanje ima dobar ekonomski smisao.
- ⇒ Ocenjivanje pokazuje dokaz o rezultatima.
- ⇒ Rezultati ocenjivanja ohrabruju osoblje ljudskih resursa da se koncentrišu na značajne aktivnosti.
- ⇒ Podaci prikupljeni za ocenjivanje izoluju uzroke problema.

- ⇒ Rezultati merenja i ocenjivanja mogu voditi dodatnim resursima.
- ⇒ Ocenjivanje povećava ličnu satisfakciju i poziciju“. (Vemić Đurković & Jošanov Vrgović, 2014, p. 13)

Phillips Jack u knjizi *Accountability in Human resource management* navodi nekoliko najčešćih razloga za postojanje sistema vrednovanja rada funkcije ljudskih resursa (Phillips, 1995, p. 53)

- ⇒ „Da odredi da li program ispunjava postavljene ciljeve.
- ⇒ Da identifikuje slabosti i sposobnosti procesa ljudskih resurasa.
- ⇒ Da izračuna prinos na investicije unutar programa ljudskih resursa Ovaj tip ocenjivanja upoređuje troškove programa ljudskih resursa sa njihovim ekonomskim doprinosom.
- ⇒ Da sakupi podatke koji će pomoći u reklamiranju budućih programa. U mnogim organizacijama menadžeri ljudskih resursa ne znaju zašto je neko odabran da učestvuje u određenom programu. Odgovori se traže kako bi se razumelo kako zaposleni prave odabir i rezultate koji oni ostvaruju.
- ⇒ Da opredele da li je program odgovarajući. Često se implementiraju programi ljudskih resursa da otklone probleme iako nisu sposobni da iste otklone.
- ⇒ Da naprave baze podataka koje mogu pomoći menadžmentu da donesu prave odluke“. (Vemić Đurković & Jošanov Vrgović, 2014, p. 13)

Koristeći rezultate rada prethodno dva navedena istraživača Jac Fitz-enza i Jack Phillipsa, Pere Sikavica sa ostalim autorima knjige *Temelji menadžmenta* sumirali su motive za merenje uticaja menadžmenta ljudskih resursa na organizacionu uspešnost u tri velike grupe prezentovane u Tabeli 9.

Tabela 9: Motivi merenja menadžmenta ljudskih resursa

Unapređenje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa
⇒ Praćenje trenutnih rezultata aktivnosti MLJR u svrhu preduzimanja korektivnih mera; ⇒ Identifikovanje snaga i slabosti procesa i programa MLJR; ⇒ Određivanje nivoa do kojeg je neki program MLJR odgovarajući; ⇒ Određivanje da li je neki program MLJR ostvario svoje ciljeve; ⇒ Podsticanje promena u programima MLJR; ⇒ Prikupljanje podataka za selekciju programa MLJR u budućnosti; ⇒ Temelj za određivanje koja je aktivnost MLJR najprikladnija za organizaciju iz finansijskih, materijalnih, ljudskih i vremenskih razloga; ⇒ Unapređivanje pojedinih aktivnosti MLJR na osnovu njihovog upoređivanja sa tim aktivnostima u drugim organizacijama;
Dokazivanje važnosti funkcije menadžmenta ljudskih resursa

⇒ Opravdavanje postojanja funkcije MLJR; ⇒ Dokazivanje da je funkcija MLJR ravnopravna ostalim funkcijama u organizaciji; ⇒ Dokazivanje da je funkcija MLJR zaslužila da bude strateški partner; ⇒ Dokazivanje da je funkcija MLJR zaslužila da ima svog predstavnika u najvišem nivou menadžmenta; ⇒ Prikupljanje podataka za potrebe promocije funkcije MLJR; ⇒ Prikupljanje podataka za potrebe promocije budućih programa MLJR;
Utvrđivanje uticaja menadžmenta ljudskih resursa na organizacionu uspešnost
⇒ Utvrđivanje doprinosa MLJR radnoj uspešnosti, organizacionoj uspešnosti i konkurentnosti organizacije; ⇒ Izračunavanje povrata od uloženog u neki program MLJR; ⇒ Predviđanje budućih koristi od različitih programa MLJR; ⇒ Izgradnja baze podataka vezane za MLJR koja pomaže menadžmentu u odlučivanju; ⇒ Određivanje uspešnosti funkcije MLJR;

Izvor: (Sikavica, et al., 2008, p. 611)

Iz navedene tabele može se uočiti da organizacije, odnosno stručnjaci za ljudske resurse najčešće mere i počinju sa merenjem onoga što sprovode u okviru same funkcije menadžmenta ljudskih resursa u svrhu njihovog unapređivanja. Razlozi iz te grupe smatraju se razlozima najnižeg ranga, razlozima koji rezultiraju merenjima manjim po obuhvatu u odnosu na druge dve grupe motiva, ali bez obzira na to, takođe su važni. Prvo, zbog toga što od nečega treba početi, a logično je početi od onog najjednostavnijeg i kroz to učiti i napredovati. Drugo, merenje ovakvog tipa rezultira brojnim pokazateljima koji su potrebni kako bi se dokazala vrednost menadžmenta ljudskih resursa i njegov uticaj na uspeh organizacije. Druga grupa motiva merenja menadžmenta ljudskih resursa vezana je za dokazivanje važnosti ove funkcije u organizaciji. Kako bi opravdala svoje postojanje, dokazala da je ravnopravna sa ostalim funkcijama, te promovisala značaj svojih aktivnosti i programa, funkcija ljudskih resursa mora biti u stanju da brojčano izrazi svoje rezultate. Konačno, ključni razlog merenja menadžmenta ljudskih resursa je kvantificiranje njegovog doprinosa uspešnosti organizacije, odnosno dokazivanje povezanosti između upravljanja ljudskim resursima i organizacionih performansi, te važnosti ove funkcije za izvršenje organizacionih ciljeva. Odnosi se na određivanje kako i koliko pojedine aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa utiču na zaposlene, a preko njih na efikasnost i efektivnost organizacije, odnosno na definisanje načina i inteziteta na koji menadžment ljudskih resursa doprinosi organizacionom uspehu.

5.2.2. Ograničenja i izazovi vrednovanja doprinosa sistema upravljanja ljudskim resursima poslovnoj uspešnosti

Osnovni problem u vezi merenja uticaja menadžmenta ljudskih resursa na organizacionu uspešnost leži u činjenici da ga je teško izraziti u brojkama. Na primer, nije moguće doći do čistih cifara, ukoliko uložimo 100\$ u obuku zaposlenog biće ostvarena dobit od 250\$. dakle, problem je u kompleksnosti onoga šta se meri – ljudski kapital, znanje koje je po prirodi nematerijalno, ne postoji u fizičkom obliku i zato se ne može direktno meriti. Druga strana problema u vezi sa merenjem doprinosa prakse upravljanja ljudskim resursima prizilazi iz specifičnosti zaposlenih kao resursa u odnosu na druge organizacione resurse. „S toga je interesantno posmatrati sledeći primer. Pretpostavimo da menadžeri veruju da dobro obučeni zaposleni omogućavaju postizanje visokog nivoa kvaliteta usluge što vodi visokom nivou zadovoljstva potrošača, što u krajnjoj liniji vodi ponovljenim kupovinama i ostvarivanju profita. Kako kvalitetne prakse menadžmenta ljudskih resursa dovode do veće obučenosti radnika (programi treninga, obuke, razvoja) kao i motivisanosti da znanja stečena razvojem upotrebe, ugrade u kvalitet usluge, (programi nagrađivanja) jasno se mogu povezati sa povećanjem profita:

Trening zaposlenih ⇒ Kvalitet usluge ⇒ Zadovoljstvo potrošača ⇒ Ponovne kupovine ⇒ Profit

Apsolutna uzročnost značila bi da sve organizacije ukoliko ulažu u kvalitet programa menadžmenta ljudskih resursa imaće kompetentne radnike što vodi kvalitetu usluge i većem profitu. Realnost je ipak drugačija. Ponovne kupovine verovatno vode većem profitu, ali ne obavezno (u slučaju npr. popusta i rasprodaja). Zadovoljstvo potrošača može, ali i ne mora da vodi porastu profita, jer čak i ako su potrošači zadovoljni mogu se odlučiti da koriste usluge od konkurencije ukoliko one bolje odgovaraju njihovim trenutnim potrebama. Najzad, iako je sigurno da je za uspeh preduzeća dobro da ima obučene radnike, teško se može tvrditi da njihova kompetentnost i povećana ulaganja u obuku i razvoj vode porastu profita u budućem periodu. Zaposleni su kompleksna bića sa beskonačnim varijacijama motiva, želja, interesa koje je teško uskladiti sa organizacionim. Visoka motivacija danas ne podrazumeva istu i sutra. Znanje koje vredi danas, može da ima malu vrednost sutra”. (Vemić Đurković & Jošanov Vrgović, 2014, pp. 13-14) Ljudski resursi može se razviti i kultivisati, ali da on takođe može odlučiti da napusti organizaciju, da postane bolestan i odsutan te čak i da utiče na druge da se ponašaju na način koji neće biti u korist poslodavaca i tako uzurpirati resurse namenjene za druge stvari u organizaciji. Drugim rečima, performanse ljudskih resursa nisu uvek predvidive i pod kontrolom poslodavaca. S toga praksa menadžmenta ljudskih resursa i merenje njegovog doprinosa postaje pola umetnost i pola nauka.

Nekoliko mitova ometaju stručnjake ljudskih resursa da mere sopstvene doprinose i usporavaju prihvatanje značajnih praksi u ovoj sferi odgovornosti (Philips, 1995, p. 55) Najčešći mitovi su:

- ⇒ Ocenjivanje ne treba da se sprovodi ukoliko zaposleni u odeljenjima ljudskih resursa nisu spremni da ga slede. Oni često ne misle da je to njihov posao, ali često i ne žele da prikažu svoje slabosti, probleme i neefikasnost. Zato im se mora prezentovati i oni moraju razumeti ocenjivanje kao veoma bitno i moraju ga slediti kao neophodnu odgovornost svog odeljenja.
- ⇒ Ocenjivanje je teško. Ocenjivanje uključuje prikupljanje podataka i analizu, a zaposleni u ljudskim resursima često imaju strah od analize podataka i određivanja načina na koji će se prikupiti podaci i kako će biti analizirani i prezentovani.
- ⇒ Najmanje bitne aktivnosti ljudskih resursa su merljive, dok najvažnije nisu. Prikupljanje podataka ima mali uticaj na uspeh organizacije kao što je broj žalbi zaposlenih i to je relativno jednostavno odraditi, a mnogo značajnije aktivnosti kao što su one koje utiču na produktivnost, moral zaposlenih ili efektivnost su mnogo teže za merenje.
- ⇒ Ocenjivanje je potrebno da opravda postojanje odeljenja ljudskih resursa. Organizacija ne može da preživi bez odeljenja ljudskih resursa. Međutim, ocenjivanje može da poboljša reputaciju i da poboljša uticaj zaposlenih u ljudskim resursima na rezultate organizacije.
- ⇒ Ocenjivanje zahteva puno vremena. Ocenjivanje može zahtevati puno vremena ukoliko nije integrisano u svako funkcionalno područje ili novi program.
- ⇒ Ocenjivanje je isuviše skupo. Zato što se posmatra kao kompleksan proces koji troši jako puno vremena pretpostavlja se i kao skup proces. Međutim ukoliko je integrisano u koncept programa, dizajn, razvoj i isporuku istog, ocenjivanje može biti jeftino, bez puno utrošenog vremena i mali deo ukupnog troška programa.
- ⇒ Ukoliko top menadžment to ne zahteva, ocenjivanje se ne mora sprovoditi. Ocenjivanje se može ignorisati ukoliko top menadžment ne zahteva da se prikaže doprinos ljudskih resursa. Ali, bez podataka koji pokazuju doprinos top menadžment daje subjektivne zaključke o doprinosu ljudskih resursa, a s obzirom da se nekada može raditi o troškovima takav pristup može imati katastrofalne posledice.
- ⇒ Dok se ne izračuna prinos na investicije, ocenjivanje je beskorisno. Neki menadžeri ljudskih resursa imaju pogrešno razmišljanje da kada je program ocenjen, prinos na investicije mora biti razvijen. Ali, na primer nemoguće je izračunati prinos na investicije za program koji je implementiran kako bi podržao zakonske okvire. Najbitnije uvek dati odgovor na pitanje da li je potrebno potrošiti toliko vremena i novca za ocenjivanje nekog programa.
- ⇒ Postoji mnogo varijabli koje utiču na uspešnost programa da izmeri i oceni sopstvenu funkciju. Neki menadžeri ljudskih resursa veruju da je proces kojim se bave toliko kompleksan da samo oni koji se njime bave mogu i da sude o istom. Takođe smatraju da merenje poslovnih rezultata ne može biti primenjeno u funkciji ljudskih resursa. Neki veruju da to nije poslovna aktivnost i da se finansira od strane organizacije. U radnom okruženju nekoliko varijabli mogu uticati na ostvarenja pojedinca, kao što su lični motiv, radno okruženje, politike i procedure,

i mnogi drugi eksterni faktori. S obzirom da nisu pod kontrolom ljudskih resursa, ne mogu biti korišćeni kao osnova za ocenjivanje. Iako merenja ne moraju biti precizna ili se ne mogu odrađivati izolovano, bolja su bilo kakva, od nikakvih merenja.

Nisu svi problemi vezani za merenje doprinosa ljudskih resursa mitovi. Neki od njih su vrlo realni i predstavljaju prepreke za potpunu implementaciju i prihvatanje filozofije zasnovane na rezultatima. Kako bi se otklonile ove prepreke moraju biti prepoznate na samom početku procesa. Najčešće prepreke su: (Phillips, 1995, p. 58)

- ⇒ Troškovi procene. Svaki dodatni korak u procesu dizajniranja i implementacije programa ljudskih resursa povećava troškove, bez obzira na kompleksnost i neophodnost tog koraka. Odeljenje ljudskih resursa se trudi da omogućiti implementiranje različitih programa koristeći ograničena budžetska sredstva i često se bori sa teškoćama alociranja dodatnih resursa za merenje i ocenjivanje.
- ⇒ Nedostatak podrške top menadžmenta. Podrška top menadžmenta ocenjivanju mora postojati ukoliko se želi postići uspešnost programa. Top menadžment često ne vidi mogućnost ljudskih resursa da utiču na ispunjenje ciljeva organizacije.
- ⇒ Nedostatak znanja o merenju. Osnovni kamen spoticanja merenju doprinosa ljudskih resursa je nedostatak znanja o merenju. Mnogi stručnjaci za ljudske resurse nemaju kompetencija kako da mere uspeh programa. Iako su menadžeri ljudskih resursa novijih generacija imali priliku da studiraju ljudske resurse na koledžima, samo nekolicina kurseva se bavila merenjem i ocenjivanjem.
- ⇒ Pažnja na ocenjivanje u dizajnu programa. Dizajn, razvoj i implementacija programa ljudskih resursa nije uvek pratila logične korake u ovim procesima. Da bi bilo efektivno, ocenjivanje mora biti planirano kao jedan ili više koraka u samom dizajnu programa.
- ⇒ Strah od ocenjivanja. U nekim slučajevima ocenjivanje programa ljudskih resursa može se negativno odraziti na one koji su program dizajnirali, ukoliko isti nije efektivan. Rezultati svih programa ljudskih resursa neće biti pozitivni. Sve dok zaposleni u ljudskim resursima nisu spremni na kritiku, ocenjivanje ne treba da se sprovedi. Troškovi programa treba da se porede sa rezultatima, a to jedino može biti sprovedeno odgovarajućim dizajnom i implementacijom sistema za merenje i ocenjivanje. U suprotnom, sami troškovi mogu biti zastrašujući.
- ⇒ Nedostatak standarda. Nažalost, standardi nisu razvijeni za polje ljudskih resursa. Iako mnogi menadžeri ljudskih resursa znaju kada je merenje dalo prihvatljivu performansu, bilo je samo nekoliko pokušaja da se razviju mere, standardi i indeksi.

Jedan od bitnijih problema vezanih za merenje menadžmenta ljudskih resursa jeste i pitanje odgovornosti, odnosno ko je sve odgovoran za programe merenja i rezultate prakse menadžmenta ljudskih resursa. Dok je postizanje kvaliteta programa merenja cilj odeljenja ljudskih resursa, odgovornost za dobre rezultate se deli sa ostalima. Još tri grupe pored stručnjaka ljudskih resursa dele ovu odgovornost. Očekivanja top menadžera se moraju jasno predstaviti ljudskim resursima i mora postojati mehanizam koji će da obezbedi informaciju top menadžmenta o rezultatu programa. Pored top menadžmenta i srednji menadžment takođe deli odgovornost za postizanje rezultata programa ljudskih resursa.

Oni nadziru uključene u program upravljanja ljudskim resursima i predstavljaju bitnu vezu neophodnu za postizanje rezultata. Konačno direktni učesnici u samom programu imaju veoma važnu ulogu. Uz odgovarajuću motivaciju i razumevanje, oni mogu maximizirati njihovu uključenost i doprinos da se ostvare željeni rezultati.

5.2.3. Određenje indikatora za vrednovanje doprinosa sistema upravljanja ljudskim resursima poslovnoj uspešnosti

Poznata izreka da nije neophodno računati sve što se može izračunati, otkriva potrebu definisanja relevantnih pokazatelja za merenje kvaliteta sistema upravljanja ljudskim resursima. Ono što je ključni pokazatelj za jednu kompaniju može biti nevažno za drugu. Postoji opasnost od toga da organizacija koristi pokazatelje koja će joj obezbediti neadekvatne informacije i rezultirati gubljenjem vremena i resursa. Relevantni pokazatelji su oni koji mere ono što je najvažnije za organizaciju. U slučaju menadžmenta ljudskih resursa, relevantni pokazatelji mere one aktivnosti upravljanja ljudskim resursima koje su od strateškog značaja za organizaciju. Da bi neki pokazatelj bio relevantan, on mora da bude svrsishodan, odnosno da njegovo definisanje ima smisla i da zadovoljava osnovne tehničke kriterijume.

U potrazi za svrsishodnošću pokazatelja za merenje menadžmenta ljudskih resursa neophodno je odgovoriti na sledeća pitanja:

- ⇒ da li posmatrani pokazatelj zaista meri ono što bi trebalo?
- ⇒ šta određeni pokazatelj meri?
- ⇒ da li merenja doprinose ostvarivanju krajnjeg cilja, odnosno stvaranju slike o tome kako menadžment ljudskih resursa stvara vrednost u posmatranoj organizaciji?

U procesu identifikovanja pokazatelja neophodno je pre svega definisati praksu menadžmenta ljudskih resursa organizacije, videti kako funkcioniše, odnosno kako stvara vrednost. Ne postoje opšta pravila kada je u pitanju merenje menadžmenta ljudskih resursa. Sam sadržaj menadžmenta ljudskih resursa i način na koji se on transformiše u dodatnu vrednost, zavisi od organizacije i onoga što ona želi da ostvari.

Primer koji treba da posluži kao argument za ovu priču i ilustruje potrebu svrsishodnih pokazatelja odnosi se na zapošljavanje. Zapošljavanje novih ljudi je pokušaj sticanja nedostajućeg ekspertskog znanja. Iz pretpostavke da „školovani ljudi stvaraju profit” proizilazi da je konvertovanje obrazovanja u profit, jednostavno stvar uključivanja školovanih ljudi u procese rada. Zbog toga pokazatelji ljudskih resursa mere nivo ekspertize pojedinaca koje organizacija zapošljava, na osnovu njihovog profesionalnog iskustva (broj godina rada u profesiji) i formalnog obrazovanja. Međutim, za zadobijanje poverenja klijenata i prodaju, mnogo su važnije lične karakteristike zaposlenih, pa je sasvim moguće da zaposleni bez obzira na visok nivo ekspertize, procenjen na osnovu formalnog obrazovanja i profesionalnog iskustva, ne ostvaruje zadovoljavajuće krajnje rezultate. Lične karakteristike (otvorenost, prilagodljivost, strpljivost, upornost, itd)

postaju veoma važni kriterijumi prilikom zapošljavanja, čak možda i važniji od formalnog obrazovanja i profesionalnog iskustva. Sledi da pokazatelji performansi ljudskih resursa treba da predstavljaju ono što menadžment u organizaciji smatra da je važno, otkrivajući kako efikasnost ili neefikasnost procesa zapošljavanja utiče na krajnji rezultat.

Svrishodni pokazatelji su indikatori koji ukazuju i opisuju strateški važne resurse i procese, aktivnosti. Merenje menadžmenta ljudskih resursa nije trka za brojevima, već način da se u organizaciji izgradi, razvija i na najefikasniji način koristi ljudski kapital koji stvara vrednost što ukazuje na važnost postizanja konsenzusa o tome šta je zaista važno za kompaniju.

Osnovni tehnički kriterijumi za pokazatelje su:

- ⇒ PRECIZNOST - mala granica greške povećava vrednost informacije i motivacije,
- ⇒ OBJEKTIVNOST - ne preporučuje se samoevaluacija,
- ⇒ PRAVOVREMENOST - kratak vremenski period između merenja i aktivnosti koja je u osnovi merenja,
- ⇒ JEDNOSTAVNOST - razumljiva terminologija.

Dobar pokazatelj mora da zadovolji kriterijum preciznosti, odnosno mora biti precizan. Ukoliko pokazatelj nije precizan, informacija izvedena na bazi ovog indikatora neće biti relevantna i neće imati smisla. Precizan pokazatelj, je indikator koji daje prihvatljivo tačne rezultate, odnosno indikator kod koga je granica greške merenja prihvatljivo mala. Ukoliko je granica greške velika, merenjem se ne dobijaju prihvatljivo tačni rezultati, pa informacije dobijene na ovaj način gube vrednost. U ovom slučaju se organizacija suočava sa rizikom pogrešne procene određene performanse i pogrešnih odluka, što može stvoriti osećaj nepravde i uticati na moral zaposlenih. Pojedinci bi u ovom slučaju smatrali da se organizacija nepravedno ophodi prema njima, pa bi izgubili poverenje u merni sistem. Ako poverenje u merni sistem ne izgube pojedinci, izgubiće ga organizacija koja ga koristi. Zbog toga preciznost pokazatelja direktno utiče na njegov značaj kao motivatora. Ukoliko je merenje dovoljno precizno, odnosno sa zadovoljavajućom tačnošću, onda je odgovarajući pokazatelj važan motivator, koji gradi poverenje u merni sistem.

Drugi kriterijum koji dobar pokazatelj mora da zadovolji je objektivnost. Jedan od pokazatelja objektivnosti je da indikatore i merenja ne razvijaju i ne primenjuju osobe koje se ovim merenjima procenjuju. Drugim rečima, samoevaluacija nije u potpunosti objektivna i poželjno je ne primenjivati je. Međutim, u mnogim slučajevima jedino objekat evaluacije (pojedinaac ili grupa) može razviti odgovarajući pokazatelj, jer on najbolje zna šta je važno meriti, a šta ne. U ovom slučaju značaj prvog kriterijuma, preciznosti pokazatelja, prevazilazi značaj drugog kriterijuma, objektivnosti indikatora.

Pravovremenost pokazatelja se odnosi na vreme, proteklo od momenta dešavanja aktivnosti koju je potrebno meriti, do momenta kada je indikator na raspolaganju. Ukoliko je to vreme previše dugačko, pokazatelj neće zadovoljiti treći kriterijum i rezultati dobijeni merenjem izgubiće ili na preciznosti ili na važnosti. Na primer, onog momenta kada ljudi postanu svesni da su nešto dobro uradili, oni su veoma motivisani. Ukoliko

pokazatelj pravovremeno ne ukaže na njihove dobre rezultate i ukoliko nagrada za dobre rezultate stigne kasno, motivacioni efekti biće veoma ograničeni. Nepravovremenost pokazatelja može ograničiti motivacione efekte. U suprotnom, ukoliko pokazatelj ukaže na nešto neočekivano što zahteva brzu intervenciju, onda se relevantnost intervencije umanjuje srazmerno povećanju kašnjenja intervencije.

Četvrti kriterijum je jednostavnost. Onima koji koriste pokazatelje mora odmah biti jasno šta se meri i koja je svrha merenja. Terminologija i fraze kojima se opisuje i iskazuje merenje, treba da budu prilagođene jeziku koji se koristi u organizaciji i organizacionim jedinicima. Ukoliko se pokazatelj opisuje žargonom, koji se u velikoj meri razlikuje od uobičajenog jezika organizacije, onda takva vrsta izražavanja može zaposlenima preneti poruku distance menadžment strukture i izazvati podeljenost organizacije. U suprotnom, korišćenje lokalnog žargona organizacije i organizacionih jedinica odražava spremnost menadžerske strukture na zajedničko angažovanje svih zaposlenih.

„Treba imati u vidu da pokazatelji koje neka organizacija odabere za vrednovanje uspešnosti prakse upravljanja ljudskim resursima treba da imaju i sledeće karakteristike:

- ⇒ Da su usklađeni sa vizijom, misijom, ciljevima i strategijom organizacije, te ciljevima i strategijom menadžmenta ljudskih resursa, dakle da mere ono što konkretna organizacija želi da radi;
- ⇒ Da postoji adekvatan broj pokazatelja menadžmenta ljudskih resursa. Praćenje velikog broja pokazatelja ne samo da je zahtevno iz ugla ljudskih, vremenskih i finansijskih resursa, već su oni u tom slučaju često redundantni i kontradiktorni, dok se praćenjem premalog broja pokazatelja ne može dobiti sveobuhvatna slika;
- ⇒ Da su dostupni i uporedivi, što znači da se mogu prikupiti i da se mogu porediti sa pokazateljima iz prošlosti, pokazateljima drugih organizacija, industrija itd.;
- ⇒ Da su razumljivi svima na koje se odnose;
- ⇒ Da su orijentisani prema akciji, tj. da omogućavaju donošenje odluka za unapređenje procesa;
- ⇒ Da imaju mogućnost da se kaskadno prenose na niže hijerarhijske nivoe;
- ⇒ Da su prošli kroz faze njihovog prepoznavanja, razumevanja i prihvatanja, a tek onda korišćenja;
- ⇒ Da pokrivaju što veći procenat aktivnosti, programa i procesa menadžmenta ljudskih resursa koji su zastupljeni u konkretnoj organizaciji“. (Sikavica, et al., 2008, pp. 615-616)

Postoje brojne klasifikacije pokazatelja za merenje doprinosa menadžmenta ljudskih resursa. Pokazatelji mogu se klasifikovati s obzirom na: veličinu merenja, nivo merenja, prirodu merenja, obuhvat merenja, koristi od merenja, učesnike, odnosno na koga se odnose i hijerarhijski nivo. (Sikavica, et al., 2008)

S obzirom na veličinu merenja, pokazatelji menadžmenta ljudskih resursa mogu biti pokazatelji troškova (koliko stoji), pokazatelji vremena (koliko treba da se ostvari), pokazatelji produktivnosti (koliko je ostvareno), pokazatelji kvaliteta (koliko je grešaka nastalo u procesu), pokazatelji ljudskih reakcija odnosno pokazatelji «mekih» podataka

(kako je neko reagovao). Jednostavnije, pokazatelji menadžmenta ljudskih resursa s obzirom na veličinu merenja mogu se podeliti na «tvrde» i «meke» pokazatelje. Tvrdi pokazatelji su kvantitativne prirode, lako se izračunavaju, usmereni su na troškove, kapacitete i vreme, te pokazuju šta se dogodilo. Mekii pokazatelji su kvalitativne prirode koje je teško prikupiti i analizirati (npr. pokazatelji stavova, motivacije, zadovoljstva zaposlenih). Usmereni su na vrednosti i ljudske reakcije, tj. pokazuju zašto se nešto dogodilo. Menadžeri uglavnom preferiraju tvrde pokazatelje s obzirom da oni eksplicitno upućuju na uticaj neke aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa na uspešnost organizacije, ali za potpuno sagledavanje potrebno je i izmeriti meke dimenzije.

Sa aspekta nivoa merenja, može se govoriti o pet vrsta pokazatelja menadžmenta ljudskih resursa: pokazatelji reakcije (merenje reakcije učesnika na program ili inicijative menadžmenta ljudskih resursa), učenja (merenje veštine, znanja i promena stavova), implementacije (merenje promena i ponašanja na poslu i specifičnih primena programa i inicijativa menadžmenta ljudskih resursa), uticaja na poslovanje (merenje uticaja programa i inicijativa menadžmenta ljudskih resursa na poslovanje) i povrata od ulaganja (upoređivanje novčane vrednosti rezultata sa troškovima programa ili inicijativa menadžmenta ljudskih resursa, obično izraženo u procentima). Prve tri grupe ovih pokazatelja opisuju koliko se uložilo u različite aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, ali ne i koliko se ekonomski izraženo od tih aktivnosti i dobilo. Za razliku od njih, preostale dve grupe pokazatelja govore koliko nastojanja u području menadžmenta ljudskih resursa efektivno pridonose uspešnosti poslovanja.

Ukoliko se posmatra priroda merenja mogu se izdvojiti merenje procesa i merenje rezultata menadžmenta ljudskih resursa. Pokazatelji procesa menadžmenta ljudskih resursa govore o načinu obavljanja neke aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, a pokazatelji rezultata o koristima koje pojedinci i organizacija imaju od tih koristi.

Pokazatelji menadžmenta ljudskih resursa s obzirom na obuhvat merenja mogu biti pokazatelji obavljanja pojedinačnih aktivnosti i pokazatelji ukupnog menadžmenta ljudskih resursa neke organizacije. Prvi mere prisutnost i uspešnost obavljanja pojedinačnih aktivnosti, a drugi mere uspešnost celokupnog sistema menadžmenta ljudskih resursa.

Pokazatelji se mogu podeliti na pokazatelje koji donose koristi za ljude (to su npr. sigurnost, zaštita na radu, razvoj karijere, moral, saradnja, zadovoljstvo poslom) pokazatelji koji donose proizvodne koristi (to su npr. pomaganje zaposlenima da budu efikasniji, produktivniji i da isporučuju kvalitetnije usluge) i pokazatelji koji donose monetarne koristi (to su pokazatelji koji se odnose na ostvarivanje organizacionih ciljeva vezanih uz prihode i zaradu) sa aspekta posmatranja koristi koje donose.

Pokazatelji menadžmenta ljudskih resursa s obzirom na učesnike, odnosno na koga se odnose, mogu biti pokazatelji sa aspekta pojedinca, sa aspekta organizacije i sa aspekta odeljenja za ljudske resurse, a u odnosu na hijerarhijski nivo za koji je pokazatelj prikladan, mogu se podeliti na strategijske, operativne i taktičke pokazatelje kao što pokazuje Tabela 10.

Tabela 10: Pokazatelji menadžmenta ljudskih resursa s obzirom na hijerarhijski nivo

	Strateški nivo	Taktički nivo	Operativni nivo
	Strategijski fit (ispitivanje prikladnosti politika MLJR)	Menadžerska kontrola (analiziranje odnosa troškova i koristi od programa MLJR)	Pružanje usluga (određivanje kvaliteta usluga MLJR)
Ukupan MLJR	⇒ Prihodi po zaposlenom ⇒ Novi pronalasci ⇒ Gubitak ključnih radnika ⇒ Moral zaposlenih ⇒ Odobranje od strane interesnih grupa ⇒ Ugled organizacije s obzirom na MLJR	⇒ Stopa apsentizma ⇒ Stopa fluktuacije ⇒ Pritužbe ⇒ Stopa prihvatanja posla ⇒ Prihodi po zaposlenom ⇒ Novi pronalasci ⇒ Produktivnost ⇒ Gubitak ključnih radnika	⇒ Stopa apsentizma ⇒ Stopa fluktuacije ⇒ Pritužbe ⇒ Stopa prihvatanja posla ⇒ Nepostojanje sukoba ⇒ Inovativnost ⇒ Odnosi sa sindikatima ⇒ Fleksibilnost
Funkcija MLJR	⇒ Dodata vrednost od ulaganja u MLJR ⇒ Budžet MLJR po zaposlenom ⇒ Broj novih programa MLJR ⇒ Broj zaposlenih u MLJR u odnosu na ukupan broj zaposlenih ⇒ Zadovoljstvo viših menadžera ⇒ Zadovoljstvo linijskih menadžera ⇒ Mišljenje zaposlenih o MLJR	⇒ Prosečno vreme potrebno da se popuni radno mesto ⇒ Troškovi po zaposlenom ⇒ Sati treninga po zaposlenom ⇒ Dodata vrednost od ulaganja u MLJR ⇒ Budžet MLJR po zaposlenom ⇒ Broj novih programa MLJR ⇒ Broj zaposlenih u MLJR u odnosu na ukupan broj zaposlenih	⇒ Vreme odgovora na zahteve ⇒ Kvalitet usluga MLJR ⇒ Kooperativnost stručnjaka za ljudske resurse ⇒ Kvalitet programa MLJR ⇒ Zadovoljstvo viših menadžera ⇒ Zadovoljstvo linijskih menadžera ⇒ Mišljenje zaposlenih o MLJR

Izvor: (Sikavica, et al., 2008, pp. 614-615)

Značaj merenja uspešnosti aktivnosti upravljanja ljudskim resursima proizilazi i iz njihovog uticaja na ostvarivanje ukupnih finansijskih performansi preduzeća, kao što je inače napred potvrđeno. Upotrebom šireg seta mogućih merila performansi upravljanja ljudskim resursima omogućuje se menadžerima ljudskih resursa da vrše kontrolu troškova i prate proces kreiranja vrednosti, odnosno da efektivno usklađuju ova dva cilja. Prezentacija brojnih klasifikacija pokazatelja ukazuje na neophodnost sveobuhvatnog pristupa merenju menadžmenta ljudskih resursa, odnosno uzimanja u obzir više činilaca. Merenje menadžmenta ljudskih resursa mora se vršiti iz različitih uglova organizacije.

Veoma važan faktor pri selekciji pokazatelja, za dokazivanje hipoteza u radu, bila je dostupnost podataka koja je bila ograničena pre svega spremnošću ispitanika u istraživanju na saradnju. Iz ovoga proističu i izvesna ograničenja rada, jer pokazatelji kvantitativne prirode (npr. iznos sredstava uloženi u aktivnosti prakse menadžmenta ljudskih resursa ili troškovi po zaposlenom) koji nisu bili dostupni iz razloga što spadaju u poslovnu tajnu banke, ili što većina posmatranih banaka ne meri i dovoljno ne prati ovo područje performansi upravljanja ljudskim resursima, pružili bi svakako relevantnije podatke za izvođenje zaključaka o razlikama u kvalitetu obavljanja aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u posmatranim bankama.

Za analizu kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa u istraživanju ove doktorske disertacije, u posmatranim bankama koristile su se četiri grupe pokazatelja: kvalitet zaposlenih u odeljenjima ljudskih resursa, kvalitet organizacije rada odeljenja za ljudske resurse, kvalitet obavljanja glavnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i vrednovanje značaja prakse menadžmenta ljudskih resursa. Korišćeni pokazatelji u istraživanju su kvalitativne prirode, spadaju u meke pokazatelje, pokazatelji su reakcije, odnosno izražavaju stavove i mišljenja stručnjaka za ljudske resurse, zaposlenih u bankama, o kvalitetu i značaju prakse menadžmenta ljudskih resursa, svrstavaju se u pokazatelje obavljanja pojedinačnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, odnosno mere prisutnost i uspešnost obavljanja pojedinačnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

5.2.4. Metode vrednovanja doprinosa sistema upravljanja ljudskim resursima poslovnoj uspešnosti

„Autori Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright ističu da uglavnom postoje dva načina merenju uspešnosti prakse menadžmenta ljudskih resursa: revizorski i analitički pristup. (Noe, et al., 2006, pp. 570-574) Revizorski pristup fokusira se na ispitivanje raznih ishoda aktivnosti funkcije ljudskih resursa. Ovaj pristup pretpostavlja orijentisanost menadžmenta ljudskih resursa na klijente, odnosno uspešnost ove prakse meri putem ispitivanja zadovoljstva klijenata pruženom uslugom ove funkcionalne oblasti. Klijenti ove funkcije (zaposleni, linijski menadžeri i planeri strategije) dakle, prema ovom pristupu predstavljaju važan izvor informacija o uspešnosti prakse menadžmenta ljudskih resursa. Za razliku od revizorskog, analitički pristup je složeniji i fokusira se s jedne strane, na utvrđivanje da li neka aktivnost menadžmenta ljudskih resursa npr. uvođenje novog programa obuke ili sistema kompenzacije željeni učinak i s druge strane, na proceni finansijskih koristi i troškova proizašlih iz neke aktivnosti ove prakse. Analiza željenog učinka određuje nivo promene koja je povezana sa nekom aktivnošću (promena u stavovima, ponašanju, motivaciji i sl.). Analiza finansijskih troškova i koristi poznata je još kao raačunovodstveni pristup merenju uspešnosti prakse menadžmenta ljudskih resursa, ne bavi se toliko nastalom promenom, već novčanom vrednošću (troškovi nasuprot koristima) neke aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa“. (Vemić Đurković & Jošanov Vrgović, 2014, p. 15)

Načine merenja uspešnosti prakse menadžmenta ljudskih resursa moguće je podeliti i na sledeće grupe: specifični pristupi merenju menadžmenta ljudskih resursa, merenje pojedinačnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, agregatni načini merenja menadžmenta ljudskih resursa i merenje uspešnosti odeljenja ljudskih resursa.

Pod specifičnim pristupima merenju menadžmenta ljudskih resursa podrazumeva se korišćenje neke opšte prihvaćene i standardizovane metode ili alata za potrebe praćenja i ocenjivanja menadžmenta ljudskih resursa. Najčešće u literaturi korišćeni su:

- ⇒ Računovodstvo menadžmenta ljudskih resursa (*HR Accounting*) - Merenje troškova, ulaganja u zaposlene (npr. ulaganje u selekciju) uz pomoć standardnih računovodstvenih principa. Omogućava poređenje ulaganja u zaposlene sa ulaganjima u druge vrste organizacionih resursa s obzirom na to da se svi resursi jednako računovodstveno tretiraju.
- ⇒ Praćenje troškova menadžmenta ljudskih resursa (*HR Cost Monitoring*) – Praćenje troškova sprovođenja konkretnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i njihovo poređenje sa standardima troškova za iste, ako oni postoje, ili vrednostima iz proteklog perioda. Omogućava organizacijama praćenje izdvajanja vezana za programe ljudskih resursa te donošenje odluka o povećanju ili smanjenju tih ulaganja. Primeri troškova koje organizacija prati su: troškovi zapošljavanja po zaposlenom, troškovi orijentacije i socijalizacije novozaposlenih, troškovi obrazovanja i razvoja po zaposlenom, ukupni troškovi obrazovanja i razvoja, ukupni troškovi plaćanja i nagrađivanja zaposlenih, troškovi plaćanja i nagrađivanja zaposlenih u odnosu na operativne troškove, troškovi zdravstvenog osiguranja po zaposlenom, troškovi zbog obustave rada, troškovi nezgode na radu, troškovi zbog apsentizma, troškovi fluktuacije, troškovi menadžmenta ljudskih resursa u odnosu na operativne troškove itd.
- ⇒ Analiza i ocena menadžmenta ljudskih resursa (*HR Auditing*) – Prikupljanje i temeljno analiziranje podataka iz različitih oblasti odnosno aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa za neki duži vremenski period (najčešće godinu dana).
- ⇒ Analiza troškova i koristi menadžmenta ljudskih resursa (*HR Cost-benefit Analysis*) – Određivanje novčane vrednosti rezultata ulaganja u različite aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u odnosu na njihove troškove.
- ⇒ Analiza korisnosti menadžmenta ljudskih resursa (*HR Utility Analysis*) – Određivanje dobiti i gubitka koji se očekuje od sprovođenja neke aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, odnosno koristi koje organizacija ima od tih ulaganja. Služi za predviđanje neto finansijskih koristi od inicijativa menadžmenta ljudskih resursa.
- ⇒ Povrat na ulaganja u aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa (*Return of Investment in HR – ROI*) – Identifikovanje resursa uložених u pojedine aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i vrednosti outputa kojima oni rezultiraju, a u svrhu određivanja isplativosti tih ulaganja.
- ⇒ Studije slučajeva menadžmenta ljudskih resursa (*HR Case Studies*) – Određivanje kvaliteta programa menadžmenta ljudskih resursa kroz razmatranje iskustava (slučajeva) drugih organizacija.

- ⇒ Menadžment ljudskih resursa kao profitni centar (*HR Profit Center*) – Merenje kvaliteta menadžmenta ljudskih resursa tako što se prati da li deluje kao profitni centar. Osnova ovoga leži u promeni shvatanja značaja menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji od toga da je trošak do toga da je profitni centar koji značajno doprinosi organizacionim rezultatima. Za odeljenje ljudskih resursa kaže se da je profitni centar kada usluge koje pruža svojim korisnicima na internom tržištu naplaćuje i konkurentan je u tome u odnosu na potencijalne eksterne ponuđače, ali i kada je toliko kvalitetan i konkurentan u onome što radi da svoje usluge uspešno plasira i na eksternim tržištima.
- ⇒ Menadžment ljudskih resursa pomoću ciljeva (*HR Management by Objectives*) – Praćenje ostvarivanja ciljeva vezanih za praksu menadžmenta ljudskih resursa, odnosno zadatih vrednosti pojedinih pokazatelja menadžmenta ljudskih resursa.
- ⇒ Praćenje ključnih pokazatelja menadžmenta ljudskih resursa (*HR Key Indicators*) – Najpoznatija i najprihvaćenija metoda merenja uspešnosti menadžmenta ljudskih resursa koja se bazira na definisanju ključnih pokazatelja menadžmenta ljudskih resursa odnosno pokazatelja koji predstavljaju ključne aktivnosti te funkcije i praćenju njihovog ostvarenja. Razlikuje se od menadžmenta ljudskih resursa pomoću ciljeva utoliko što broj pokazatelja ograničava na one koji se smatraju ključnim.
- ⇒ Izbalansirana lista pokazatelja uspeha menadžmenta ljudskih resursa (*HR Balanced Scorecard*) – Lista mera uspešnosti menadžmenta ljudskih resursa izbalansirana je u toliko što sledi strategiju organizacije, strategiju menadžmenta ljudskih resursa, prati uspešnost menadžmenta ljudskih resursa na različitim hijerarhijskim nivoima i uključuje pokazatelje uspešnosti različitih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa koje se sprovedu u organizaciji.
- ⇒ Poređenje menadžmenta ljudskih resursa sa najboljom praksom (*HR Benchmarking*) – Prikupljanje podataka, informacija i znanja o obavljanju MLJR u organizacijama koje se smatraju uspešnim u brizi za zaposlene, ne zbog toga da bi se kopiralo, već da bi se radilo bolje. Osim upoređivanja sa najboljim praksama menadžmenta ljudskih resursa u svrhu približavanja vlastite prakse standardima izvrsnosti, uključuje i poređenje različitih pokazatelja menadžmenta ljudskih resursa sa pokazateljima objavljenim u izveštajima različitih instituta. Na taj način organizacijama je omogućeno poređenje sa najboljom praksom, sa praksom u sektoru, industriji, grani, geografskom području itd.

Pod merenjem pojedinačnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa misli se na merenje pojedinih funkcija, procesa, programa ili politika procesa vezanih za ljude u organizaciji. U Tabeli 11 dati su primeri pokazatelja menadžmenta ljudskih resursa koje organizacije mogu koristiti za praćenje i ocenjivanje kvaliteta svojih pojedinačnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

Tabela 11: Pokazatelji pojedinačnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa

Pokazatelji planiranja ljudskih resursa	Pokazatelji analize posla	Pokazatelji regrutacije
Sati prekovremenog rada po zaposlenom godišnje; Stopa zamene; Broj angažovanja spoljnih konsultanata godišnje;	Faktor opisa posla; Faktor procene posla; Troškovi izrade analize posla po poslu; Vreme potrebno za ocenjivanje posla;	Broj prijava po izvoru regrutovanja; Broj odabranih kandidata po izvoru regrutovanja; Broj odabranih kaandidata po stručnjaku za regrutovanje; Stopa odgovora na oglašavanje slobodnih radnih mesta; Interna stopa zapošljavanja, procenat radnih mesta interno popunjenih; Uspešnost rada po izvoru regrutovanja; Rana fluktuacija (prvih 6 meseci) po izvor regrutovanja; Zadovoljstvo s pojedinim izvorima regrutovanja; Kvalitet usluge pružene od strane osoba zaduženih za regrutovanje;
Pokazatelji selekcije	Pokazatelji sistema ocenjivanja radne uspešnosti	Pokazatelji plaćanja i nagrađivanja
Troškovi zapošljavanja po novozaaposlenom; Troškovi zapošljavanja po pojedinoj metodi ili tehnici selekcije; Vreme popunjavanja; Dužina ostanka odabranih kandidata u organizaciji; Rana fluktuacija (prvih 6 meseci) po metodi selekcije; Broj kandidata koji su prošli selekciju u nekom periodu; Broj osoba koje su testirane, intervjuisane i sl.; Broj novozaposlenih; Radna uspešnost novozaposlenih; Uspešnost na radu po metodi selekcije; Stopa zapošljavanja; Zadovoljstvo kandidata sa pojedinom metodom selekcije; Zadovoljstvo internih klijenata koji su imali potrebu za novim zaposlenima;	Broj procena uspešnosti u nekom vremenskom periodu; Procenat zaposlenih za koje se u poslednjoj godini sprovodilo ocenjivanje; Broj procena završenih na vreme; Valjanost procesa ocenjivanja; Pouzdanost ocena; Troškovi sprovođenja procesa ocenjivanja; Troškovi sprovođenja procesa ocenjivanja po zaposlenom; Troškovi razvoja i uvođenja novih programa za ocenjivanje; Prosečno vreme potrebno za ocenjivanje; Zadovoljstvo internih klijenata sa procesom ocenjivanja; Nivo do kojeg proces ostvaruje svoje ciljeve; Nivo do kojeg proces utiče na poboljšanje organizacije; Specifična poboljšanja koja su posledica procesa ocenjivanja;	Ukupni troškovi plata u odnosu na ukupne operativne troškove; Troškovi prekovremenog rada u odnosu na ukupne plate; Prosečna plata po zaposlenom; Prosečno povećanje plate; Prosečne plate po grupama poslova u odnosu na iste u industriji; Procenat zaposlenih uključenih u programe stimulativnog plaćanja temeljenog na radnoj uspešnosti; Vreme potrebno za procesuiranje procesa nagrađivanja; Broj zahteva za povišenjem plate; Broj povišica; Ukupan trošak beneficija; Trošak beneficija po zaposlenom; Odnos beneficija i ukupnih plata; Broj različitih beneficija; Procenat zaposlenih koji ne koriste beneficije; Zadovoljstvo internih klijenata sistemom nagrađivanja;

Pokazatelji obrazovanja	Pokazatelji upravljanja karijerom	Pokazatelji sigurnosti i zaštite zdravlja na radu
Procenat zaposlenih koji su prošli ili prolaze kroz obrazovni program; Prosečan broj sati obučavanja po zaposlenom; Sati obučavanja po grupama poslova; Broj pohađanih obrazov. programa po zaposlenom; Povrat na uloženo u obrazovanje; Godišnji iznos troškova obrazovanja po zaposlenom; Troškovi razvoja i uvođenja novih programa obuke; Promene u stavovima, ponašanju i radnim rezultatima; Novčani iznosi uštede koja je posledica obuke; Reakcije obučavanih zaposlenih;	Procenat zaposlenih koji učestvuju u programu razvoja karijere; Broj učesnika razvoja karijere koji završe program; Usklađenost p.potreba organizacije i raspoloživosti kandidata za program; Troškovi sprovođenja programa razvoja karijere; Troškovi razvoja i uvođenja novih programa razvoja karijere; Prosečno vreme uključenosti zaposlenih u programe razvoja karijere; Reakcija zaposlenih na programe razvoja karijere; Percipirana vrednost programa za razvoj karijere;	Broj programaa sigurnosti i zaštite na radu; Broj internih kontrola sigurnosti na radu; Nagrade za povećanje sigurnosti na radu; Stopa učestalosti nezgoda na radu; Prosečni troškovi po nezgodi; Ukupni troškovi izgubljenog vremena zbog nezgoda na radu; Prosečan broj izgubljenih radnih dana zbog nezgode na radu;
Pokazatelji informacionog sistema MLJR-a	Pokazatelji radnih odnosa	
Vreme potrebno za odgovor na upit; Vreme procesuiranja; Vreme potrebno za pravljenje izveštaja; Poslovi na čekanju; Raspon podataka; Broj upita IS-u. Frekvencija korišćenja IS-a; Tačnost, potpunost i sl. podataka; Troškovi implementacije IS; Ukupni troškovi funkcionisanja IS-a; Troškovi funkcionisanja IS-a po zaposlenom; Troškovi IS-a po izveštaju; Troškovi IS-a u odnosu na ukupan budžet za MLR (%); Razumljivost IS-a za korisnike; Zadovoljstvo korisnika sa outputom IS-a;	Broj promena u kolektivnom ugovoru koje je tražio menadžment; Broj zajedničkih nastojanja zaposlenih i menadžmenta; Troškovi po tužbi, troškovi nagodbe i sl.; Troškovi povezani sa prekidom rada; Prosečno vreme potrebno da se dođe do nagodbe; Percepcije klijenata o radnim odnosima;	

Izvor: (Sikavica, et al., 2008, p. 623)

Za razliku od merenja uspešnosti pojedinačnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resurssa, agregatni pristupi merenju daju ocenu ukupne prakse menadžmenta ljudskih resursa neke organizacije. Najčešća dva agregatna načina merenja menadžmenta ljudskih resursa su: izračunavanje indeksa uspešnosti menadžmenta ljudskih resursa i račun dobitka i gubitka menadžmenta ljudskih resursa.

Indeks uspešnosti menadžmenta ljudskih resursa (*HR Effectiveness Index*) je agregatna mera koja omogućava izračunavanje ukupne uspešnosti menadžmenta ljudskih resursa, odnosno meru uticaja ukupne strategije menadžmenta ljudskih resursa na uspešnost organizacije. Sastoji se od nekoliko ključnih pokazatelja pojedinačnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Po ovom pristupu ni jedan pokazatelj menadžmenta ljudskih resursa, koliko god bio kvantitativan, sam za sebe nije dovoljan. Tek kombinacija pokazatelja može biti osnova za zaključivanje o ukupnom stanju menadžmenta ljudskih resursa neke organizacije. Upravo iz nevedenog razloga ovaj pristup se fokusira na jednom pokazatelju koji obuhvata sve što se u nekoj organizaciji radi u vezi sa menadžmentom ljudskih resursa, odnosno indeksima uspešnosti menadžmenta ljudskih resursa. Najpoznatiji indeksi uspešnosti menadžmenta ljudskih resursa u svetu su:

- ⇒ Indeks efektivnosti menadžmenta ljudskih resursa (*HR Effectiveness Index*) – Čini ga šest pojedinačnih pokazatelja menadžmenta ljudskih resursa: ukupne kompenzacije, ukupni troškovi beneficija, troškovi obrazovanja i razvoja, stopa apsentizma i stopa fluktuacije.
- ⇒ Indeks ljudskog kapitala (*Human Capital Index*) – prikazuje pet ključnih oblasti menadžmenta ljudskih resursa: kvalitet obezbeđivanja, timska i fleksibilna radna mesta, kvalitet komuniciranja, nagrađivanje bazirano na uspehu orgaanizacije, efikasno trošenje resursa na različite aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.
- ⇒ Sofisticiranost prakse menadžmenta ljudskih resursa (*HRM Practice Sophistication*) – Indeks koji sačinjavaaju pokazatelji uspešnosti organizacije pri obavljanju sledećih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa: selekcija, ocenjivanje, kompenzacije, procedure rešavanja pritužbi zaposlenih, deljenje informacija, stavovi zaposlenih i odnosi između radnika i menadžera.
- ⇒ *Schusterov indeks* uspešnosti menadžmenta ljudskih resursa – Čini ga šest, prema Schusterovom mišljenju reprezentativnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa: korišćenje centra za procenu uspešnosti pri selekciji, fleksibilan pristup nagrađivanju, plan bonusa baziran na produktivnosti, nagrađivanje uspešnosti temeljenog na orjentisanosti ka ciljevima, alternativni radni raspored i organizacioni razvoj.
- ⇒ *Guthriev indeks* uspešnosti menadžmenta ljudskih resursa – Izračunava se na temelju nivoa primene sledećih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa: interno napredovanje, napredovanje na osnovu uspešnosti, plaćanje posedovanja veština, grupno nagrađivanje, učestvovanje zaposlenih u vlasništvu, kros-treninzi, prosečna količina obrazovanja, obrazovanje usmereno na razvoj veština potrebnih u budućnosti, organizacioni razvoj, deljenje informacija, funkcionisanje timova.

Račun dobiti i gubitka menadžmenta ljudskih resursa prikazuje prihode i rashode od ulaganja u različite aktivnosti i procese menadžmenta ljudskih resursa u nekom vremenskom periodu i poslovni rezultat koji je razlika tih prihoda i rashoda. Organizacije na osnovu tako koncipiranog izveštaja, a u svrhu ostvarivanja organizacionih ciljeva, prate ukupnost aktivnosti i zadataka usmerenih na ljude. Elemente računa dobiti i gubitka organizacije određuju same u skladu sa svojim potrebama i ciljevima. Račun dobiti i gubitka menadžmenta ljudskih resursa pokazuje kolika je dobit od ulaganja u različite programe vezane za ljude, odnosno koliko se nekoj organizaciji isplati ukupna ulaganja u menadžment ljudskih resursa. Da li se prati li ta dobit longitudinalno, može se videti povećava li se ili smanjuje i za koliko ukupna uspešnost menadžmenta ljudskih resursa.

„Sve do nedavno menadžeri su pratili koliko, kako i na šta odeljenje za ljudske resurse troši dodeljene resurse. Kako se u poslednje vreme u organizacijama sve veća pažnja pridaje ljudima te zbog toga i aktivnostima vezanim za upravljanje ljudima tako se i pažnja menadžera preusmerila na praćenje kako i koliko odeljenje ljudskih resursa pridonosi uspešnosti organizacije. Mnogo je načina za merenje uspešnosti odeljenja za ljudske resurse. Najčešći način merenja je davanje odgovora na pitanje koje bi menadžment svake organizacije trebao postaviti odeljenju za ljudske resurse u svrhu opravdavanja njegovog postojanja: Koliko bi se dodatno proizvoda i usluga moglo proizvesti zahvaljujući uslugama odeljenja? Na ovo pitanje odeljenje ljudskih resursa može dati odgovor korišćenjem prethodno navedenih načina za merenje uspešnosti prakse menadžmenta ljudskih resursa“. (Vemić Đurković & Jošanov Vrgović, 2014, p. 15)

„Drugi način praćenja i ocenjivanja rada i doprinosa odeljenja za ljudske resurse je korišćenje specifičnih pokazatelja uspešnosti odeljenja ljudskih resursa: opseg obavljenog posla, broj ljudi potreban za obavljanje poslova menadžmenta ljudskih resursa, vreme procesuiranja, broj greški pri obračunu plata i procesuiranju beneficija, troškovi procesuiranja, troškovi vođenja evidencije, trošak obavljanja pojedine aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, troškovi odeljenja ljudskih resursa u odnosu na troškove ostalih odeljenja, u odnosu na ukupan prihod od prodaje, udeo troškova odeljenja ljudskih resursa u ukupnim operativnim troškovima, troškovi odeljenja ljudskih resursa po zaposlenom, udeo troškova odeljenja ljudskih resursa u ukupnim troškovima za plate, zadovoljstvo sa rešavanjem zahteva, ugled odeljenja ljudskih resursa. Navedeni pokazatelji mere jedno od tri područja uticaja, odnosno imperativa u poslovanju odeljenja ljudskih resursa:

- ⇒ Uslužnost – meri se zadovoljstvo internih klijenata pruženom uslugom odeljenja ljudskih resursa;
 - ⇒ Kvalitet – meri se procenat grešaka ili manjkavosti usluga odeljenja za ljudske resurse;
 - ⇒ Produktivnost – mere se troškovi i količina usluga odeljenja za ljudske resurse“.
- (Vemić Đurković & Jošanov Vrgović, 2014, p. 16)

Uspešnost odeljenja ljudskih resursa može se meriti i putem merenja uspešnosti zaposlenih u odeljenju. Ovaj način merenja bazira se na pretpostavci da postoji povezanost između uspešnosti zaposlenih u odeljenju i ukupne uspešnosti prakse menadžmenta ljudskih

resursa, odnosno da dobri radnici u odeljenju čine praksu menadžmenta ljudskih resursa dobrom i obrnuto, loši lošom.

Prema mnogim istraživačima i praktičarima menadžmenta ljudskih resursa, upravljanje ljudskim resursima kao profitni centar najbolji je pristup za ocenjivanje uspešnosti odeljenja ljudskih resursa. Nažalost, taj pristup još uvek je u začetcima s obzirom da pomak od tradicionalnog tretiranja menadžmenta ljudskih resursa u većini organizacija nikada neće biti u potpunosti implementiran. Po ovom pristupu ukoliko odeljenje ljudskih resursa ne ostvaruje dobit njegovo postojanje nije opravdano, odnosno ukoliko uspešno ne plasira svoje usluge internim i eksternim klijentima.

Kao i za izbor pokazatelja, tako i za selekciju načina merenja uspešnosti prakse menadžmenta ljudskih resursa u istraživanju banaka, odlučujući faktor bio je dostupnost podataka i spremnost ispitanika na saradnju. Kako su se za analizu kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa u posmatranim bankama koristile četiri grupe pokazatelja: kvalitet zaposlenih u odeljenjima za ljudske resurse, kvalitet organizacije rada odeljenja za ljudske resurse, kvalitet obavljanja glavnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i vrednovanje značaja prakse upravljanja ljudskim resursima, jasno se može zaključiti da su se u istraživanju primenila tri načina merenja: za prvu i drugu grupu pokazatelja - merenje uspešnosti odeljenja ljudskih resursa, za treću - merenje kvaliteta obavljanja pojedinačnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i za četvrtu - merenje strateškog značaja aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

VI DEO – ANALIZA VIŠEDIMENZIONALNOG MODELA DOPRINOSA SISTEMA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA KVALITETU POSLOVANJA BANAKA U SRBIJI

6.1. Potrebe za istraživanjem

Analiza dobijenih rezultata empirijskog istraživanja sprovedenog u cilju potvrđivanja osnovne hipoteze ove doktorske disertacije - *Razlike u kvalitetu prakse sistema upravljanja ljudskim resursima pozitivno utiču na razlike u kvalitetu poslovanja banaka u Srbiji*, počće kratkim objašnjenjem glavnih razloga za sprovođenje ovog istraživanja. Opređenja za sprovođenje istraživanja uticaja prakse upravljanja ljudskim resursima na organizacionu uspešnost upravo u bankarskom sektoru podstaknuta su sledećim:

- ⇒ Motiv za istraživanje u sektoru poslovnog bankarstva u Srbiji predstavlja specifičnost ovog sektora kao izrazito uslužnog, koji je po prirodi svojih aktivnosti zavistan od kvaliteta ljudskih resursa. Poznato je da stvaranje i održavanje prednosti u uslužnom sektoru zavisi od uspešnosti veza u trouglu: zaposleni – klijenti - organizacija. Iz pomenutog jasno je da je prioritetni zadatak, u stvari, razumevanje uticaja kvaliteta ovih veza u trouglu na profit i druge organizacione rezultate uslužne organizacije. Uloga tog kvaliteta u ostvarivanju poslovnog uspeha sve više se posmatra kao strateška snaga i značajan izvor održive konkurentske prednosti, što se ogleda kroz njegov uticaj na unapređenje performansi, odnosno na rast tržišnog udela, ukupne finansijske snage i profitabilnosti poslovanja.
- ⇒ Poseban izazov za sprovođenje ove analize predstavlja činjenica da do sada nije rađena ovakva vrsta sveobuhvatnog istraživanja u sektoru poslovnog bankarstva u Srbiji što potvrđuje njegovu važnost i značaj. Pošto u Srbiji ne postoje zvanični podaci o kvalitetu ljudskih resursa i prakse upravljanja njime u sektoru poslovnog bankarstva, jedan od glavnih ciljeva ovog istraživanja jeste da se dobijenim rezultatima proveru povezanost kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa i organizacionih performansi.
- ⇒ Bankarski sektor svakako predstavlja najznačajniji, ali i najdinamičniji deo ne samo finansijskog sektora, već i cele ekonomije naše zemlje. On je u proteklom periodu prošao kroz burne promene u pravcu stvaranja zdravog i konkurentnog sektora. Stvaranje savremenog institucionalnog ambijenta omogućilo je ubranu ekspanziju poslovanja, uz potpunu izmenu tržišne i vlasničke strukture domaćeg bankarstva. Promenjena je istovremeno i struktura bilansne aktive i pasive banaka. Inovirani su stari i uvedeni novi bankarski proizvodi i usluge, proširena je mreža filijala i drugih elektronskih nebankarskih kanala distribucije, instalirana je moderna IT oprema i primenjeno savremeno korporativno upravljanje. Rezultat ovih promena je očigledan snažan bankarski sektor respektabilnih performansi, efikasan i profitabilan. Objektivna ocena stanja i razvojnih tendencija iziskuje i ispitivanje

stanja ljudskih resursa i sistema upravljanja njima u bankarskom sektoru budući da su zaposleni u radu označeni kao ključni dražveru organizacionih performansi. Sve ovo su značajni razlozi koji su opravdali motiv za ovo istraživanje.

- ⇒ Ulazak stranog kapitala u sektor poslovnog bankarstva, u prvo vreme osnivanje novih, a posle tog preuzimanje postojećih banaka, uneo je u samom startu celu lepezu dinamičnih promena i po pitanju ljudskih resursa. S toga je jedan od motiva ovog istraživanja s jedne strane, da utvrdi koliko su poznati strani investitori, koji su uz svoj menadžment doneli novu kulturu i sistem vrednosti u kojem su ljudski resursi osnov daljeg opstanka i razvoja u konkurentskom okruženju, unapredili postojeću praksu upravljanja ljudskim resursima u bankama, a s druge strane, da odgovori na pitanje u kojoj meri je postojeći kvalitet ljudskih resursa u našim bankama dobar signal za privlačenje budućih stranih investicija u naš sektor poslovnog bankarstva.
- ⇒ Trend razvoja menadžmenta ljudskih resursa u svetu ima uzlazan, progresivan smer kretanja, ali je upravljanje ljudskim resursima nedovoljno teorijski i metodološki apsorbovano od strane naše teorije i prakse. Povećano interesovanje za proučavanje koncepta upravljanja ljudskim resursima nedvosmisleno ukazuje na činjenicu da se radi o permanentno aktuelnoj i značajnoj oblasti poslovne ekonomije, posebno važnoj za upravljanje rastom i razvojem organizacije, za postizanje njene efektivnosti, efikasnosti i inovativnosti. Aktuelna naučna istraživanja sve više se bave problematikom identifikovanja pokazatelja doprinosa menadžmenta ljudskih resursa uspešnosti organizacije. Polazna osnova tih istraživanja je u stavu da ne možemo samo konstatovati da ljudske varijable danas čine osnovu konkurentске prednosti organizacije, da su glavni resurs opstanka i pokretač rasta i razvoja savremenih organizacija, već je veoma važno da odgovorimo na pitanje koji su to ključni pokazatelji na osnovu kojih možemo da pokažemo i dokažemo stratešku važnost ljudskih resursa i praksi upravljanja njime za postizanje poslovne uspešnosti. Iz svega ovoga nastala je i potreba za ovim istraživanjem, da se na osnovu savremenih teorijskih dostignuća relevantnih autora u ovoj oblasti, kritičkog sagledavanja rezultata dosadašnjih istraživanja problematike doprinosa praksi menadžmenta ljudskih resursa uspešnosti organizacije, detaljnije razradi i objasni navedena problematika, kao i da se predloži nov način i pristup za demonstraciju vrednosti i kvaliteta menadžmenta ljudskih resursa za ostvarivanje prosperiteta savremenih organizacija iz sektora poslovnog bankarstva u Srbiji.
- ⇒ Većina istraživanja koja se bave problemom dokazivanja uticaja prakse upravljanja ljudskim resursima na uspešnost poslovanja je transferzalnog karaktera. Iako se njima dobijaju podaci koji pokazuju postajanje doprinosa prakse menadžmenta ljudskih resursa organizacionoj uspešnosti, ona pružaju vrlo malo, odnosno nedovoljno dokaza o načinima tog doprinosa, nivou povezanosti kao i razvojnim tendencijama. Za kvalitetnije razumevanje i dokazivanje doprinosa sistema upravljanja ljudskim resursima kvalitetu poslovanja neophodno je ponoviti ispitivanje na istom ili sličnom uzorku. Poseban izazov za sprovođenje ove analize predstavlja činjenica da do sada nije rađena ovakva vrsta longitudinalnog istraživanja u sektoru poslovnog bankarstva u Srbiji što potvrđuje njegovu važnost i značaj.

- ⇒ Potreba za sprovođenje longitudinalne analize proizašla je iz ključnih promena u bankarskom sektoru, pre svega promene u vlasničkoj strukturi istraživanih banaka, u periodu od 2010 godine, kada je ispitivanje rađeno prvi put, pa do kraja 2016 godine, iz uzorka istraživanja, jedna banka je otišla u stečaj, slučaj Agrobanke i pet banaka je promenilo vlasnika i posluje pod drugačijim imenom.

6.2. Predmet (problem) istraživanja

Zbog sve veće konkurencije na našem bankarskom tržištu osvajanje i zadržavanje korisnika usluge postaće ključni činilac uspešnog poslovanja, što dalje zavisi od kompetencija zaposlenih u ovim organizacijama, jer kvalitet usluge kao najefikasnije sredstvo osvajanja i zadržavanja klijenta zavisi pre svega od kvaliteta onog ko je nudi. S toga za ostvarivanje kvaliteta bankarske usluge u cilju osvajanja i zadržavanja klijenta, važna su tri uslova: postojanje pravih ljudi sa pravim znanjima, sposobnostima i veštinama koje su neophodne za ostvarivanje uspešnosti bankarske usluge, da su ti ljudi motivisani da ulože svoja znanja, veštine i sposobnosti u pružanju usluge, da se njihova znanja, veštine i sposobnosti stalno nadograđuju i zamenjuju nekim novim zbog dinamičnosti poslovanja. Da bi se ova tri prethodno navedena uslova ispunila pred organizacije se postavljaju zahtevi za velika ulaganja u zaposlene i sistem upravljanja njima. Kako bi se opravdala ulaganja, neophodno je objasniti značaj ljudskih resursa za postizanje uspešnosti, odnosno uspostaviti jasnu vezu između ljudskih resursa, sistema upravljanja zaposlenih i poslovnih performansi organizacija iz sektora poslovnog bankarstva u Srbiji. Upravo to predstavlja osnovni predmet istraživanja ove doktorske disertacije.

Jasno uspostavljena veza, odnosno definisani pokazatelji za procenu uticaja sistema upravljanja ljudskim resursima na uspeh preduzeća dovodi do efikasnijih i efektivnijih investicija u zaposlene i sistem upravljanja njima, pravilnijeg vrednovanja takvih ulaganja. Prethodno navedeno je od krucijalnog značaja budući da nesposobnost razdvajanja dobrih od loših investicija u zaposlene prouzrokuje redukciju ukupnog nivoa ulaganja u njih, jer je praksa do sada pokazala da se pod uticajem krize i eksternih snaga prvo smanjuju ulaganja vezana za zaposlene.

Istraživanje u ovoj doktorskoj disertaciji usmereno je na predstavljanje i dokazivanje hipotetičke povezanosti sistema upravljanja ljudskim resursima koji bi trebalo da generiše kvalitet ljudskih resursa i uspešnosti organizacija iz sektora poslovnog bankarstva na toj osnovi, kroz longitudinalni pristup. Kada govorimo o ljudskim resursima onda pre svega pod tim podrazumevamo ukupnost znanja, veština, sposobnosti, kompetencija, radne energije i motivacije svih zaposlenih da pruže uslugu klijentu. Sistem menadžmenta ljudskih resursa predstavlja niz aktivnosti koje se sprovode u cilju planiranja, obezbeđivanja, razvoja i održavanja ljudskih resursa u organizaciji.

Poseban izazov za sprovođenje ove analize predstavlja činjenica da do sada nije rađena ovakva vrsta longitudinalnog istraživanja u sektoru poslovnog bankarstva u Srbiji što potvrđuje njegovu važnost i značaj. Pošto u Srbiji ne postoje zvanični podaci o kvalitetu ljudskih resursa i prakse upravljanja njima u sektoru poslovnog bankarstva, jedan od

glavnih ciljeva ovog istraživanja jeste da se dobijenim rezultatima dva puta izvršenim testiranjem u različitom vremenskom periodu, proveriti ne samo povezanost kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa i kvaliteta poslovanja, već i načini i nivoi te povezanosti kao i razvojne tendencije.

6.3. Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj istraživanja jeste dizajniranje jednog integrativno-korelacionog pristupa i modela vrednovanja sistema menadžmenta ljudskih resursa kao jednog od ključnih faktora za unapređenje kvaliteta poslovanja koji bi bio prikazan i dva puta testiran na primeru banaka u našoj zemlji, na osnovu čega bi moglo da se demonstrira ne samo koliko, već i na koji način sistem upravljanja ljudskim resursima utiče na poslovnu uspešnost. Osnovna ideja ovog istraživanja jeste da se kao osnova za dizajniranje ovog integrativnog – korelacionog modela vrednovanja sistema upravljanja ljudskim resursima kao generatora kvaliteta poslovanja banaka u Srbiji uzmu i testiraju sledeći odnosi:

- ⇒ prvi, odnos između kvaliteta sistema upravljanja ljudskim resursima i kvaliteta poslovanja, odnosno cilj istraživanja je da pokaže koliko razlike u kvalitetu praksi menadžmenta ljudskih resursa doprinose razlikama u poslovnim performansama banaka.
- ⇒ drugi, odnos između kvaliteta sistema upravljanja ljudskim resursima i vrednosti ljudskih resursa, odnosno cilj istraživanja je da pokaže koliko razlike u kvalitetu praksi menadžmenta ljudskih resursa doprinose razlikama u konkurentnosti ljudskih resursa banaka.
- ⇒ treći, odnos između vrednosti ljudskih resursa i kvaliteta poslovanja odnosno cilj istraživanja je da pokaže koliko razlike u konkurentnosti ljudskih resursa doprinose razlikama u poslovnim performansama banaka.
- ⇒ četvrti, odnos između kvaliteta sistema upravljanja ljudskim resursima prakse i zadovoljstva zaposlenih poslom, odnosno cilj istraživanja je da pokaže koliko razlike u kvalitetu prakse menadžmenta ljudskih resursa utiču na razlike u zadovoljstvu zaposlenih poslom u bankama.
- ⇒ peti, odnos između zadovoljstva zaposlenih poslom i vrednosti ljudskih resursa, odnosno cilj istraživanja je da pokaže koliko razlike u zadovoljstvu zaposlenih poslom utiču na razlike u konkurentnosti ljudskih resursa banaka.
- ⇒ šesti, odnos između zadovoljstva zaposlenih poslom i kvaliteta poslovanja, odnosno cilj istraživanja je da pokaže koliko razlike u zadovoljstvu zaposlenih poslom utiču na razlike u poslovnim performansama banaka.

Fokus ovog modela je sveobuhvatnije sagledavanje uticaja sistema upravljanja ljudskim resursima na kvalitet poslovanja. Njegova osnovna namena je da analizira i demonstrira podatke neophodne za davanje odgovora na pitanje koliko sistem upravljanja ljudskim resursima uspeva da preko svojih glavnih procesa (planiranje, obezbeđivanje, razvoj i održavanje ljudskih resursa) generiše konkurentnost ljudskih resursa, kao i da stvori uslove da se oni iskoriste u cilju stvaranja i održavanja poslovne uspešnosti banaka. Za kvalitetno uspostavljanje korelacije između sistema upravljanja ljudskim resursima i kvaliteta

poslovanja banaka u Srbiji, neophodno je longitusalno ispitati odnose: kvalitet prakse menadžmenta ljudskih resursa – vrednost ljudskih resursa – zadovoljstvo zaposlenih poslom koji su u ovom istraživanju određeni kao ključni posrednici za demonstriranje pozitivnog uticaja prakse menadžmenta ljudskih resursa na poslovnu uspešnost banaka.

Namera ovog istraživanja je da se na osnovu teorijskog istraživanja relevantne literature iz ove oblasti identifikuju ključni indikatori za procenu kvaliteta sistema upravljanja ljudskim resursima, vrednosti ljudskih resursa, zadovoljstva zaposlenih poslom, kvaliteta poslovanja organizacije, te da se na osnovu identifikovanih parametra testiraju u različitom vremenskom periodu, prethodno navedeni odnosi identifikovani kao ključni za vrednovanje sistema upravljanja ljudskim resursima kao determinante kvaliteta poslovanja banaka u Srbiji.

Osnovna namera ovog longitudinalnog istraživanja da procenjujući zastupljene prakse banaka u Srbiji, dokaže da one organizacije koje imaju kvalitetnije sisteme upravljanja ljudskim resursima su konkurentnije od onih koje to nemaju, a osnovni indikatori razvijenosti i kvaliteta tog sistema su vrednost ljudskih resursa i zadovoljstvo zaposlenih poslom.

6.4. Hipoteze istraživanja

Osnovna hipoteza istraživanja ove doktorske disertacije je: *Razlike u kvalitetu prakse sistema upravljanja ljudskim resursima pozitivno utiču na razlike u kvalitetu poslovanja banaka u Srbiji.*

U skladu sa osnovnom hipotezom definisane su i pojedinačne hipoteze:

- ⇒ H1: Razlike u kvalitetu sistema upravljanja ljudskim resursima doprinose razlikama u konkurentnosti ljudskih resursa.
- ⇒ H2: Razlike u konkurentnosti ljudskih resursa doprinose razlikama u kvalitetu poslovanja.
- ⇒ H3: Razlike u kvalitetu sistema upravljanja ljudskim resursima doprinose razlikama u zadovoljstvu zaposlenih poslom.
- ⇒ H4: Razlike u zadovoljstvu zaposlenih poslom doprinose razlikama u konkurentnosti ljudskih resursa.
- ⇒ H 5: Razlike u zadovoljstvu zaposlenih poslom doprinose razlikama u kvalitetu poslovanja.

6.5. Metode istraživanja

Istraživanje u ovoj doktorskoj disertaciji je pre svega po svojoj prirodi spada u empirijsko istraživanje, fundamentalnog je karaktera jer se sprovodi u cilju proveravanja i proširivanja postojećeg sistema znanja iz oblasti upravljanja ljudskim resursima i obzirom da je sprovedeno dva puta na sličnom uzorku spada u longitudinalno istraživanje.

Doktorska disertacija realizovana je uz primenu sledećih metoda i tehnika saznanja:

⇒ u koncepcijskom delu rada:

- analiza sadržaja dostupne domaće i strane literature (u radu su korišćeni i izvori sa globalne Internet mreže);
- deskriptivni metod;
- komparativni metod;
- tehnika analize i sinteze

⇒ u istraživačkom delu rada:

- metoda anketiranja putem tehnike upitnika, radi provere postavljenih hipoteza, odnosno, utvrđivanja uticaja menadžmenta ljudskih resursa na poslovne performanse u ispitivanim bankarskim organizacijama;
- statistička obrada rezultata dobijenih empirijskim istraživanjem realizovana je u skladu sa statističkim metodama:

1. *Deskriptivna analiza*: sastoji se u nabranju, konstataciji i opisu relacija, sličnosti i razlika (kvalitativne i kvaantitativne) koje se jasno i lako uočavaju među rastavljenim delovima (zastupljena praksa menadžmenta ljudskih resursa, vrednost ljudskih resursa, zadovoljstvo zaposlenih poslom u istraživanim bankama). Drugim rečima, analiza ide do granice prepoznavanja kvalitetnih različitosti, koja omogućava opis analiziranih stvari.
2. *Korelaciona analiza* – svrha ove analize je da ispita odnos (relaciju, korelaciju) između analiziranih varijabli (organizacione performanse, kvalitet prakse menadžmenta ljudskih resursa, konkurentnost ljudskih resursa i zadovoljstvo zaposlenih poslom). Pri tome se kvalitet prakse menadžmenta ljudskih resursa, kvalitet ljudskih resursa i zadovoljstvo zaposlenih poslom uzimaju kao nezavisne varijable (nešto što se može menjati, npr.unapređenje prakse upravljanja ljudskim resursima), a zavisna varijabla (ono što se istraživanjem želi dokazati, npr. kvalitet prakse upravljanja ljudskim resursima utiče na konkurentnost ljudskih resursa) predstavljaju organizacione performanse istraživanih banaka. Stepem povezanosti izražen je koeficijentom korelacije – r koji se zasniva na z -vrednostima, odnosno upoređivanje rezultata različitih vrsta merenja moguće je zahvaljujući mogućnosti pretvaranja različitih mera u z -vrednosti. Visina korelacije je prosečan proizvod između z -vrednosti posmatranih varijabli. Prosečan ovde znači podeljen sa $N-1$.

Postupak (koeficijent) za računanje korelacije koji je korišćen u radu je Pirsonov produkt-moment koeficijent korelacije r (koeficijent linearne korelacije) i Spirmanov koeficijent rang korelacije R_o (ρ).

3. *Faktorska analiza* - ova vrsta analize predstavlja skup matematičko-statističkih postupaka koji omogućuju da se u većem broju varijabli među kojima postoji povezanost, utvrdi manji broj osnovnih varijabli koje objašnjavaju takvu povezanost. Te osnovne varijable nazivaju se faktori ili latentne dimenzije. Cilj faktorske analize je da veliki broj međusobno povezanih manifestnih varijabli (odgovora ispitanika na različita pitanja u upitniku) kondenzuje i redukuje u manji broj međusobno relativno nezavisnih latentnih varijabli koje mogu objasniti određeni procenat međusobnih relacija analiziranog skupa manifestnih varijabli. Izdvojene latentne varijable (faktori) smatraju se izvorima (generatorima) varijacija i kovarijacija među manifestnim varijablama. S obzirom da je broj glavnih faktora, dobijenih faktorskom analizom na celom uzorku vrlo velik metodom glavnih komponenti ekstrahovani (redukovani) su značajniji faktori koji su u statističkom smislu najrelevantniji za opisivanje istraživačkih polja (kvalitet prakse menadžmenta ljudskih resursa, kvalitet ljudskih resursa, zadovoljstvo zaposlenih poslom) koji čine predmet istraživanja. Zbog ovog svojstva glavnih komponenta, moguće je veliki deo ukupne varijanse (fenomena istraživanja) opisati malim brojem glavnih komponenta. Postoje različiti kriterijumi za zadržavanje, odnosno odbacivanje glavnih komponenta, ekstrahovanih iz kompletne korelacione matrice. U ovom istraživanju, faktori su ekstrahovani prema kriterijumu prema kojem se zadržavaju kao relevantni, samo oni faktori, koji imaju karakteristične korene (λ) jednako ili približno 1 ($\lambda \leq 1$), jer oni imaju određene karakteristike, kojima se razlikuju od ostalih. Karakteristični koren predstavlja meru zajedničke varijanse faktora i skupa manifestnih varijabli, i izračunava se na taj način što se prvo kvadriraju koeficijenti korelacije faktora sa manifestnim varijablama, a zatim se saberu dobijeni koeficijenti determinacije. Koeficijent λ u multivarijantnom prostoru, predstavlja meru zasićenja, i odvaja najrelevantnije faktore, koji su najznačajniji, sa stanovišta opisivanja najvećeg dela ukupne varijanse, odnosno fenomena istraživanja. Na ovaj način je izvršena separacija najuticajnijih faktora, i njihovo odvajanje od faktora, koji imaju znatno manji ili minoran uticaj i predstavljaju „šum“. Sa druge strane, varijable koje učestvuju u ovim faktorima, najviše utiču na variranje fenomena istraživanja. Nakon ekstrakcije faktora, primenjena je rotacija faktorskog prostora (ili rotacija faktorske matrice) koja imaju za cilj da faktorski prostor tako zarotira kako bi se promenila faktorska zasićenja pojedinih varijabli, a sa ciljem da se olakša interpretacija. Pirsonovom korelacijom prisutnosti najznačajnijih faktora u posmatranim bankarskim organizacijama analizirana je povezanost kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa i organizacionih performansi posmatranih banaka.

6.6. Instrument istraživanja

Instrument je koncipiran za potrebe istraživanja, a u skladu sa predmetom, ciljevima i hipotezama rada. Sledeći principe i tehnike konstrukcije upitnika, kao instrument ovog istraživanja pripremljen je upitnik koji sadrži ukupno 88 pitanja. Upitnikom su obuhvaćeni indikatori bitni za ispitivanje odnosa prakse menadžmenta ljudskih resursa i performansi organizacija iz sektora poslovnog bankarstva u Srbiji. Upitnik je koncipiran na sledeći način:

- ⇒ **Prvi deo** – pitanja vezana za lične podatke osoba zaposlenih u odeljenjima za ljudske resurse istraživanih banaka koje su popunjavale upitnik. Lični podaci poslužili su kao indikatori za utvrđivanje kompetentnosti dobijenih odgovora, kao i samih zaposlenih u okviru odeljenja za ljudske resurse od čega i zavisi kvalitet zastupljene prakse upravljanja ljudskim resursima u posmatranim organizacijama.
- ⇒ **Drugi deo** – pitanja vezana za organizacione podatke o istraživanim bankama. Ovi podaci poslužili su kao indikatori za utvrđivanje poslovne uspešnosti banaka.
- ⇒ **Treći deo** – pitanja vezana za podatke o zaposlenima u istraživanim bankama. Ovi podaci poslužili su kao indikatori za utvrđivanje konkurentnosti ljudskih resursa, odnosno kvaliteta ljudskih resursa u posmatranim organizacijama.
- ⇒ **Četvrti deo** – pitanja vezana za organizaciju i rad odeljenja za ljudske resurse u istraživanim bankama. Ovi podaci poslužili su kao indikatori za utvrđivanje kvaliteta zastupljene prakse upravljanja ljudskim resursima u posmatranim organizacijama.
- ⇒ **Peti deo** – pitanja vezana za podatke o radnom okruženju u istraživanim bankama. Ovi podaci poslužili su kao indikatori za utvrđivanje zadovoljstva zaposlenih poslom u radu određenog kao pokretača konkurentnosti ljudskih resursa.

Upitnikom su obuhvaćena različita pitanja, od činjeničnih pitanja (npr. broj zaposlenih, godine starosti, radni staž, fluktuacija itd.) preko pitanja vezana za stavove i mišljenja ispitanika. Veći deo pitanja je kategorijskog tipa (pitanja kod kojih je ispitanik birao jednu ili više ponuđenih alternativa odgovora, onu koja najviše odgovara njegovom konkretnom stavu i mišljenju). Većina ovih pitanja je „zatvorenog“ tipa. Iskustvo čestog preskakanja otvorenih pitanja (u smislu neodgovaranja na ovaj tip pitanja) odredilo je znatno manji broj otvorenih i delimično otvorenih pitanja (u kojima je ispitaniku ostavljena mogućnost da, u slučaju da nijedan ponuđeni odgovor ne odgovara njegovom stavu, odgovori svojim sopstvenim rečima).

Imajući na umu tri jednostavna cilja: (1) da se upitnik sasvim popuni; (2) da se tačno popuni; i (3) da se omogući tačna analiza, upitnik je dizajniran na način da bude privlačan, atraktivan, dinamičan i što jednostavniji za popunjavanje, određeno vreme posvećeno je i projektovanju izgleda upitnika.

Logička i psihološka strategija bile su proverene u fazi predistraživanja. Psihološka strategija ispitivanja podrazumevala je nastojanje ispitivača za što većom motivacijom ispitanika za učešće u istraživanju, i to objašnjavanjem ciljeva, njihovog korišćenja, načina

izbora uzorka itd. Logička strategija podrazumevala je postizanje prirodnog toka sadržaja pitanja.

6.7. Tok i uzorak istraživanja

Istraživanje i dokazivanje višedimenzionalnog modela povezanosti sistema upravljanja ljudskim resursima i kvaliteta poslovanja banaka obzirom na longitudinalni karakter dva puta je ispitivano. Prvo anketno ispitivanje vršeno je u periodu januar – novembar 2010 godine, a drugo u periodu januar - novembar 2016 godine.

Upitnici u pismenom obliku prosleđeni su oba puta elektronskim putem menadžerima zaposlenima u odeljenju za ljudske resurse u bankama koji su pristali da učestvuju u istraživanju. S obzirom da su pitanja u upitniku zahtevala određeni stepen poznavanja menadžmenta ljudskih resursa, anketom su obuhvaćeni menadžeri za ljudske resurse kao deo uzorka istraživanja, jer je za ovu grupu ispitanika bilo moguće pretpostaviti da će pružiti relevantne odgovore na postavljena pitanja. Na uzorak, ipak je uticala voljnost i predusretljivost menadžera da učestvuju u ovom istraživanju.

Prvim anketnim testiranjem višedimenzionalnog modela odnosa sistema upravljanja ljudskim resursima i kvaliteta poslovanja banaka obuhvaćen je uzorak od dvanaest banaka: Banka Intesa, Erste banka, Hipo Alpe Adria banka, Komercijalna banka, Opportunity banka, Čačanska banka, Volks banka, OTP banka, KBC banka, Findomestic banka, Agrobanka i Kredit Agricole banka.

Ključne promene u bankarskom sektoru, pre svega promene u vlasničkoj strukturi ispitivanih banaka, u periodu od 2010 godine pa do kraja 2016 godine: stečaj Agrobanke, Volks banku je preuzeta od strane ruske SberBanke, KBC banku je preuzela Telenor banka, Čačansku banku je preuzela turska Halk banka, Hipo Alpe Adri banka je promenila vlasnika i postala Adiko banka, a Direktna banka iz Kragujevca je preuzela Findomestic banku. Obzirom da je iz prvog testiranog uzorka istraživanja, jedna banka koja je pokazivala dobre rezultate otišla u stečaj, slučaj Agrobanke i pet banaka je promenilo vlasnika i posluje pod drugačijim imenom, što je u nekoj meri dovelo u pitanje kvalitet i validnost testiranog modela povezanosti prakse upravljanja ljudskim resursima i kvaliteta poslovanja, javila se potreba za njegovim ponovnim testiranjem.

Drugim anketnim testiranjem višedimenzionalnog modela odnosa sistema upravljanja ljudskim resursima i kvaliteta poslovanja banaka obuhvaćen je uzorak od jedanaest banaka: Banka Intesa, Komercijalna banka, Kredit Agricole banka, Erste banka, OTP banka, Opportunity banka, SberBanka, Direktna banka, Halk banka, Telenor banka i Adiko banka.

Pri odabiru banaka za uzorak istraživanja, pored toga što se vodilo računa da se zadovolji reprezentativnost uzorka (minimalno jedna trećina banaka bankarskog sektora), posebna pažnja je posvećena zbog zahteva longitudinalnog istraživanja da u premet analize uđu one banke koje su bile obuhvaćene i prvim testiranjem ovog modela kako bi se dobili što

validniji podaci. Reprezentativnost uzorka istraživanja može se argumentovati i podacima prikazanim u Tabeli 12:

- ⇒ Broj banaka u uzorku istraživanja zadovoljava kriterijum reprezentativnosti, odnosno čini 37% od ukupnog broja banaka koje čine sektor poslovnog bankarstva u Srbiji;
- ⇒ Aktiva istraživanih banaka čini 49% ukupne aktive sektora poslovnog bankarstva u Srbiji;
- ⇒ Kapital istraživanih banaka čini 43% ukupnog kapitala sektora poslovnog bankarstva u Srbiji;
- ⇒ Dobit pre oporezivanja istraživanih banaka čini 64% ukupne dobiti sektora poslovnog bankarstva u Srbiji;
- ⇒ Broj zaposlenih u istraživanim bankama čini 45% ukupnog broja zaposlenih u sektoru poslovnog bankarstva u Srbiji;

Tabela 12: Učešće uzorka istraživanja u odabranim parametrima sektora poslovnog bankarstva u Srbiji, 2016.

	Ukupan broj	Aktiva u mlrd RSD	Kapital u mlrd RSD	Dobit pre oporezivanja u mlrd RSD	Broj zaposlenih
Bankarski sektor	30	3.043	630	14.9	24.175
Uzorak	11	1.493	274	9.6	10.841
%	37%	49%	43%	64%	45%

6.8. Interpretacija i diskusija rezultata istraživanja

6.8.1. Način vrednovanja korišćenih pokazatelja za dokazivanje hipoteza rada

U petom delu doktorske disertacije (Doprinos sistema upravljanja ljudskim resursima konkurentnosti banaka) predstavljen je i teorijski argumentovan, višedimenzionalni model povezanosti menadžmenta ljudskih resursa i kvaliteta poslovanja banaka. Prezentovan i objašnjen model pretpostavlja sledeće:

- ⇒ Istraživanje povezanosti kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa i organizacionih performansi posmatranih banaka.
- ⇒ Istraživanje povezanosti kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa i organizacionih performansi posmatranih banaka nije moguće direktno već preko posredujućih varijabli;
- ⇒ Kao posredujuće varijable u istraživanju su uzeti konkurentnost ljudskih resursa i zadovoljstvo zaposlenih poslom;
- ⇒ Iz ovoga dalje sledi da kvalitetna praksa menadžmenta ljudskih resursa generišući veću konkurentnost ljudskih resursa i zadovoljstvo zaposlenih poslom kontribuirala bolje organizacione performanse posmatranih banaka;
- ⇒ Prethodno navedeno podrazumeva analizu četiri istraživačka polja i šest vrsta odnosa, odnosno odgovor na pitanje da li postoji povezanost i u kojoj meri je ta povezanost između:
 - R1: Kvaliteta sistema upravljanja ljudskim resursima i poslovnih performansi
 - R2: Kvaliteta sistema upravljanja ljudskim resursima i kvaliteta ljudskih resursa
 - R3: Kvaliteta sistema upravljanja ljudskim resursima i zadovoljstva poslom
 - R4: Kvaliteta ljudskih resursa i organizacionih performansi
 - R5: Zadovoljstva poslom i organizacionih performansi
 - R6: Zadovoljstva poslom i kvaliteta ljudskih resursa
- ⇒ Tako definisana četiri istraživačka polja i šest vrsta odnosa u potpunosti zadovoljavaju potrebe predmeta, ciljeva i hipoteza istraživanja doktorske disertacije.
- ⇒ Analiza organizacionih performansi, kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa, konkurentnosti ljudskih resursa kao i zadovoljstva zaposlenih poslom u radu označene varijable kao kvaliteta pokretača vrednosti ljudskih resursa posmatranih banaka urađena je na osnovu određenih pokazatelja koji su definisani za ova četiri istraživačka polja.
- ⇒ Pokazatelji su kvantitativnog i kvalitativnog karaktera.

Polazna ideja ovog istraživanja bila je da se pronađe način na koji bi se višedimenzionalno moglo analizirati doprinos prakse menadžmenta ljudskih resursa poslovnoj uspešnosti posmatranih banaka. Dokazivanje osnovne hipoteze rada - *Razlike u kvalitetu prakse sistema upravljanja ljudskim resursima pozitivno utiču na razlike u kvalitetu poslovanja banaka u Srbiji.* – postavlja ne tako jednostavan zadatak, a to je da ono što je utvrđeno za ceo uzorak bude izraženo ili bolje rečeno razlikovano preko jedne jedine vrednosti. Način koji je korišćen u ovom istraživanju sastojao se u tome da se navede jedna mera koja bi predstavljala neku (karakteristicnu, prosečnu) vrednost koja kao takva posmatra više pokazatelja zajedno. Te mere koje se koriste da bi reprezentovale neku karakteristicnu, prosečnu vrednost entiteta iz uzorka nazivaju se mere centralne tendencije (Henrih, 2006)

Za definisane pokazatelje za svako istraživačko polje (organizacione performanse, kvalitet prakse menadžmenta ljudskih resursa, konkurentnost ljudskih resursa, zadovoljstvo zaposlenih poslom) izračunat je sumacioni skor koji predstavlja rezultat svakog ispitanika (case-a) na faktoru, dobijen sabiranjem rezultata. Na osnovu toga izvršeno je ocenjivanje banaka, a krajnji rezultat analize je njihovo višekriterijumsko rangiranje pojedinačno za svako istraživačko polje. Radi lakšeg izvođenja zaključka o tome da li i u kojoj meri postoji njihova međusobna povezanost, višekriterijumsko rangiranje banaka je, na osnovu korišćenja mera percentila i percentilnih rangova, dato u tri grupe: banke iznad proseka, prosečne banke i banke ispod proseka. Ovim je omogućeno ne samo posmatranje više pokazatelja istovremeno već i sagledavanje toga da različiti pokazatelji imaju različit uticaj na određeni cilj kroz pristup dodeljivanja težina (vrednosti, pondera,). Na taj način omogućeno je bolje sagledavanje ne samo koliko, već i na koji način praksa menadžmenta ljudskih resursa generiše poslovni uspeh. Ponovljeno istraživanje na sličnom uzorku, omogućilo je komparaciju dobijenih rangova iz različitih vremenskih perioda čime se stekla mogućnost identifikovanja razvojnih tendencija prakse upravljanja ljudskim resursima u bankarskom sektoru u pravcu njenog doprinosa kvalitetu poslovanja.

„Kada je oblik distribucije poznat i kada su nam poznate vrednosti aritmetičke sredine i standardne devijacije ispitivanog skupa entiteta onda je moguće na osnovu poznavanja vrednosti bilo kog pojedinacnog entiteta odrediti njegov položaj na distribuciji vrednosti entiteta iz skupa na datoj varijabli. Za svrhu definisanja položaja određenog entiteta na distribuciji, kao i za (obrnuto) svrhu definisanja vrednosti na datoj varijabli entiteta koji imaju određeni položaj na distribuciji u statistici se koriste percentili i percentilni rangovi. Percentil je vrednost na datoj varijabli ispod koje se nalazi određeni procenat entitet. Percentil se definiše brojem od 0-100 (sličnost sa terminom procenat je namerna). Nulti percentil je tacka ispod koje se ne nalazi ni jedan entitet, a stoti je tacka ispod koje se nalaze svi entiteti. 50-i percentil je medijana, tj. tacka ispod koje se nalazi polovina tj. 50% entiteta. Pored percentila distribucija može biti podeljena i na kvartile tj. četvrtine. Tako prvi kvartil obuhvata najnižih 25% entiteta (u značenju tacke prvi kvartil je tacka ispod koje se nalazi 25% entiteta), drugi obuhvata entitete između 25-og i 50-og percentila (ili može značiti tacku ispod koje se nalazi 50% slučajeva, tj. medijanu), treći entitete između 50-og i 75-og (ili može značiti tacku ispod koje se nalazi 75% slučajeva) i četvrti slučajeve između 76-og i stotog percentila (ili može značiti tacku ispod koje se nalaze svi ispitanici). Percentilni rang nekog entiteta je procenat slučajeva koji na datoj varijabli imaju vrednosti niže od njegove tj. koji se na distribuciji skupa na toj varijabli nalaze ispod datog slučaja.

Dok je percentil u stvari mesto na distribuciji tj. vrednost određene varijable, percentilni rang je ordinalna vrednost koja se može odrediti za svaki pojedinačni entitet tj. svaki entitet ima svoj percentilni rang”. (Henrih, 2006)

Rasvetljavanje i razjašnjavanje konkretnog načina i uslova pod kojima menadžment ljudskih resursa doprinosi poslovnoj uspešnosti posmatranih banaka sledi u narednom delu rada kroz prikaz dobijenih višekriterijumskih rangova banaka, pojedinačno datih za svaku grupu, polje istraživanja, koji se posle korelišu. Biće dati rezultati faktorske analize koja će pokazati koji su to najrelevantniji faktori za ispitivanje ovih odnosa kao i deskriptivna analiza koja opisuje kakve su to prakse menadžmenta ljudskih resursa koje generišu bolje poslovne rezultate u istraživanim bankama.

6.8.2. Analiza kvaliteta poslovanja istraživanih banaka

Radi mogućnosti formiranja modela odnosa, povezanosti između kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa i kvaliteta poslovanja istraživanih preduzeća u okviru sektora poslovnog bankarstva u Srbiji, a u svrhu testiranja hipoteza rada, analiziraće se prvo njihovi dostupni poslovni pokazatelji. Analiza se sastoji iz dva dela: prvi, analiza finansijskih performansi i drugi, analiza nefinansijskih pokazatelja poslovne uspešnosti banaka iz uzorka istraživanja.

Analiza kvaliteta poslovanja banaka moguće je raditi na osnovu mnogih pokazatelja. Na primer, dobar pokazatelj uspešnosti banaka svakako jeste profitabilnost. Glavni stejkholderi zahtevaju stalno povećanje profitabilnosti koja za njih nosi određene koristi, od povećanja cena akcija i isplata dividendi za vlasnike, do većih plata i beneficija za menadžere i zaposlene, pa sve do boljih i kvalitetnijih usluga za klijente. Ne treba zaboraviti da usredsređenost samo na profitabilnost ima i svoju drugu, negativnu stranu što proističe iz načina ostvarivanja zarade od strane banke, npr. povećanje visine provizija za bankarske usluge, povećanje kamatnih stopa, zatvaranje filijala i smanjenje plata, beneficija, broja zaposlenih kako bi se umanjili troškovi što se dalje može reflektovati kroz nezadovoljstvo klijenata, zaposlenih. Specifičnost ovog istraživanja i jeste to što je upravo na ovaj način izvršena analiza organizacione uspešnosti banaka iz uzorka.

U cilju analize bilo je potrebno prvo prikupiti podatke o ukupnoj aktivni, kapitalu, dobiti (gubitku) pre i posle oporezivanja neophodne za izračunavanje odabranih finansijskih pokazatelja uspešnosti istraživanih banaka. Prikupljeni potrebni podaci prikazani su u Tabeli 13. Svi prikupljeni podaci se odnose na 2016 godinu kada je ovo istraživanje i rađeno. Nakon prikupljenih podataka izračunati su odabrani finansijski pokazatelji uspešnosti posmatranih banaka (tržišni udeo, ROA, ROE, adekvatnost kapitala i likvidnost)) i prikazani su u Tabeli 14.

Tabela 13: Podaci korišćeni kao pokazatelji poslovne uspešnosti istraživanih banaka u 2016 godini

R:B.	Naziv banke	Ukupna aktiva u mlrd RSD	Ukupan kapital u mlrd RSD	Dobit (gubitak) pre oporezivanja u mlrd RSD	Dobit (gubitak) nakon oporezivanja u mlrd RSD
1.	Banka Intesa	551.415.772	124.140.812	10.781.396	9.924.343
2.	Erste banka	142.916.481	18.128.002	2.157.311	2.064.920
3.	Komercijalna banka	400.017.469	55.424.302	(8.377.636)	(8.063.183)
4.	Opportunity banka	13.005.091	2.356.380	308.720	308.720
5.	OTP banka	47.454.307	12.522.405	65.020	65.020
6.	Kredit Agricole banka	82.168.909	8.796.596	255.512	206.398
7.	SberBanka	108.158.315	23.347.219	433.923	436.169
8.	Adiko banka	93.354.700	20.713.700	(1.277.225)	(1.278.508)
9.	Direktna banka	8.667.600	1.168.676	(188.731)	(278.646)
10.	Halk banka	34.985.811	5.883.585	136.080.000	136.080.000
11.	Telenor banka	11.149.778	1.615.216	(1.284.110)	(1.317.786)

Izvor: Web stranice u tabeli navedenih banaka

Na osnovu navedenih podataka dobijeni su sledeći pokazatelji poslovne uspešnosti posmatranih banaka koji su se koristili za dokazivanje postavljenih hipoteza u istraživanju i oni su prikazani u narednoj tabeli.

Tabela 14: Odabrani izračunati pokazatelji poslovne uspešnosti istraživanih banaka, 2016.

R.B.	Naziv banke	Tržišni udeo u sektoru u %	ROA	ROE	Adekvatnost kapitala	Likvidnost
1.	Banka Intesa	15.7	1.96%	8.68%	27.5%	2.83%
2.	Erste banka	3.4	1.5%	6.9%	25.6%	2.7%
3.	Komercijalna banka	12.3	-2.1%	-13.9%	26.97%	2.86%
4.	Opportunity banka	1.7	0.71%	5.14%	24.13%	2.63%
5.	OTP banka	2%	0.77%	2.1%	22.82%	2.48%
6.	Kredit Agricole banka	2.52	1.2%	4.77%	14.54%	1.20%
7.	SberBanka	3.11	1.16%	5.58%	21.8%	1.4%
8.	Adiko banka	2.9	-1.3%	-15.3%	23%	2.3%
9.	Direktna banka	2.3	-3.76%	-13.78%	21%	1.4%
10.	Halk banka	1.6	1.17%	3.6%	17.83%	1.5%
11.	Telenor banka	1.3	-4.5%	-17.8%	13.8%	1.2%

Izvor: Web stranice u tabeli navedenih banaka

U cilju što sveobuhvatnije analize poslovne uspešnosti banaka iz uzorka istraživanja, pored finansijskih pokazatelja, u istraživanju su se koristili još neki dodatni nefinansijski pokazatelji: broj klijenata, ekspozitura, filijala i bankomata. Pošlo se od toga da one banke koje imaju veći broj klijenata, veći broj ekspozitura, filijala i bankomata kao pokazatelja veće dostupnosti bankarskih usluga klijentima i samim tim kvalitetnije usluge, su uspešnije od onih koje to nemaju. U Tabeli 15 posmatrane banke su klasifikovane prema broju klijenata, poslovnica i bankomata u 2016. godini u nekoliko grupa.

Tabela 15: Broj klijenata, poslovnica i bankomata istraživanih banaka za 2016 godinu

Ukupan broj klijenata	
Ispod 50 000	Telenor banka, Adiko banka, OTP banka
Od 50 000 do 100 000	Kredit Agricole banka, Direktna banka
Od 100 000 do 500 000	Sber banka, Opportunity banka, Halk banka
Iznad 500 000	Banka Intesa, Komercijalna banka, Erste
Ukupan broj poslovnica	
Ispod 30	Telenor banka, Direktna banka, OTP, Adiko banka
Od 30 do 50	Opportunity banka, Halk banka
Od 50 do 70	Agricole, SberBanka
Iznad 70	Banka Intesa, Komercijalna banka, Erste
Ukupan broj bankomata	
Ispod 30	Direktna banka, Telenor banka, Adiko banka
Od 30 do 50	Halk banka,
Od 50 do 70	Opportunity, OTP banka, Sber banka
Iznad 70	Banka Intesa, Komercijalna, Erste, Agricole

Izvor: Web stranice u tabeli navedenih banaka

U analizi nefinansijskih performansi u obzir su uzeti kvalitet bankarske usluge i zadovoljstvo klijenata pruženim bankarskim uslugama. Podatak o prosečnom broju žalbi klijenata godišnje koji bi poslužio kao relevantan pokazatelj kvaliteta usluge i zadovoljstva klijenata pruženim uslugama istraživanih banaka, na žalost nije bio dostupan. Dva pitanja iz upitnika poslužila su kao dobri pokazatelji za izvođenje zaključka o poslovnoj uspešnosti istraživanih banaka prema kvalitetu usluge i zadovoljstvu klijenata pruženim bankarskim uslugama: (ne)posedovanje sertifikata, nagrade ili priznanja za kvalitet bankarske usluge i (ne)redovno praćenje zadovoljstva klijenata – Tabela 16. Pošlo se od toga da one banke koje imaju neko priznanje za kvalitet usluge i koje redovno prate zadovoljstvo svojih klijenata su uspešnije od onih koje to nemaju ili ne rade.

Tabela 16: Prikaz istraživanih banaka koje (ne)poseduju sertifikat za kvalitet i (ne)prate zadovoljstvo klijenata

Banke koje imaju priznanje za kvalitet usluge	Banke koje nemaju priznanje za kvalitet usluge	Banke koje redovno prate zadovoljstvo klijenata	Banke koje neredovno prate zadovoljstvo klijenata	Banke koje ne prate zadovoljstvo klijenata
Banka Intesa	-	Banka Intesa	OTP banka	
Erste banka	-	Erste banka	Kredit Agricole	
Komercijalna banka	-	Opportunity banka	Sber banka	
Opportunity banka	-	Komercijalna banka	Direktna banka	
OTP banka	-		Telenor banka	
Kredit Agricole banka	-		Halk banka	
SberBanka	-		Adiko banka	
Adiko banka	-			
Direktna banka	-			
Halk banka	-			
Telenor banka	-			

Izvor: Web stranice u tabeli navedenih banaka

U analizi nefinansijskih performansi uključeni su i podaci o ukupnom broju zaposlenih u istraživanim bankama i učešću po zaposlenosti u sektoru prikazanih u Tabeli 17.

Tabela 17: Pregled zaposlenosti u istraživanim bankama za 2016 godinu

R.b.	Naziv banke	Ukupan broj zaposlenih	Učešće u sektoru, %
1	Banka Intesa	3032	12.5%%
2	Erste banka	1021	4.5%%
3	Komercijalna banka	2858	12%
4	Opportunity banka	312	1.2%
5	OTP banka	678	2.8%
6	Kredit Agricole banka	916	3.78%
7	SberBanka	617	2.5%
8	Adiko banka	639	2.64%
9	Direktna banka	413	1.7%
10	Halk banka	411	1.7%
11	Telenor banka	182	0.75%

Posmatranjem različitih finansijskih parametara istovremeno i izračunavanjem njihovih sumacionih skorova u Tabeli 18 dat je višekriterijumski rang istraživanih banaka prema finansijskim performansama.

Tabela 18: Višekriterijumski rang istraživanih banaka prema finansijskim performansama

R.b	Naziv banke	Vrednost	Rang
1	Banka Intesa	1.97	1
2	Erste banka	1.55	2
3	Opportunity banka	.06	6
4	Kredit Agricole banka	.29	5
5	SberBanka	.29	4
6	OTP banka	-.44	8
7	Adiko banka	-.51	9
8	Direktna banka	.22	7
9	Telenor banka	-1.17	11
10	Halk banka	.59	3
11	Komercijalna banka	-.91	10

Na osnovu korišćenja mera percentila i percentilnih rangova prikazanih u narednoj tabeli, Tabela 19. definisani su položaji posmatranih banaka prema finansijskim performansama.

Tabela 19: Percentilne mere za definisanje položaja istraživanih banaka prema finansijskim performansama

Mean		.0000
Std. Deviation		1.00000
Median		-.1337
Minimum		-1.20
Maximum		1.95
Percentiles	34	-.5080
	68	.2710

Na osnovu korišćenih mera percentila i percentilnih rangova izvršeno je ocenjivanje i rangiranje, prema finansijskim performansama, posmatranih banaka u tri grupe: banke iznad proseka, prosečne banke i banke ispod proseka što čini sadržaj naredne tabele, Tabela 20.

Tabela 20: Klasifikacija istraživanih banaka prema finansijskim performansama

Banke iznad proseka		Banke – prosek		Banke ispod proseka	
Vrednost – iznad C68 centila		Vrednost – Između C35 i C67 centila		Vrednost – ispod C34 centila	
1	Banca Intesa	1	Opportunity banka	1	Telenor banka
2	Erste banka	2	Direktna banka	2	Komercijalna banka
3	SberBanka	3	Credit Agricole Banka	3	Adiko banka
4	Halk banka	4.		4	OTP banka

Isti postupak primenjen je i za nefinansijske parametre. U Tabeli 21 dat je višekriterijumski rang istraživanih banaka prema nefinansijskim performansama.

Tabela 21: Višekriterijumski rang istraživanih banaka prema nefinansijskim performansama

R.b.	Naziv banke	Vrednost	Rang
1	Banka Intesa	21.00	1
2	Erste banka	18.00	2
3	Adiko banka	9.00	8
4	Opportunity banka	12.00	5
5	Komercijalna banka	14.00	4
6	Kredit Agricole banka	11.00	6
7	Halk banka	10.00	7
8	OTP banka	7.00	10
9	Direktna banka	8.00	9
10	Telenor banka	6.00	11
11	SberBanka	15.00	3

Na osnovu korišćenja mera percentila i percentilnih rangova prikazanih u narednoj tabeli, Tabela 22, definisani su položaji posmatranih banaka prema nefinansijskim performansama.

Tabela 22: Percentilne mere za definisanje položaja istraživanih banaka prema nefinansijskim performansama

Mean		.0000
Std. Deviation		1.00000
Median		10
Minimum		5.00
Maximum		21.00
Percentiles	34	-8.5
	68	13

Na osnovu korišćenih mera percentila i percentilnih rangova izvršeno je ocenjivanje i rangiranje, prema nefinansijskim performansama, posmatranih banaka u tri grupe: banke iznad proseka, prosečne banke i banke ispod proseka što čini sadržaj naredne tabele, Tabela 23.

Tabela 23: Klasifikacija istraživanih banaka prema nefinansijskim performansama

Banke iznad proseka		Banke – prosek		Banke ispod proseka	
Vrednost – iznad C68 centila		Vrednost – Između C35 i C67 centila		Vrednost – ispod C34 centila	
1	Banca Intesa	1	Halk banka	1	Adiko banka
2	SberBanka	2	Credit Agricole Banka	2	Telenor banka
3	Erste banka	3	Direktna banka	3	OTP banka
4	Opportunity banka	4	Komercijalna banka	4	

Analiza prikazanih višekriterijumskih rangova u Tabelama 20 i 23 pokazuje da ne postoje značajno velika odstupanja što znači da one banke koje imaju veći broj klijenata, filijala, zapošljavaju veći broj radnika, poseduju nekakvo priznanje za kvalitet bankarske usluge i koliko toliko prate zadovoljstvo svojih klijenata pruženom bankarskom uslugom imaju i bolje finansijske rezultate. Jedino odstupanje je primećeno kod Komercijalne banke (koja ima bolje nefinansijske od finansijskih performansi).

Ukrštanjem podataka iz Tabele br. 20 i Tabele 23 dobija se konačni višekriterijumski rang i klasifikacija posmatranih banaka prikazana u Tabeli 24.

Tabela 24: Klasifikacija istraživanih banaka prema finansijskim i nefinansijskim performansama

Banke iznad proseka		Banke – prosek		Banke ispod proseka	
1	Banca Intesa	1	Halk banka	1	Direktna banka
2	SberBanka	2	Halk banka	2	Adiko banka
3	Erste banka	3	Sberbanka	3	Telenor banka
4	Opportunity banka	4	Komercijalna banka	4	OTP banka

6.8.3. Analiza kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa istraživanih banaka

Kvalitet zastupljenih praksi menadžmenta ljudskih resursa posmatranih banaka u istraživanju se analizirao na osnovu četiri grupe pokazatelja: konkurentnost zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse banke (vrednost ljudskih resursa u odeljenju), kvalitet organizacije rada odeljenja, kvalitet obavljanja generečkih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i vrednovanje značaja prakse menadžmenta ljudskih resursa. Istovremenim posmatranjem različitih parametara (koji će detaljnije biti objašnjeni u deskriptivnoj analizi koja sledi) u okviru navedenih četiri grupa pokazatelja i izračunavanjem njihovih sumacionih skorova u Tabeli 25 dat je višekriterijumski rang istraživanih banaka za svaki skup posmatranja.

Tabela 25: Višekriterijumsko rangiranje istraživanih banaka prema određenim parametrima kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa

R.b	Naziv banke	Zaposleni u HR odeljenju		Organizacija HR odeljenja		Generičke aktivnosti		Vrednovanje značaja HR prakse	
		V	R	V	R	V	R	V	R
1	Erste banka	17,00	1	7,00	1	80,00	1	37,00	3
2	Komercijalna banka	14,00	3	5,00	2	67,00	3	37,00	3
3	Kredit Agricole banka	15,00	2	4,00	2	54,00	7	36,00	4
4	Halk banka	11,00	5	5,00	2	58,00	6	32,00	7
5	Banka Intesa	17,00	1	7,00	1	68,00	2	41,00	2
6	Telenor banka	7,00	8	3,00	3	32,00	11	18,00	11
7	OTP banka	9,00	7	5,00	3	29,00	12	23,00	10
8	Adiko banka	10,00	6	3,00	3	31,00	10	25,00	9
9	Sber banka	16,00	2	7,00	2	63,00	5	38,00	5
10	Direktna banka	10,00	6	3,00	3	41,00	9	29,00	8
11	Opportunity banka	17,00	1	7,00	1	62,00	4	42,00	1

Sumacionim skorom (dobijen sabiranjem rezultata) dobija se jedinstveni višekriterijumski rang banaka prema kvalitetu zastupljene prakse menadžmenta ljudskih resusa prikazan u Tabeli 26.

Tabela 26: Višekriterijumsko rangiranje istraživanih banaka prema kvalitetu prakse menadžmenta ljudskih resursa

R.b	Naziv banke	Vrednost	Rang
1	Opportunity banka	128,00	3
2	Sber banka	124,00	4
3	Kredit Agricole banka	109,00	6
4	Komercijalna banka	123,00	7
5	Banka Intesa	133,00	2
6	Adiko banka	69,00	11
7	Telenor banka	60,00	10
8	Halk banka	106,00	5
9	Direktna banka	83,00	9
10	Erste banka	141,00	1
11	OTP banka	66,00	8

Na osnovu korišćenja mera percentila i percentilnih rangova prikazanih u narednoj tabeli definisani su položaji posmatranih banaka prema kvalitetu zastupljene prakse menadžmenta ljudskih resursa.

Tabela 27: Percentilne mere za definisanje položaja istraživanih banaka prema kvalitetu zastupljene prakse menadžmenta ljudskih resursa

Mean	33.0000
Median	32.0000
Std. Deviation	7.60383
Minimum	55.00
Maximum	141.00
C34	50.7400
C68	112.7100

Na osnovu korišćenih mera percentila i percentilnih rangova izvršeno je ocenjivanje i rangiranje, prema kvalitetu zastupljene prakse menadžmenta ljudskih resursa, posmatranih banaka u tri grupe: banke iznad proseka, prosečne banke i banke ispod proseka što čini sadržaj naredne tabele.

Tabela 28: Klasifikacija istraživanih banaka prema kvalitetu zastupljene prakse menadžmenta ljudskih resursa

Banke iznad proseka		Banke – prosek		Banke ispod proseka	
Vrednost – iznad C68 centila		Vrednost – Između C35 i C67 centila		Vrednost – ispod C34 centila	
1	SberBanka	1	Halk banka	1	OTP banka
2	ErsteBank	2	Kredit Agricole banka	2	Adiko banka
3	Banca Intesa	3	Komercijalna banka	3	Telenor banka
4	Opportunity banka	4		4	Direktna banka

Za sveobuhvatnu analizu kvaliteta zastupljene prakse menadžmenta ljudskih resursa u posmatranim bankama nije dovoljno samo konstatovati, odnosno oceniti i na osnovu toga rangirati bankarske organizacije jer se time ne dobija odgovor na pitanje šta znači razlika u kvalitetu prakse menadžmenta ljudskog resursa na osnovu koje je urađeno njihovo ocenjivanje i rangiranje. Odgovor na to pitanje u istraživanju je postignuto putem dobijenih rezultata deskriptivne analize zastupljene prakse menadžmenta ljudskih resursa u posmatranim bankama čija interpretacija sledi u daljem tekstu rada. Važno je napomenuti da cilj deskriptivne analize nije bio jednostrano opisivanje kvaliteta čime se iz vida gube posebnosti banke, jer ono što daje dobre rezultate u jednoj bankarskoj organizaciji ne mora da znači da će dati tako dobre rezultate i u drugoj, već opisivanje onih karakteristika po kojima može da se utvrdi da li je zastupljena praksa menadžmenta ljudskih resursa u poslovanju posmatranih bankarskih preduzeća dovoljno rasprostranjena, razvijena funkcija i menadžerska aktivnost. Kao što je već pomenuto, pošto se praksa menadžmenta ljudskih resursa posmatranih banaka ocenjivala i rangirala na osnovu četiri grupe pokazatelja: konkurentnost zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse banke (zaposleni u odeljenju za ljudske resurse), kvalitet organizacije rada odeljenja, kvalitet obavljanja generečkih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i vrednovanje značaja prakse menadžmenta ljudskih resursa, one čine i sadržaj deskriptivne analize.

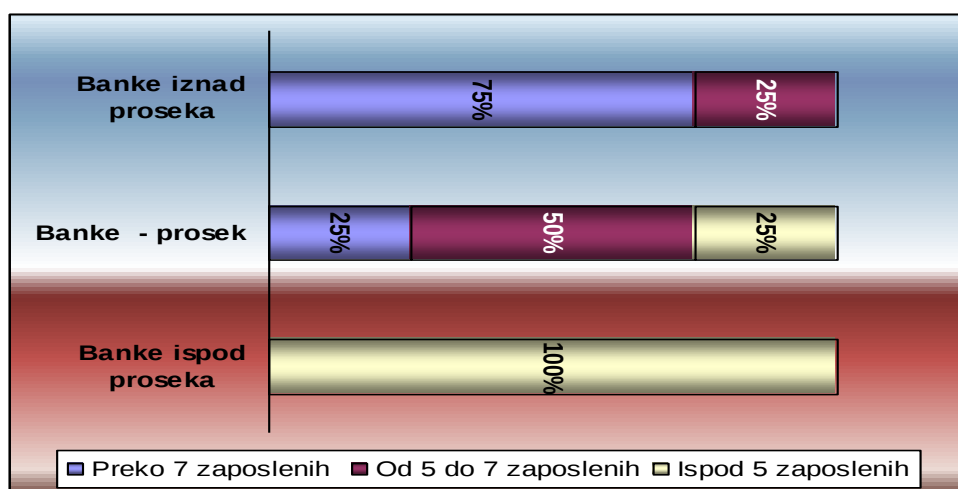
⇒ Analiza konkurentnosti zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse banke

Konkurentnost zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse, može se meriti različitim pokazateljima, a ovde su primenjeni sledeći: veličina odeljenja (broj zaposlenih u odeljenju), demografske osobine zaposlenih u odeljenju (starosna, polna, kvalifikaciona struktura), mobilnost (dužina radnog staža zaposlenih). Karakteristike zaposlenih odeljenjima posmatranih banaka u istraživanju pokazuju na poziciju i važnost odeljenja za ljudske resurse u tim bankama.

Kako veličina odeljenja za ljudske resurse uglavnom zavisi od veličine banke merene ukupnim brojem zaposlenih, te kako su banke iz uzorka istraživanja različite veličine (od najveće koja broji 3032 zaposlenih do najmanje koja broji 182 zaposlenih) ovaj pokazatelj se može okarakterisati kao vrlo nezahvalan za izvođenje bilo kakvog zaključka o razlikama u razvijenosti prakse menadžmenta ljudskih resursa posmatranih banaka. Imajući u vidu specifičnost bankarske delatnosti, prosečne zaposlenosti u sektoru i odgovora ispitanika u istraživanju, potrebe deskriptivne analize zadovoljene su sledećim kriterijumom: preko 7,

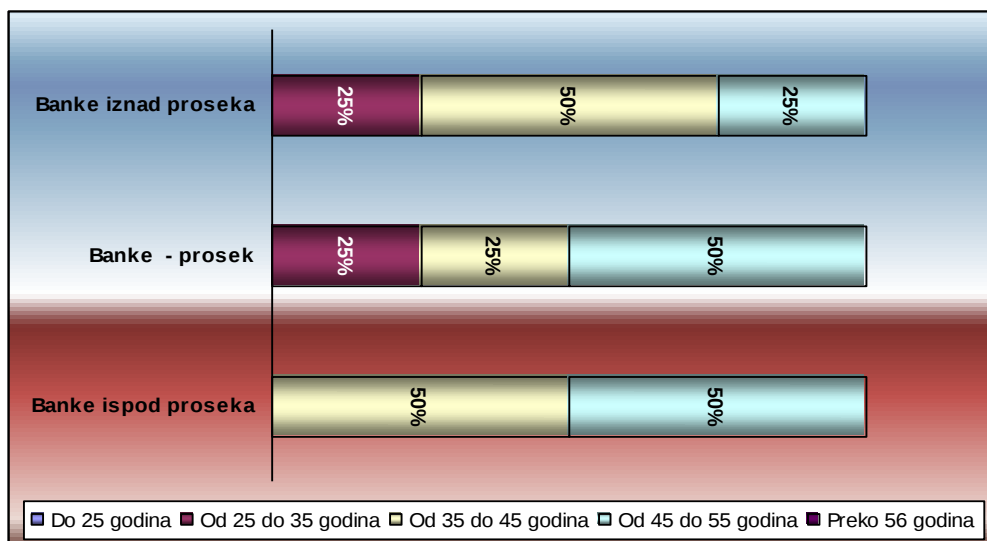
od 5 do 7 i ispod 5 zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse kao što je prikazano na Slici 3. Kao što se može videti iz prikazanih podataka na Slici 3 banke iznad proseka uglavnom imaju veća odeljenja, odnosno veći broj zaposlenih u njima. Svakako da se može zaključiti da veći broj zaposlenih u odeljenju doprinosi razvijenosti kvalitetnijem obavljanju aktivnosti upravljanja ljudskim resursima. Veličina odeljenja može koliko toliko oslikati i stav glavnog rukovodstva banke o značaju prakse menadžmenta ljudskih resursa za poslovanje što predstavlja važan faktor razvoja ove prakse. Nameće se logičan zaključak da ono rukovodstvo banke koje više uviđa značaj ove prakse za postizanje uspeha preko ljudi verovatno da će više ulagati u kvalitet rada odeljenja, a to između ostalog znači i angažovanje većeg broja stručnjaka za ljudske resurse.

Slika 3: Veličina odeljenja za ljudske resurse istraživanih banaka



Od demografskih osobina koji su se u istraživanju tretirali kao pokazatelji konkurentnosti zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse posmatranih banaka u nastavku su analizirani: starosna, polna i kvalifikaciona struktura.

Slika 4: Starosna struktura zaposlenih u odeljenjima za ljudske resurse istraživanih banaka



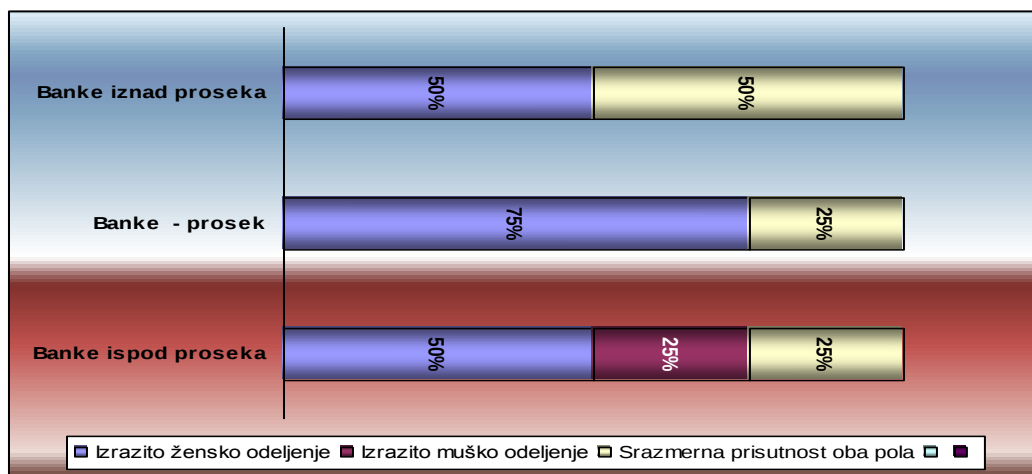
Jedan od pokazatelja za opisivanje nivoa konkurentnosti zaposlenih odeljenja za ljudske resurse posmatranih banaka analiziran u istraživanju je prosečna starosna struktura radnika u ovim odeljenjima. Pregledom prikazanih podataka na Slici 4 može se ustanoviti da banke iznad proseka zapošljavaju mlađe stručnjake za ljudske resurse. Uočene razlike u prosečnoj starosti stručnjaka za ljudske resurse među posmatranim bankama ukazuju na to da banke sa razvijenijom praksom menadžmenta ljudskih resursa uglavnom zapošljavaju mlađe menadžere ljudskih resursa uz koje se (za razliku od starijih) uobičajeno veže fleksibilnost, preduzetnost i sposobnost da brže reaguju na promene u okruženju kao i da ih sami kreiraju.

U prilog ovome ide i činjenica da je koncept menadžmenta ljudskih resursa relativno nov ne samo u bankarskoj, već i u celoj poslovnoj praksi u Srbiji i da starije generacije radnika nisu imale prilike da ga izučavaju na fakultetima kao ni da ga primenjuju u svom radu, već su radno iskustvo sticali u okviru kadrovske funkcije. Uočena razlika u starosti zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse posmatranih banaka ne ukazuje samo na to da su banke sa razvijenijom praksom menadžmenta ljudskih resursa više zainteresovane za mlađe stručnjake već i da su ti mlađi stručnjaci više zainteresovani da rade kod njih. Iako ne postoji zasebno pitanje u upitniku o starosnoj dobi rukovodilaca odeljenja za ljudske resurse banaka pri anketiranju ispitanika došlo se i do tih podataka. Rukovodioci odeljenja za sve tri grupe posmatranih banaka su iznad 50 godina starosti što je i očekivano jer su mnogobrojna istraživanja pokazala da se podizanjem menadžerskog nivoa povećava starosna dob, odnosno starost menadžera, a njenim snižavanjem, starost menadžera opada. (Sikavica & Bahijerević - Šiber, 2004, p. 55)

Pregledom prikazanih podataka na Slici 5 može se konstatovati da je prisutna ženska dominacija kada je reč o polnoj strukturi zaposlenih u odeljenjima za ljudske resurse. Sa aspekta polne strukture zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse banke iznad proseka imaju konkurentnije radnike jer je kod njih najviše prisutna srazmernost učešća oba pola.

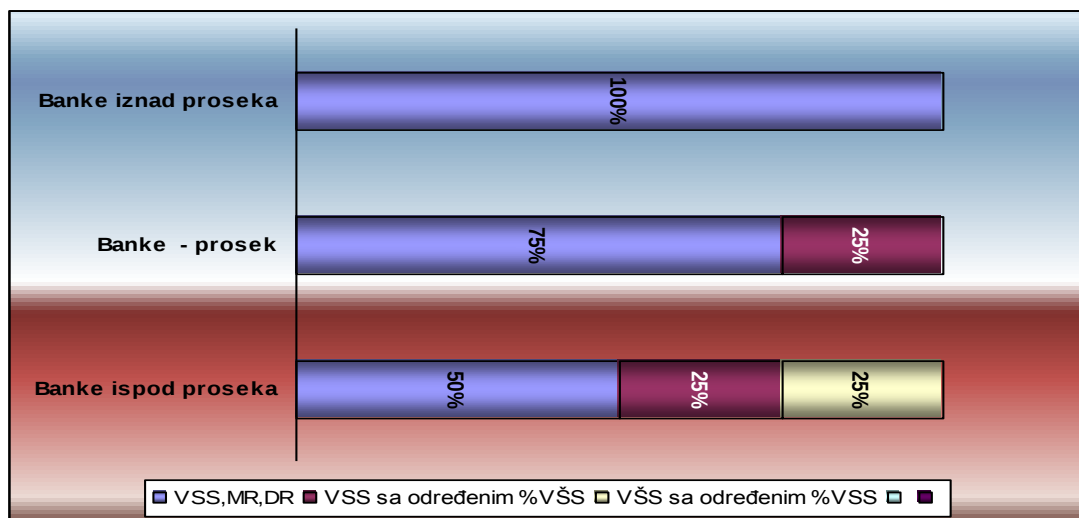
Iako ne postoji zasebno pitanje u upitniku o polu rukovodilaca odeljenja za ljudske resurse banaka pri anketiranju ispitanika došlo se i do tih podataka. Rukovodioci odeljenja posmatranih banaka uglavnom su žene (85%). Ovaj podatak potvrđuje da prilike za žene koje stupaju na menadžerske pozicije rastu. Ovde treba spomenuti i to da pored ličnih karakteristika i potrebnih kompetencija, napredovanje u karijeri može zavisiti od vrste poslovne funkcije, industrije, delatnosti i sl. Tako da 85% žena na mestu rukovodioca odeljenja za ljudske resurse i nije tako iznenađujući obzirom da su neka istraživanja pokazala da će se žene najpre naći na menadžerskim položajima u oblastima poput upravljanja ljudskim resursima ili odnosa sa javnošću kao i u finansijskim preduzećima poput banaka i osiguravajućih društava za koje je karakteristično da zapošljavaju veći procenat žena. Pretežno vođstvo žena na mestu rukovodioca odeljenja za ljudske resurse i nije tako iznenađujući obzirom na činjenicu da je polna struktura zaposlenih u posmatranim bankama uglavnom ženska.

Slika 5: Polna struktura zaposlenih u odeljenjima za ljudske resurse istraživanih banaka



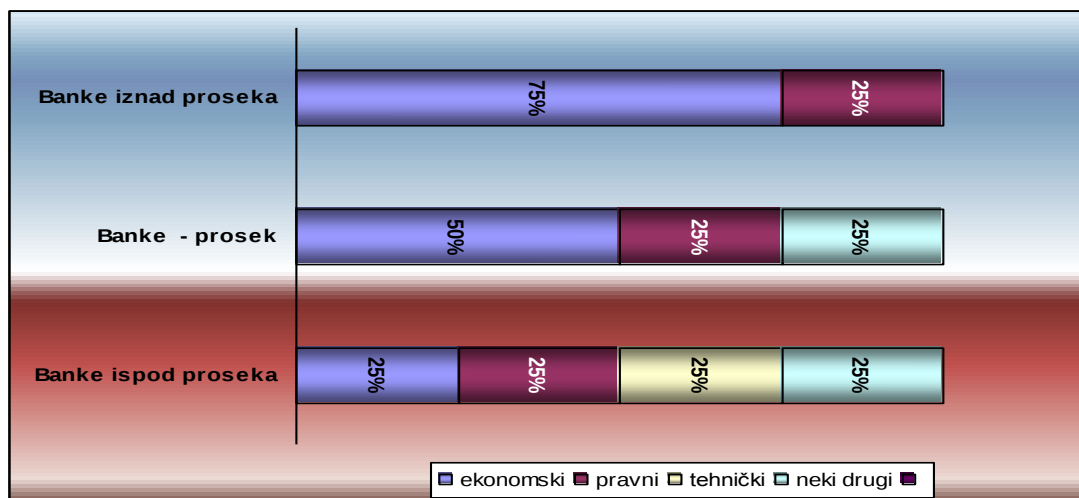
Iako se formalno obrazovanje ne može poistovetiti sa nivoom kompetentnosti stručnjaka za ljudske resurse budući da se oni neformalno obrazuju (nadograđuju kompetencije), ipak se podrazumeva da se određeni stepen školske spremе pretpostavlja kao obavezan za obavljanje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Iz predstavljenih podataka na Slici 6 možemo istaći da je nivo formalnog obrazovanja stručnjaka za ljudske resurse u bankama u Srbiji više nego zadovoljavajući, jer u sve tri posmatrane grupe banaka oko i više od 50% stručnjaka za ljudske resurse ima fakultetsku diplomu. Kod grupe banaka iznad proseka obrazovni nivo zaposlenih u odeljenju analiziran kroz formalni stepen obrazovanja je najveći.

Slika 6: Kvalifikaciona struktura zaposlenih u odeljenjima za ljudske resurse istraživanih banaka



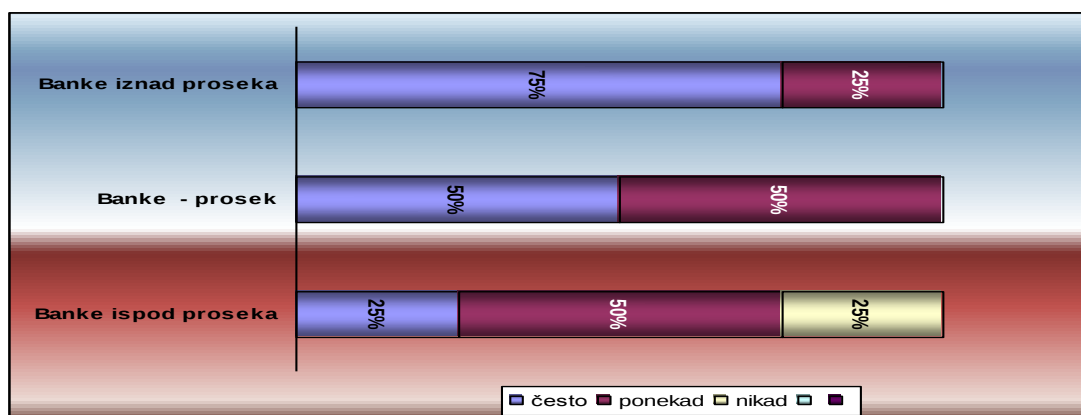
Kada se radi o razvojenosti i kvalitetu prakse menadžmenta ljudskih resursa u posmatranim bankama problem nije formalno obrazovanje stručnjaka za ljudske resurse nego posedovanje upotrebljivih znanja, potrebnih za obavljanje ove prakse, koja često zaostaju za formalnim obrazovanjem. Sadržaji obrazovnih programa naših fakulteta, a posebno ekonomskih tek su u poslednjih par godina počeli da nude menadžerska znanja iz oblasti upravljanja ljudskim resursima. S toga su vrlo bitna pitanja profil obrazovanja stručnjaka za ljudske resurse i njihova dodatna edukacija iz ove oblasti.

Slika 7: Stručni obrazovni profil zaposlenih u odeljenjima za ljudske resurse istraživanih banaka



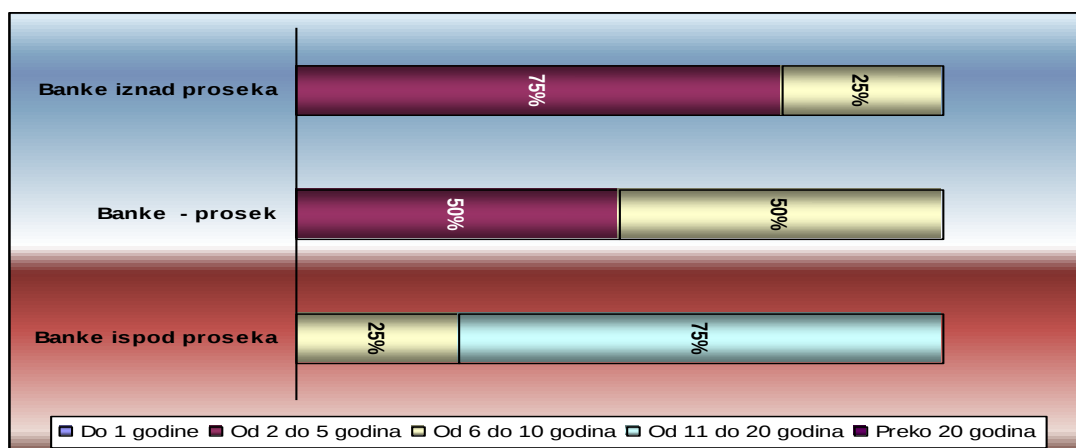
Kada se radi o stručnom obrazovnom profilu zaposlenih u odeljenjima za ljudske resurse posmatranih banaka, Slika 7 pokazuje najveću dominaciju menadžera ljudskih resursa ekonomskog profila kod banaka iznad proseka i prosečnih banaka što je u redu obzirom na vrstu delatnosti u kojoj su zaposleni. Ovde treba istaći to da iako banke pri zapošljavanju stručnjaka za ljudske resurse traže uglavnom ekonomsko obrazovanje, ono nije apsolutni uslov za ulazak i razvoj karijere u ovoj oblasti obzirom na dve činjenice: prva, danas organizacije ulažu velika sredstva u obuku zaposlenih, i druga, za uspešno rukovođenje i izvršavanje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa nije presudno samo znanje iz oblasti ekonomskih nauka već su potrebne i mnoge druge veštine i sposobnosti kao i lične karakteristike. S obzirom na prirodu poslova upravljanja ljudskim resursima poželjni su ljudi različitih profila.

Slika 8: Ulaganje u dodatno obrazovanje zaposlenih u odeljenjima za ljudske resurse istraživanih banaka



Kada je u pitanju dodatna edukacija stručnjaka za ljudske resurse u posmatranim bankama onda je ona u najvećoj meri, što se može videti i iz prikaza podataka na Slici 8, prisutna kod banaka iznad proseka. Banke sa razvijenijom praksom menadžmenta ljudskih resursa često šalju svoje stručnjake na dodatno usavršavanje (seminari, kursevi, stipendiranje posdiplomskih studija, odlasci u druge zemlje itd) i ulažu u njihove kompetencije. To samo pokazuje da obavljanje aktivnosti upravljanja ljudskim resursima postaje sve složenije i zahtevnije.

Slika 9: Prosečni broj godina radnog staža zaposlenih u odeljenjima za ljudske resurse istraživanih banaka



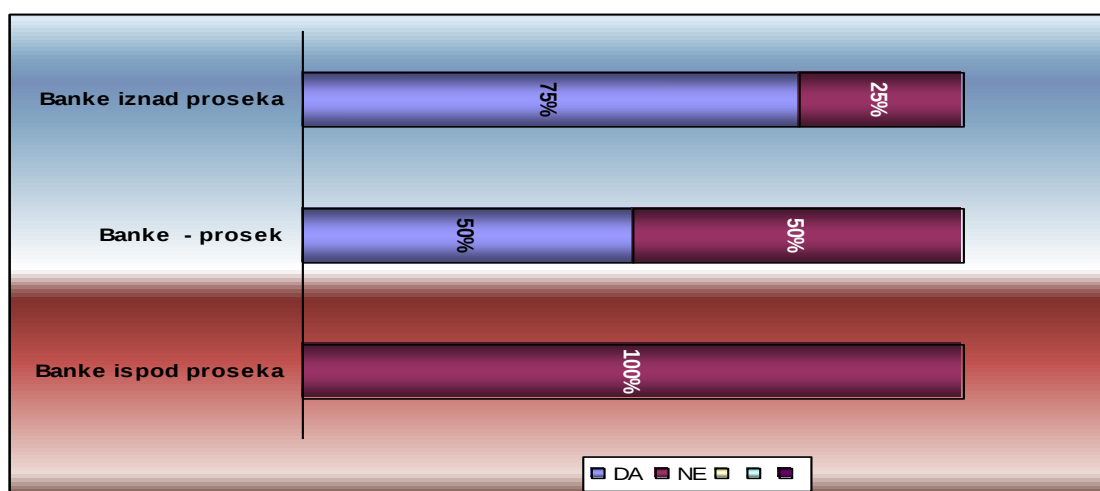
Pitanje radnog staža uzima se kao jedno od bitnih elemenata u analizi konkurentnosti zaposlenih budući da je za njihovu kompetentnost potrebno određeni broj godina radnog staža, iskustva. Pregledom podataka na Slici 9 može se uočiti veliki procenat menadžera ljudskih resursa sa radnim stažom ispod deset godina u posmatranim bankama. Opšte prihvaćena pretpostavka da veći broj godina radnog staža podrazumeva veće radno iskustvo u ovom slučaju nije potvrđena. Ako uporedimo ove podatke sa podacima starosne strukture zaposlenih u odeljenjima za ljudske resurse istraživanih banaka (Slika 4) mogu se izvesti sledeći zaključci:

- Većina menadžerskog kadra zaposlena je kroz procese restrukturiranja i promena te iz tih razloga nemaju veliki broj godina radnog staža u datim bankama, a što ne znači da nemaju potrebno radno iskustvo;
- Prosečan broj godina radnog staža stručnjaka za ljudske resurse u posmatranim bankama (ispod deset godina) upućuje i na to da su u mnogim posmatranim bankama organizacione promene podrazumevale i formiranje odeljenja za ljudske resurse i jačanje aktivnosti upravljanja ljudskim resursima;
- Kako je privatizacija naših banaka išla u pravcu sve većeg dolaska stranih vlasnika može se ustanoviti i veza jačanja odeljenja za ljudske resurse sa prisutnošću stranog kapitala. Novi strani vlasnici su zapošljavali nove radnike zamjenjujući nedovoljno dobre i slično.

⇒ Analiza kvaliteta organizacije rada odeljenja za ljudske resurse

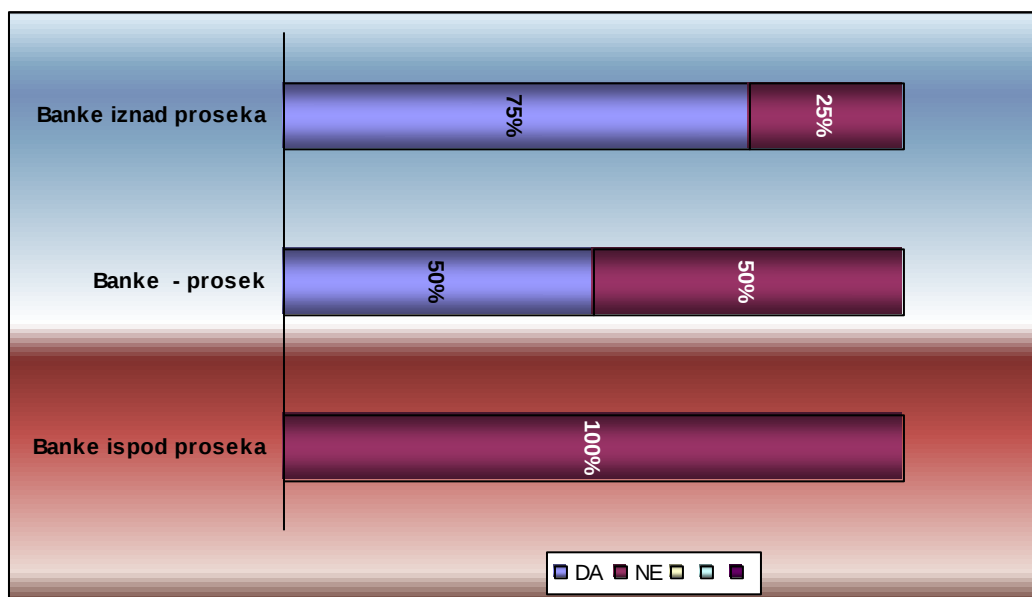
Funkcija upravljanja ljudskim resursima u bankama može biti organizovana na različite načine. Konkretno organizaciono rešenje zavisiće od veličine banke, karakteristika zaposlenih, vrste bankarskih delatnosti, strategije poslovanja, kulture, sistema vrednosti menadžmenta, kao i od stepena razvijenosti poslova upravljanja ljudskim kapitalom. Organizacija sektora ljudskih resursa u razvijenim bankarskim organizacijama najčešće se strukturira u okviru četiri glavne oblasti prakse upravljanja ljudskim kapitalom: planiranje, obezbeđivanje, razvoj i održavanje ljudskih resursa, a često se za neke pojedine aktivnosti angažuju i spoljni saradnici.

Slika 10: Podeljenost odeljenja za ljudske resurse istraživanih banaka na sektore



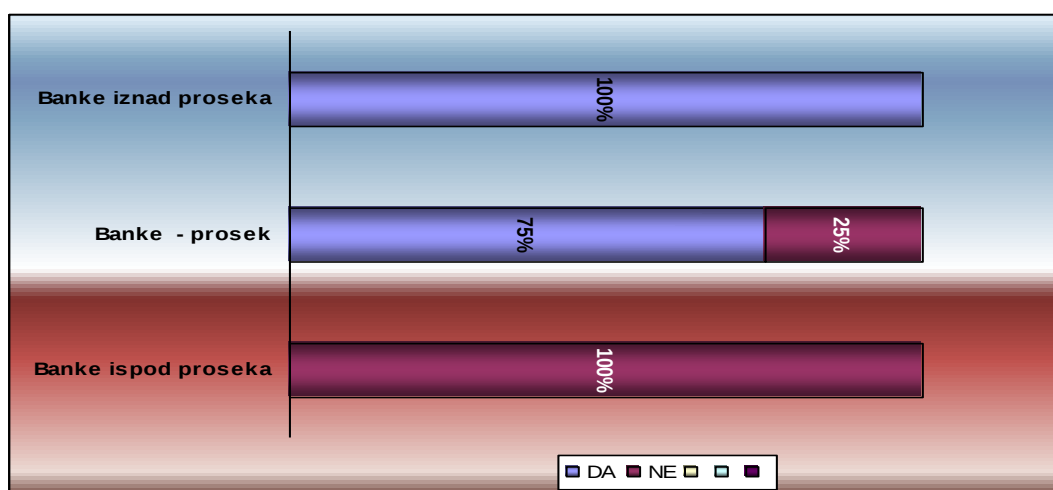
Pregledom podataka na Slici 10 može se uočiti da one banke koje imaju razvijeniju praksu upravljanja ljudskim resursima imaju kvalitetniju organizaciju njihovog rada posmatranu iz ugla postojanja podeljenosti njihovih odeljenja na sektore. Najprisutniji sektori u okviru odeljenja za ljudske resurse banaka su sektor za obuku i razvoj i sektor za regrutaciju i selekciju zaposlenih, ređe su prisutni sektori za nagrađivanje, upravljanje karijerom, ocenjivanje rada zaposlenih, orjentaciju i socijalizaciju zaposlenih, strateško planiranje i sl.

Slika 11: Outsourcing pojedinih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa istraživanih banaka



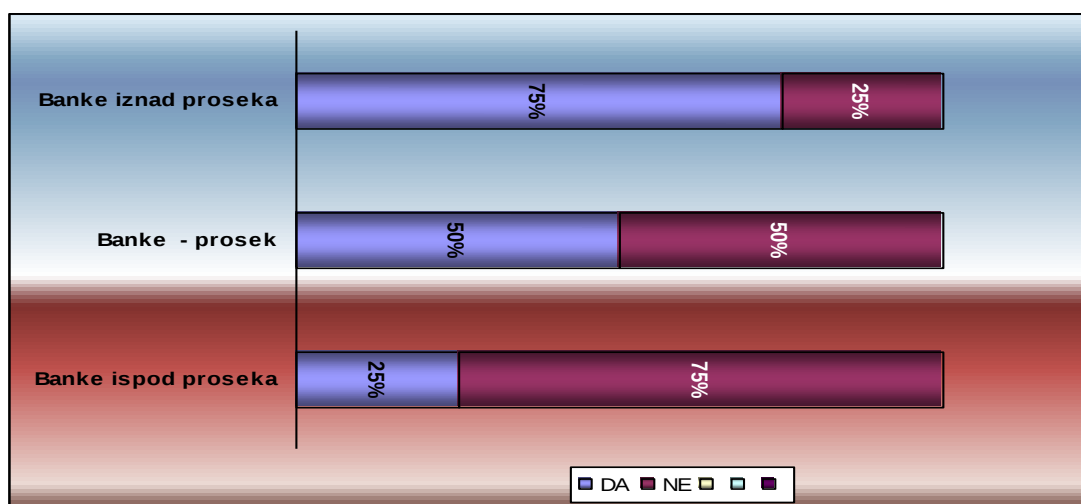
Prezentovani podaci na Slici 11 pokazuju da one banke koje imaju razvijeniju praksu upravljanja ljudskim resursima za pojedine aktivnosti angažuju spoljne saradnike. Najčešće se angažuju spoljni saradnici za obuku i trening zaposlenih kao i za regrutaciju i selekciju radnika.

Slika 12: Postojanje jasno definisanih i usvojenih procedura za aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa istraživanih banaka



Postojanje jasnih, definisanih i usvojenih procedura za obavljanje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa banke samo potvrđuje razvijenost sistema upravljanja ljudskim resursima jer bez toga ovi procesi se sprovode stihijski, neorganizovano i ono što je možda najvažnije za njih ne postoji sistem vrednovanja rada i doprinosa bankarskoj organizaciji. Podaci na Slici 12 pokazuju da one banke koje imaju razvijeniju praksu upravljanja ljudskim resursima beleže najveći procenat postojanja jasnih, definisanih i usvojenih procedura za obavljanje procesa menadžmenta ljudskih resursa.

Slika 13: Postojanje saradnje između menadžera ljudskih resursa i ostalih menadžera pri donošenju odluka o glavnim pitanjima vezanim za ljudske resurse u istraživanim bankama



Odgovornost za poslove upravljanja ljudskim resursima u organizaciji treba da bude na svim nivoima menadžmenta. S toga se jedan deo analize kvaliteta aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa odnosio i na ispitivanje postojanja saradnje i deljenja odgovornosti prilikom donošenja odluka o pitanjima ljudskih resursa između stručnjaka za ljudske resurse i menadžera u posmatranim bankama. Podaci na Slici 13 pokazuju da najveći nivo saradnje za donošenje odluka o pitanjima ove prase između stručnjaka za ljudske resurse i menadžera primećen je u bankama iznad proseka što predstavlja još jedan od dokaza razvijenosti njihove prakse upravljanja ljudskim resursima.

⇒ Analiza kvaliteta aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa

Tabela 29 prikazuje šesnaest posmatranih pokazatelja razvijenosti glavnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u istraživanim bankama. Ove aktivnosti podeljene su u četiri grupe pokazatelja: pokazatelji vezani za aktivnost planiranja ljudskih resursa, pokazatelji vezani za obezbeđivanje ljudskih resursa (regrutacija, selekcija), pokazatelji vezani za razvoj ljudskih resursa (obuka, razvoj karijere, vrednovanje radne uspešnosti) i pokazatelji vezani za održavanje ljudskih resursa (sistem plata i beneficija, sistem zdravlja i bezbednosti).

Tabela 29: Pokazatelji vezani za aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa istraživanih banaka

Naziv aktivnosti	Pokazatelj aktivnosti MLJK-a	% prisutnosti pokazatelja					
		Banke iznad proseka		Banke – prosek		Banke ispod proseka	
		DA	NE	DA	NE	DA	NE
Planiranje ljudskih resursa	Planovi potreba za ljudskim resursima izrađuju se svake godine	75	25	25	75	15	85
	HR planovi donose se na osnovu strategije poslovanja	75	25	25	75	25	75
	U banci postoji praksa kontinuirane izrade planova zamena (sukcesije) za ključna radna mesta	25	75	15	85		100
Analiza posla	Profil zahteva za radna mesta u banci je jasno i precizno definisan	100	0	75	25	50	50
Obezbeđivanje ljudskih resursa	Korišćenje raznovrsnih metoda regrutacije	100	0	85	15	75	25
	Korišćenje raznovrsnih metoda selekcije	100	0	85	15	75	25
Obuka i razvoj zaposlenih	Korišćenje raznovrsnih metoda evaluacije obrazovanje i razvoja	50	50	25	75	15	85
	Korišćenje raznovrsnih metoda za razvoj karijere	50	50	25	75	15	85
	U banci postoji formalizovan i kontinuiran sistem vrednovanja radne uspešnosti	85	15	75	25	50	50
	Postojanje više učesnika u ocenjivanju rada zaposlenih	75	25	50	50	25	75
	U banci su zaposleni upoznati sa kriterijumima ocenjivanja radne uspešnosti	75	25	50	50	25	75
	U banci su zaposleni upoznati sa rezultatima njihovog rada	75	25	50	50	25	75
	U banci se sa zaposlenima obavlja razgovor o rezultatima njihovog rada radi utvrđivanja korektivnih mera	75	25	50	50	25	75
	Neki zaposleni se u istraživanim bankama vrednuju i tretiraju kao posebno važni stručnjaci (kompetencije koje treba zadržati)	75	25	50	50	75	25

Održavanje ljudskih resursa	HR odeljenje uključeno u kreiranje sistema zarada	50	50	25	75		100
	Banka nudi razne mogućnosti učešća zaposlenih u njenim poslovnim uspesima (podela profita, zarade, bonusi, stimulativni pakte beneficija)	50	50	25	75		100
	U banci postoje razvijeni programi usmereni na očuvanje zdravlja i bezbednosti na poslu	75	25	50	50	75	25

Prikazani podaci u Tabeli 29 jasni ističu razliku u razvijenosti ključnih funkcija menadžmenta ljudskih resursa između tri grupe posmatranih banaka. Uočena razlika između banaka koje imaju kvalitetniju praksu upravljanja ljudskim resursima od banaka koje imaju manje razvijeniju praksu ističe sledeće: planovi potreba za ljudskim resursima izrađuju se redovno, postojanje strateškog pristupa aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa, postojanje planova sukcesije za ključne ljude u organizaciji, profil zahteva za radna mesta se definišu precizno i to ne samo sa aspekta školske sprema (što je u većini slučajeva kod banaka sa manje razvijenom praksom upravljanja ljudskim resursima), već i sa aspekta znanja, sposobnosti, veština, radnog iskustva, ličnih osobina i fizičkih (zdravstvenih) zahteva, postojanje široke i razvijene palete metoda regrutacije, selekcije, evaluacije obuke zaposlenih i njihovog razvoja karijere, dok kod banaka sa manje razvijenom praksom obuka i obrazovanje zaposlenih se vrši sporadično, po potrebi, za pojedine grupe zaposlenih, a nije zanemarljiv ni procenat onih koji smatraju da zaposleni treba da se sami školuju i obučavaju na sopstveni trošak, za ocenjivanje radne uspešnosti uglavnom ne postoje jasni kriterijumi, a sa zaposlenima se o rezultatima njihovog rada uglavnom ne razgovara, zaposleni nisu u dovoljnoj meri motivisani, a plata je najčešći oblik stimulacije.

Kako se puna efektivnost i efikasnost aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa postiže njihovim međusobnim dejstvom, značajan deo analize kvaliteta ovih aktivnosti posvećen je ispitivanju postojanja integrisanosti ključnih procesa menadžmenta ljudskih resursa posmatranih banaka. U Tabeli 30 prikazani su pokazatelji koji se odnose na ispitivanje postojanja međusobne povezanosti ovih procesa u posmatranim bankama.

Tabela 30: Integrisanost aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u istraživanim bankama

Integrisanost	Pokazatelj povezanosti	% prisutnosti pokazatelja					
		Banke iznad proseka		Banke – prosek		Banke ispod proseka	
		DA	NE	DA	NE	DA	NE
Analiza posla i obezbeđivanje zaposlenih	Podaci iz profila zahteva za radna mesta koriste za donošenje odluka o pitanjima vezanim za regrutaciju i selekciju	75	25	50	50	50	50
Analiza posla i razvoj zaposlenih	Podaci iz profila zahteva za radna mesta koriste za donošenje odluka o pitanjima vezanim za obuku i trening	75	25	50	50	15	85
Analiza posla i razvoj zaposlenih	Podaci iz profila zahteva za radna mesta koriste za donošenje odluka o pitanjima vezanim za kretanje u karijeri	50	50	25	75	15	85

Analiza posla i razvoj zaposlenih	Podaci iz profila zahteva za radna mesta koriste za donošenje odluka o pitanjima vezanim za ocenjivanje zaposlenih	75	25	50	50	15	85
Analiza posla i održavanje zaposlenih	Podaci iz profila zahteva za radna mesta koriste za donošenje odluka o pitanjima vezanim za plate i beneficije	50	50	25	75	50	50
Ocenjivanje zaposlenih i planiranje ljudskih resursa	Podaci o vrednovanju radne uspešnosti koriste za donošenje odluka o pitanjima vezanim za izradu HR planova i strategija	50	50	25	75		100
Ocenjivanje zaposlenih i obuka	Podaci o vrednovanju radne uspešnosti koriste za donošenje odluka o pitanjima vezanim za obuku i trening	75	25	50	50	50	50
Ocenjivanje zaposlenih i karijera	Podaci o vrednovanju radne uspešnosti koriste za donošenje odluka o pitanjima vezanim za kretanje u karijeri	50	50	25	75	15	85
Ocenjivanje zaposlenih i održavanje	Podaci o vrednovanju radne uspešnosti koriste za donošenje odluka o pitanjima vezanim za plate i beneficije	50	50	25	75	15	85
Ocenjivanje zaposlenih i selekcija	Podaci o vrednovanju radne uspešnosti koriste za vrednovanje procesa selekcije	50	50	25	75		100
Ocenjivanje zaposlenih i obuka	Podaci o vrednovanju radne uspešnosti koriste za vrednovanje programa obuke i razvoja	50	50	25	75		100

Pregledom podataka u Tabeli 30 može se jasno uočiti razlika u razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa između tri grupe posmatranih banaka sa aspekta postojanja međusobne povezanosti glavnih procesa upravljanja ljudima. Uočena razlika između banaka koje imaju manje kvalitetniju praksu upravljanja ljudskim resursima od banaka koje imaju razvijeniju praksu pre svega ogleda se u tome što ne postoji ili u nedovoljnoj meri postoji međusobna povezanost generičkih aktivnosti: podaci iz profila zahteva za radna mesta se uglavnom ne koriste za donošenje odluka o selekciji, obuci, kretanjima u karijeri, oceni rada zaposlenih kao i sistema njihovg nagrađivanja, rezultati obuke se uglavnom prate sa aspekta troška, a ne sa aspekta učinka i poboljšanja poslovanja, unapređenje na bolje pozicije se uglavnom ne vrši na osnovu pažljivog praćenja i identifikacije postignutih radnih rezultata itd.

⇒ Analiza vrednovanja značaja aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa

U kojoj meri je razvijen određeni sistem menadžmenta ljudskih resursa u bankarskoj organizaciji najbolje se može sagledati kroz sam odnos banke prema ovoj praksi. U Tabeli 31 prikazani su posmatrani pokazatelji vrednovanja značaja ove prakse u istraživanim bankama.

Tabela 31: Vrednovanje značaja aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u istraživanim bankama

Vrednovanje značaja HR aktivnosti	Vrsta pokazatelja	% prisutnosti pokazatelja					
		Banke iznad proseka		Banke – prosek		Banke ispod proseka	
		DA	NE	DA	NE	DA	NE
Strategijski značaj	Rukovodilac HR odeljenja aktivno učestvuje u radu borda direktora banke	75	25	25	75	15	85
Strategijski značaj	HR praksa je doprinela dobijanju priznanja za kvalitet usluge.	100		75	25	25	75
Strategijski značaj	Rezultati istraživanja zadovoljstva zaposlenih koriste za konkretne aktivnosti u HR odeljenju banke.	75	25	50	50	15	85
Adekvatnost naziva	Tačan naziv HR odeljenja u banci	100		75	25	50	50
Vrednovanje učinka HR-a	Postojanje evaluacije HR učinka.	100		50	50	25	75
Vrednovanje učinka HR-a	Ocena rada HR-a je formalno izražena	75	25	50	50	15	85
Vrednovanje učinka HR-a	Postojanje više učesnika u ocenjivanju rada HR-a	100		50	50	25	75
Vrednovanje učinka HR-a	Rezultati aktivnosti HR odeljenja uglavnom se prate sa aspekta troška		100	25	75	15	85
Ulaganje u HR	Povećano ulaganje u HR aktivnosti u protekle tri godine.	100		75	25	50	50
Ulaganje u HR	Postoji procenat zaposlenih u HR odeljenju koji su imali neku vrstu dodatne obuke.	100		100		50	50
Ulaganje u HR	U poslednje tri godine HR odeljenje je dobilo novozaposlene.	100		50	50	15	85

Kao i u prethodnim tako i u Tabeli 31 jasno se može uočiti razlika u razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa između tri grupe posmatranih banaka i sa aspekta vrednovanja značaja upravljanja ljudskim resursima. Kvalitetniji i profesionalniji pristup vrednovanju aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa nužan je uslov za ostvarivanje povezanosti između ove prakse i organizacionih performansi.

Iz prikaza podataka u Tabeli 31 može se zaključiti da i sa ovog aspekta prva grupa banaka (iznad proseka) ozbiljnije pristupa poslovima upravljanja ljudskim resursima. Ove banke za razliku od ostale dve grupe posmatranih banaka imaju rukovodioca odeljenja za ljudske resurse koji aktivno učestvuje u radu borda direktora banke što potvrđuje činjenicu da se strateški odnose prema aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa, prepoznavaju i

priznaju značaj ovih aktivnosti za unapređenje kvaliteta bankarske usluge i zadovoljstva zaposlenih, imaju adekvatnije nazive njihovih odeljenja, više finansijskih sredstava ulažu u rad i kvalitet rada odeljenja za ljudske resurse (ulaganje u dodatnu obuku zaposlenih u odeljenju, prijem novih radnika u odeljenju, ulaganje u kvalitet aktivnosti), imaju razvijen formalizovan sistem vrednovanja rezultata rada odeljenja za ljudske resurse.

Treba spomenuti još i to da su se ispitanicima u upitniku u vezi sa kvalitetom aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa postavila i sledeća tri pitanja: 1) koja su tri najveća izova za odeljenje ljudskih resursa banke u naredne tri godine, 2) koje to aktivnosti odeljenja banke najviše doprinose performansama banke i 3) koje to aktivnosti odeljenja banke treba najpre da se unaprede kako bi se uvećale performanse banke. Tabela 32, prikazuje sumirane odgovore tri grupe posmatranih banaka.

Tabela 32: Stavovi menadžera ljudskih resursa o kvalitetu prakse menadžmenta ljudskih resursa u istraživanim bankama

Pitanje	Sumirani odgovori		
	Banke iznad proseka	Banke – prosek	Banke ispod proseka
Koja su tri najveća izova za HR odeljenje banke u naredne tri godine?	Zadržavanje ključnih ljudi Motivacija zaposlenih Jačanje org.kulture sa fokusom na učenje i razvoj	Održati broj zaposlenih na istom nivou Povećati zarade Edukacija	Jačanje značaja rada HR sektora Obuka glavnih menadžera o HR značaju Obuka HR menadžera
Koje to aktivnosti HR odeljenja banke najviše doprinose performansama banke?	Sistemi nagrađivanja i vrednovanje radne uspešnosti	Obuka zaposlenih	Nagrađivanje i obuka
Koje to aktivnosti HR odeljenja banke treba najpre da se unaprede kako bi se uvećale performanse banke?	Izrada plana karijere za ključne zaposlene Redefinisanje politike nagrađivanja	Strateško plniranje ljudskih resursa Edukacija HR menadžera HR Informacioni sistem	Veliki procenat odgovora – «sve». Obuka Podizanje strateske vaznosti HR

Odgovori pokazuju da su menadžeri ljudskih resursa banaka sa manje razvijenom praksom menadžmenta ljudskih resursa koliko koliko svesni toga kao i toga da je za uspešnije poslovanje neophodna promena u smislu jačanja ovog sektora u banci. Pregledom odgovora vrlo brzo se uočava jedna zajednička stvar za sve tri grupe posmatranih banaka, a to je nagrađivanje i vrednovanje rada zaposlenih.

Upoređujući rezultate deskriptivne analize pokazatelja razvijenosti glavnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u istraživanim bankama iz 2010 godine sa ovim rezultatima može se istaći da je:

- ⇒ Došlo do značajnog razvoja kvaliteta aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa;
- ⇒ Došlo do primene sve više integrisanog pristupa u obavljanju prakse menadžmenta ljudskih resursa;
- ⇒ Došlo do sve većeg vrednovanja značaja menadžmenta ljudskih resursa za kvalitet poslovanja;
- ⇒ Interesantno je istaći i činjenicu da je u prvom istraživanju kao najveći izazov ove prakse identifikovana aktivnost edukacije, obujke i razvoja, a sada sistem nagrađivanja i vrednovanja radnih rezultata i ponašanja.

6.8.4. Analiza konkurentnosti ljudskih resursa istraživanih banaka

Odnosi između sistema upravljanja ljudskim resursima i kvaliteta poslovanja banaka su mnogo složeniji i upravo ta kompleksnost ističe neophodnost uvođenja u analizu posredujuće varijable – vrednost ljudskih resursa. Osnovna svrha istraživanja je u tome da dokaže da prakse menadžmenta ljudskih resursa generišu bolje poslovne rezultate višedimenzionalno, a jedna od tih dimenzija je stvaranje veće vrednosti ljudskih resursa. Polazeći od toga u daljem tekstu sledi analiza kvaliteta ljudskih resursa posmatranih banaka.

Višekriterijumsko rangiranje posmatranih banaka prema kvalitetu (vrednosti, konkurentnosti) ljudskih resursa izvršeno je na isti način kao i prethodno istraživačko polje (kvalitet prakse menadžmenta ljudskih resursa). Istovremenim posmatranjem različitih parametara u okviru pokazatelja vrednosti ljudskih resursa i izračunavanjem njihovih sumacionih skorova u Tabeli 33 dat je višekriterijumski rang istraživanih banaka prema kvalitetu ljudskih resursa.

Tabela 33: Višekriterijumsko rangiranje istraživanih banaka prema kvalitetu ljudskih resursa

R.b.	Naziv banke	Vrednost	Rang
1	Banka Intesa	45.00	1
2	Erste banka	43.00	2
3	Halk banka	39.00	5
4	SberBanka	31.00	6
5	Kredit Agricole banka	41.00	3
6	Telenor banka	22.00	9
7	OTP banka	26.00	8
8	Adiko banka	26.00	8
9	Komercijalna banka	33.00	6
10	Direktna banka	27.00	7
11	Opportunity banka	39.00	4

Na osnovu korišćenja mera percentila i percentilnih rangova prikazanih u narednoj tabeli definisani su položaji posmatranih banaka prema konkurentnosti ljudskih resursa, Tabela 34.

Tabela 34: Percentilne mere za definisanje položaja istraživanih banaka prema kvalitetu ljudskih resursa

Mean	33.0000
Median	32.0000
Std. Deviation	7.60383
Minimum	21.00
Maximum	45.00
C34	27.7400
C68	38.7100

Na osnovu korišćenih mera percentila i percentilnih rangova izvršeno je ocenjivanje i rangiranje, prema kvalitetu ljudskih resursa, posmatranih banaka u tri grupe: banke iznad proseka, prosečne banke i banke ispod proseka što čini sadržaj naredne tabele.

Tabela 35: Klasifikacija istraživanih banaka prema kvalitetu ljudskih resursa

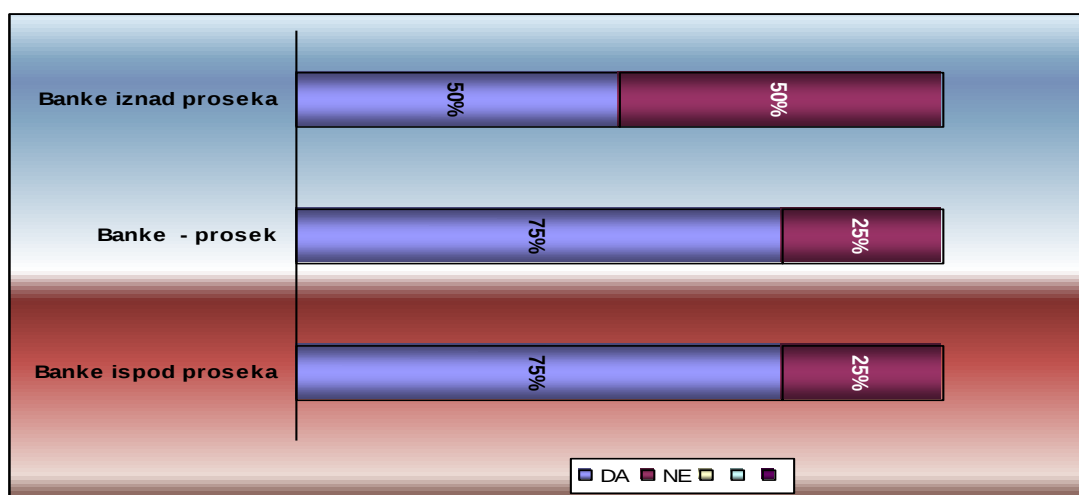
Banke iznad proseka		Banke – prosek		Banke ispod proseka	
Vrednost – iznad C68 centila		Vrednost – Između C35 i C67 centila		Vrednost – ispod C34 centila	
1	Banca Intesa	1	Komercijalna banka	1	Telenor banka
2	ErsteBank	2	Halk banka	2	OTP Banka
3	SberBanka	3	Kredit Agricole banka	3	Direktna banka
4		4	Opportunity banka	4	Adiko banka

Za sveobuhvatnu analizu kvaliteta ljudskih resursa u posmatranim bankama nije dovoljno samo oceniti i rangirati banke, odnosno odgovoriti na pitanje koje banke iz uzorka istraživanja imaju veću vrednost ljudskih resursa (što je do sada prikazano) jer se time ne dobija odgovor na pitanje šta znači razlika u kvalitetu ljudskih resursa na osnovu koje je urađeno njihovo ocenjivanje i rangiranje. Odgovor na to pitanje u istraživanju je postignuto putem dobijenih rezultata deskriptivne analize kvaliteta ljudskih resursa u posmatranim bankama čija interpretacija sledi u daljem tekstu rada.

U vreme kada su rađena ova istraživanja došlo je do krupnih promena u bankarskom sektoru u pravcu spajanja i pripajanja banaka što je uticalo u velikoj meri na poslovanje banaka u našoj zemlji. Kroz procese spajanja i pripajanja, promena vlasničke strukture mnogih banaka vršilo se i restrukturiranje i procesi smanjivanja broja zaposlenih. S toga se jedno od pitanja u upitniku odnosilo na ispitivanje da li postoji plan smanjenja broja zaposlenih i za narednu godinu. Podaci prikazani na Slici 14 pokazuju da je najveća redukcija zaposlenih planirana u grupama posmatranih banaka ispod proseka i prosek, dok nije zanemarljiv ni procenat (50%) planirane redukcije i kod banaka iznad proseka. U

istraživanju je bilo važno i postaviti pitanje razloga planirane redukcije jer ako se sprovodi radi poboljšanja organizacionih performansi, onda smanjivanje broja zaposlenih nije ništa neočekivano i moglo be se reći da se radi o ekonomski opravdanom procesu u cilju povećanja produktivnosti i efikasnosti. Kao najčešći uzroci planirane redukcije ispitanici u istraživanju su naveli organizacione promene i smanjenje obima poslovanja. Ovde treba naglasiti da ukoliko se organizacione promene svedu samo na strategiju smanjivanja broja zaposlenih (po principu ~ niži troškovi radne snage ~ niži ukupni troškovi ~ veći profit banke) odnosno ukoliko proces smanjenja broja zaposlenih ne bude bio ispraćen širim procesom restruktuiranja, odnosno drugim promenama. u strukturi, tehnologiji, procesima, radnim zadacima, ostvariće se skromni rezultati uz istovremeno brojne negativne posledice. Jedna od najvažnijih negativnih posledica koja će imati dugoročne efekte je gubitak ljudskog kapitala.

Slika 14: Postojanje plana za smanjivanje broja zaposlenih u istraživanim bankama



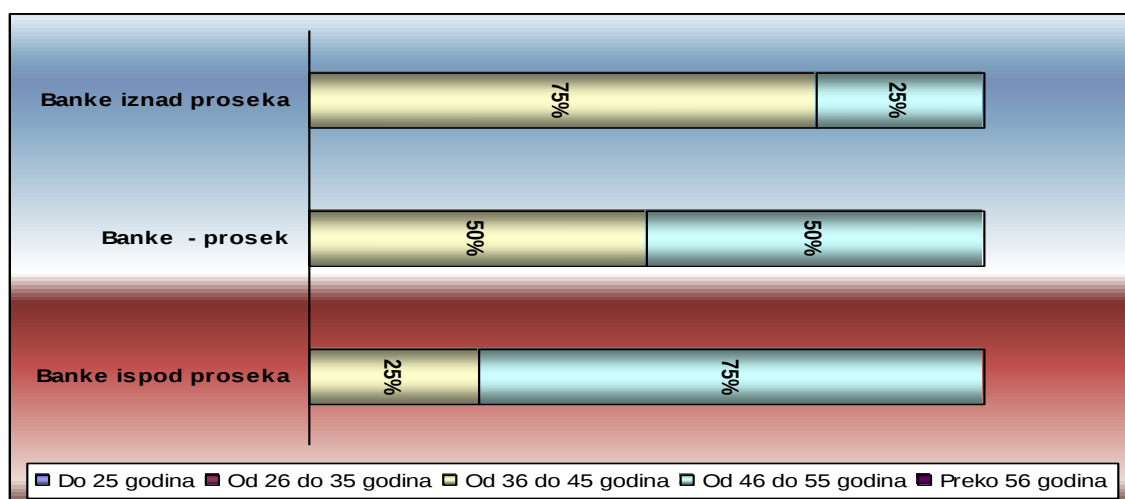
Podaci na Slici 14 mogu ukazati i na buduće izazove prakse menadžmenta ljudskih resursa u uslovima intezivne konsolidacije bankarskog tržišta i traženja najboljih rešenja za njeno prevazilaženje. Izazovi sa kojima se ova funkcija suočava vezani su za činjenicu što se često nalazi pod snažnim pritiskom vlasnika i glavnog menadžmenta da u sklopu implementacije strategije smanjenja preduzeća predloži rešenja koja će u kratkom roku dovesti do redukcije broja zaposlenih. Izazovi ove funkcije nisu vezani samo za implementaciju procesa otpuštanja zaposlenih, već i da na efektivan način upravlja zaposlenima koji su ostali u preduzeću, jer kada dođe do smanjenja broja zaposlenih, pad radnog morala kod preostalih zaposlenih je gotovo neizbežna posledica. Preostali zaposleni nakon procesa smanjenja preduzeća i otpuštanja vrlo često su zabrinuti u pogledu sigurnosti svog zaposlenja, novčanih primanja, radnih obaveza i vremena što neminovno dovodi do pada produktivnosti.

Pored opisanih pokazatelja kvalitativne prirode, vrednost ljudskih resursa posmatranih banaka analizirala se i uz pomoć pokazatelja demografskih osobina zaposlenih (starosna, polna struktura), pokazatelja obrazovanja (kompetentnosti) zaposlenih (kvalifikaciona

struktura zaposlenih, ulaganje u njihovo obzovanje, kvalifikaciona struktura novozaposlenih) i pokazatelja mobilnosti zaposlenih (prosečna dužina radnog staža).

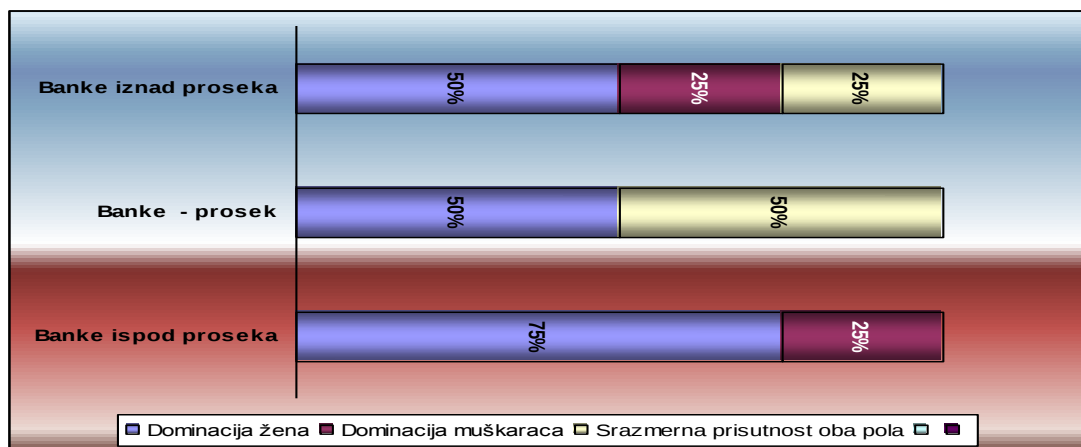
Jedan od pokazatelja konkurentnosti zaposlenih svakako može biti i pokazatelj prosečne starosne strukture zaposlenih u posmatranim bankama. Banke koje imaju starije zaposlene mogu se smatrati manje konkurentnijim jer se godine starosti radnika uobičajeno vezuju za nefleksibilnost, umanjene sposobnosti učenja i razvoja, opadanje veština i slično. Podaci na Slici 15 pokazuju da sa ovog aspekta analize konkurentnosti ljudskih resursa banke ispod proseka imaju najveći procenat starijih radnika. Analiza prosečne starosti zaposlenih može ukazati i na to da prakse menadžmenta ljudskih resursa onih banaka koje imaju starije zaposlene u budućnosti će biti suočene sa izazovima traženja njihove adekvatne zamene, uvođenja novih radnika u posao i ukoliko ne budu imali izrađene adekvatne planove ljudskih resursa biće suočeni sa nedostatkom kompetencija za obavljanje bankarskih poslova i borbu sa konkurencijom.

Slika 15: Starosna struktura zaposlenih u istraživanim bankama



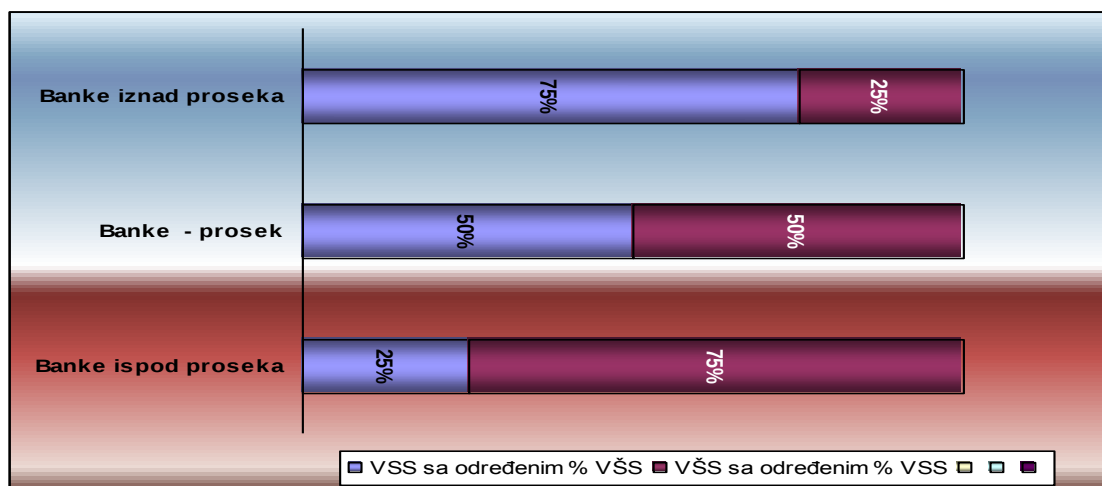
Podaci na Slici 16 pokazuju da je za banke uglavnom karakteristična ženska radna snaga dok je srazmernost polova prisutna u grupama banaka prosek i iznad proseka po čemu one imaju i konkurentnije ljudske resurse. Gledano sa aspekta ravnopravnosti prisutnosti polova, banke ispod proseka imaju najmanje konkurentnu radnu snagu, iako se ovde mora naglasiti da je pretenciozno zaključivati o vrednosti ljudskih resursa na osnovu ovog pokazatelja, odnosno reći da banke koje zapošljavaju manje od polovine bilo kojeg pola nisu konkurentne.

Slika 16: Polna struktura zaposlenih u istraživanim bankama



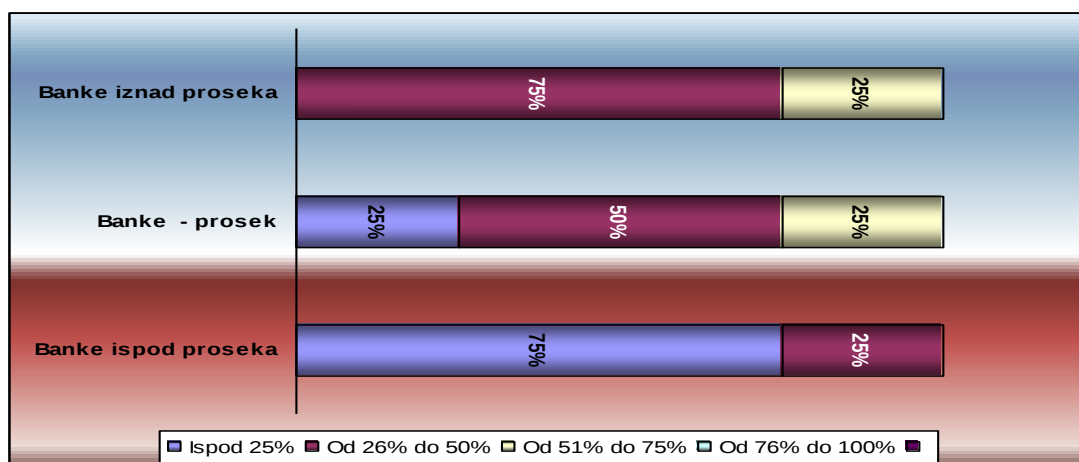
Jedan od pokazatelja konkurentnosti bankarskog preduzeća u ovom istraživanju data je i kvalifikaciona struktura njegovih radnika. Svakako da one banke koje imaju veći procenat zaposlenih sa visokim obrazovanjem, imaju kvalifikovane radnike i po tom aspektu beleže veću vrednost ljudskih resursa – Slika 17.

Slika 17: Kvalifikaciona struktura zaposlenih u istraživanim bankama



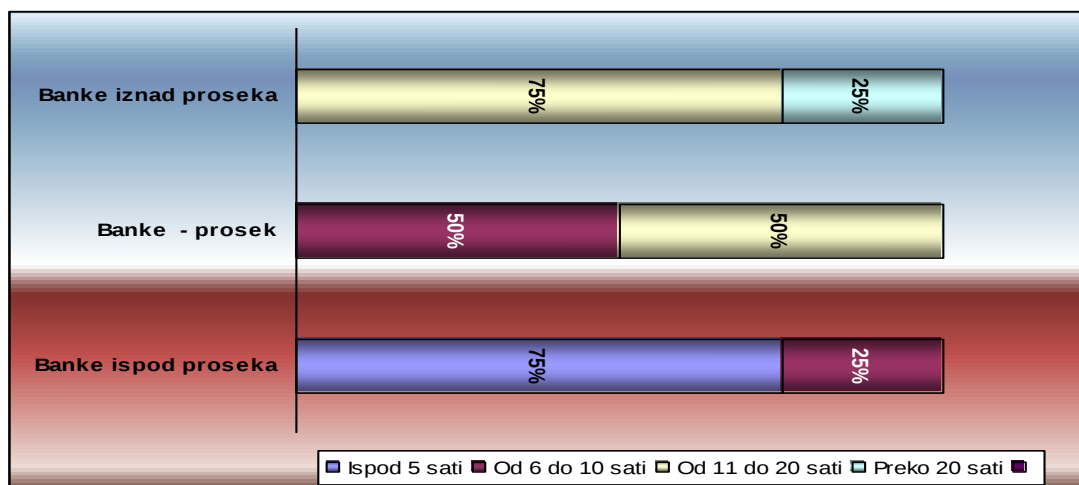
Kvalifikaciona struktura zaposlenih jeste dobar, ali ne i dovoljan pokazatelj vrednosti ljudskih resursa posmatranih banaka. Razlog tome leži u činjenici da se znanje brzo širi, ali i brzo zastareva, te da ukoliko se stečene fakultetskim obrazovanjem kompetencije ne nadograđuju, obnavljaju i inoviraju postaju vrlo brzo nekorisne. Zato kontinuirano učenje i razvoj zaposlenih postaje imperativ u poslovanju onih banaka koje žele da opstanu na izrazito konkurentnom globalnom tržištu koje ih okružuje.

Slika 18: Procenat zaposlenih u istraživanim bankama koji su imali neku vrstu dodatne obuke u protekle tri godine



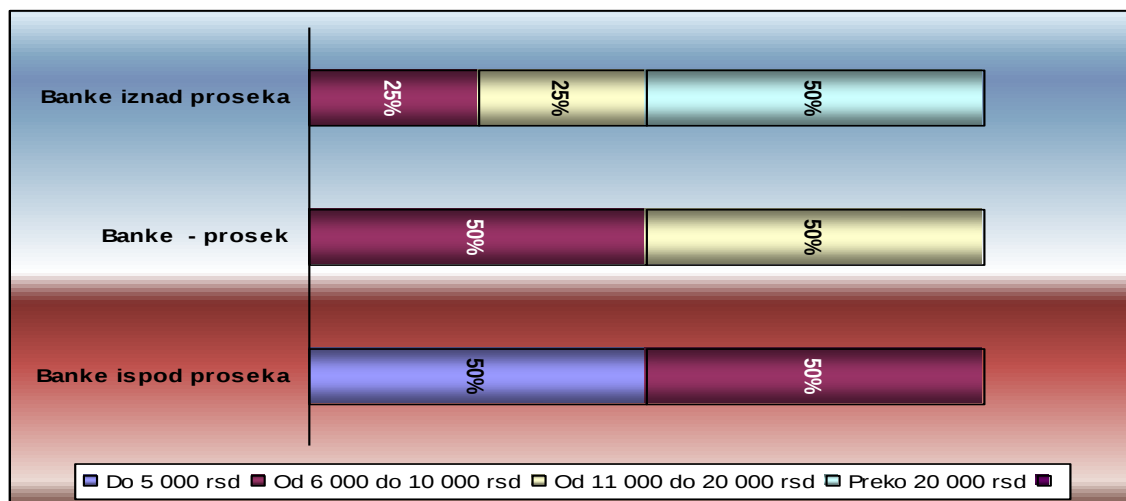
Kao što se može videti pregledom podataka na Slici 18 grupa banaka iznad proseka i jeste okarakterisana kao takva zato što beleži veću vrednost ljudskih resursa merenu pokazateljem obrazovanja zaposlenih, odnosno ima najveći procenat zaposlenih koji su imali neku vrstu dodatne obuke u protekle tri godine.

Slika 19: Prosečan broj sati dodatne obuke po zaposlenom godišnje u istraživanim bankama

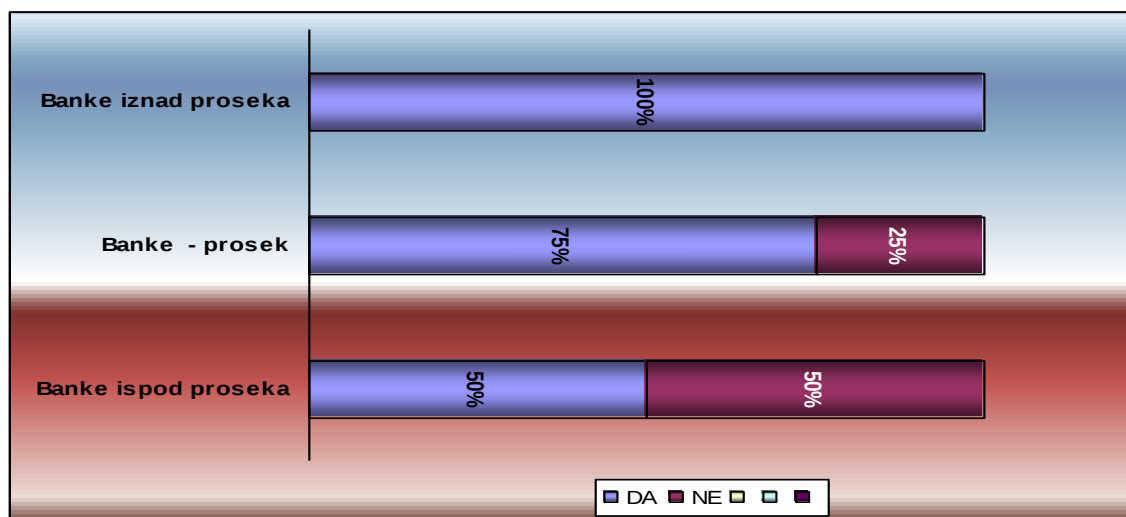


Prosečan broj sati dodatne obuke po zaposlenom godišnje predstavlja jedan od pokazatelja kompetentnosti, vrednosti ljudskih resursa u posmatranim bankama. Podaci na Slici 19 pokazuju da najveći broj sati dodatne obuke su imali zaposleni u bankama iznad proseka. Kod ove grupe banaka primećeno je i da najviše ulažu novčanih sredstava u obuku svojih zaposlenih što se može videti i pregledom podataka na Slici 20.

Slika 20: Prosečan iznos sredstava po zaposlenom za dodatnu obuku godišnje u istraživanim bankama



Slika 21: Postojanje plana povećanja ulaganja u dodatnu obuku zaposlenih za narednu godinu u istraživanim bankama



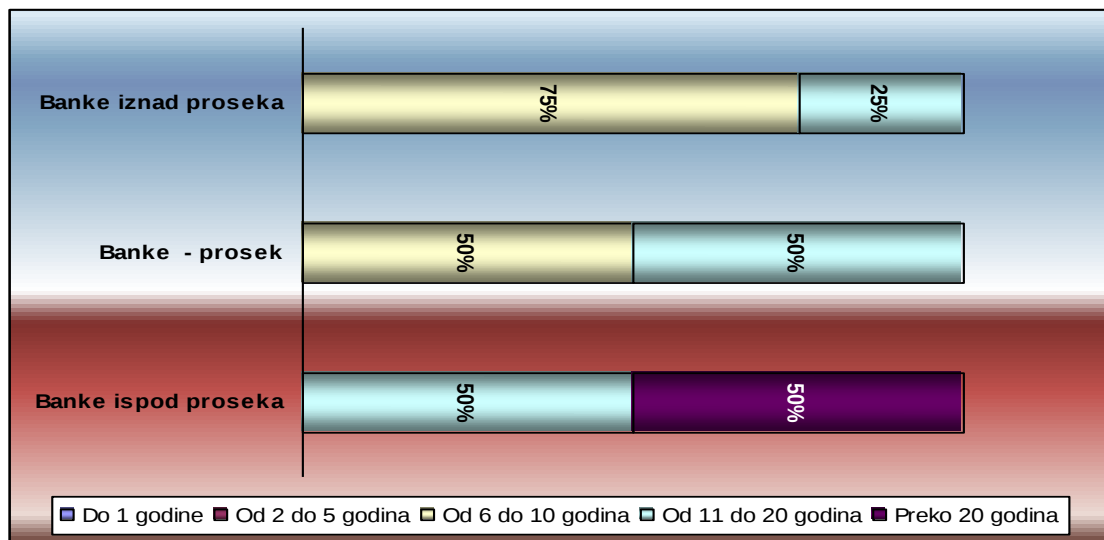
Prikazani podaci na Slici 21 mogu se okarakterisati kao ohrabljujući kada je u pitanju uvećanje vrednosti ljudskih resursa kroz dodatno obrazovanje u posmatranim bankama jer većina banaka iz uzorka istraživanja planira da ulaže više sredstava u razvoj zaposlenih u narednom periodu.

Pokazatelji mobilnosti zaposlenih koji su se koristili za analizu razlika u kvalitetu ljudskih resursa između posmatranih banaka u istraživanju obuhvatili su prosečan broj godina radnog staža zaposlenih, podatke o dolascima u organizaciju, dok su podaci vezani za odlaske iz organizacije koji takođe, spadaju u ovu vrstu pokazatelja razmatrani u okviru

analize zadovoljstva zaposlenih iz razloga što spadaju i u objektivne pokazatelje zadovoljstva.

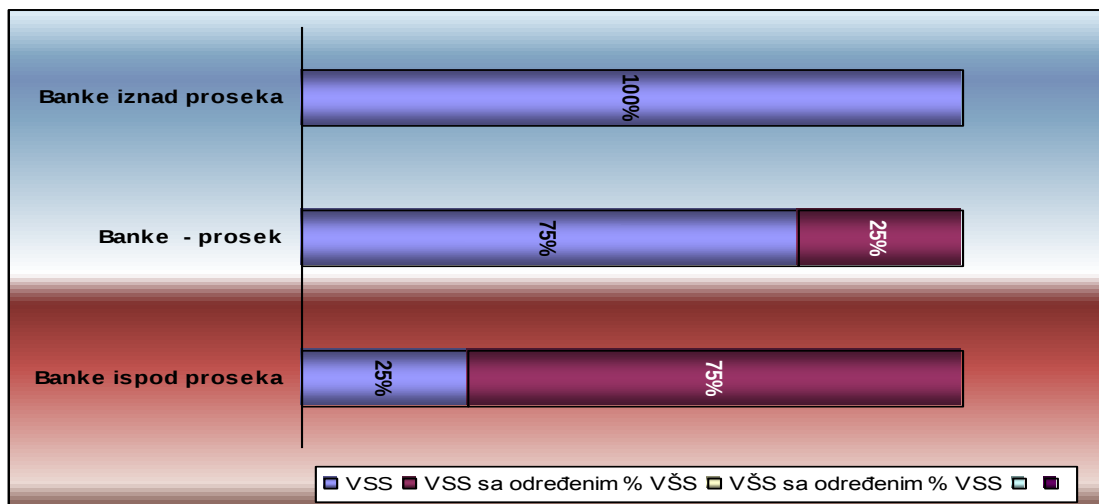
Prosek godina radnog staža može se smatrati pokazateljem mobilnosti i konkurentnosti radne snage. Sve je prisutnija pojava da se broj godina staža provedenih u nekom preduzeću smanjuje. Sigurno i stalno radno mesto ne postoji više ni u perspektivi radnika ni kompanije. U toku razvoja karijere pojedinci promene nekoliko radnih mesta, kompanija pa čak i zanimanja. Kompanija zbog sve veće nesigurnosti i rizika u poslovanju nije više u stanju da garantuje stalno zaposlenje.

Slika 22: Prosečni broj godina radnog staža zaposlenih u istraživanim bankama



Kao što se može videti iz prikazanih podataka na Slici 22 banke iznad proseka imaju konkurentniju radnu snagu (zapošljavaju nove radnike, zamjenjuju nedovoljno dobre i slično).

Slika 23: Kvalifikaciona struktura novozaposlenih u istraživanim bankama



Svi ispitanici u istraživanju odgovorili su da je njihova organizacija zapošljavala nove ljude u protekle tri godine te prema ovom pokazatelju mobilnosti zaposlenih (dolasci u preduzeće) nije moguće napraviti razliku između posmatranih banaka. Obzirom na različite veličine banaka iz uzorka istraživanja merene ukupnim brojem zaposlenih ni razlika u broju novozaposlenih nije predstavljala dovoljno valjan indikator za izvođenje zaključaka o vrednosti ljudskih resursa. Tako da jedina stvar koja je bila korisna za izvođenje zaključka o razlikama u konkurentnosti zaposlenih u posmatranim bankama kada su u pitanju dolasci u organizaciju jeste prosečna kvalifikaciona struktura novozaposlenih. Podaci prikazani na Slici 23 ukazuju da grupa banaka iznad proseka je zapošljavala najkvalifikovanije radnike.

Upoređujući rezultate deskriptivne analize pokazatelja konkurentnosti ljudskih resursa u istraživanim bankama iz 2010 godine sa ovim rezultatima može se istaći da je:

- ⇒ Došlo do značajnog ulaganja u kvalitet zaposlenih.
- ⇒ Došlo do značajnih promena u kvalitetu structure zaposlenih u pravcu zapošljavanja kvalifikovanih radnika.
- ⇒ Došlo do promene svesti o značaju ljudskih resursa za kvalitet poslovanja.

6.8.5. Analiza zadovoljstva zaposlenih poslom

Svrha analize zadovoljstvazaposlenih poslom je u tome da za dokazivanje povezanosti menadžmenta ljudskih resursa i poslovnih performansi nije dovoljna samo analiza kvaliteta zastupljenih praksi upravljanja ljudskim resursima i kvaliteta vrednosti ljudskih resursa u posmatranim bankama. Nije dovoljno samo stvarati veći kvalitet ljudskih resursa kroz razvijene prakse upravljanja ljudskim resursima, već koncept menadžmenta ljudskih resursa insistira da se ti resursi stave u funkciju stvaranja vrednosti, potrebno je i da se motivišu, pokrenu kako bi se njihov potencijal ugradio u vrednost bankarske usluge koje time čine bankarsku organizaciju konkurentnijom. S toga je, za dokazivanje povezanosti menadžmenta ljudskih resursa i kvaliteta poslovanja posmatranih banaka u istraživanju uključena još jedna posredujuća varijabla, a to su pokretači ljudskih resursa, odnosno zadovoljstvo zaposlenih poslom.

Višekriterijumsko rangiranje posmatranih banaka prema zadovoljstvu zaposlenih poslom izvršeno je na isti način kao i prethodna istraživačka polja. Istovremenim posmatranjem različitih parametara u okviru pokazatelja zadovoljstva zaposlenih poslom i izračunavanjem njihovih sumacionih skorova u Tabeli 36 dat je višekriterijumski rang istraživanih banaka prema zadovoljstvu zaposlenih poslom.

Tabela 36: Višekriterijumsko rangiranje istraživanih banaka prema zadovoljstvu zaposlenih poslom

R.b.	Naziv banke	Vrednost	Rang
1	Erste banka	43.00	1
2	Banka Intesa	38.00	4
3	Halk banka	37.00	5
4	OTP banka	34.00	7
5	Opportunity banka	42.00	2
6	Telenor banka	21.00	10
7	Direktna banka	22.00	9
8	Kredit Agricole banka	35.00	6
9	Adiko banka	32.00	8
10	SberBanka	39.00	3
11	Komercijalna banka	37.00	5

Na osnovu korišćenja mera percentila i percentilnih rangova prikazanih u narednoj tabeli definisani su položaji posmatranih banaka prema zadovoljstvu zaposlenih poslom, Tabela 37.

Tabela 37: Precentilne mere za definisanje položaja istraživanih banaka prema zadovoljstvu zaposlenih poslom

Mean	31.4167
Median	34.0000
Std. Deviation	7.90234
Minimum	19.00
Maximum	43.00
C34	30.5800
C68	35.7100

Na osnovu korišćenih mera precentila i precentilnih rangova izvršeno je ocenjivanje i rangiranje, prema zadovoljstvu zaposlenih poslom, posmatranih banaka u tri grupe: banke iznad proseka, prosečne banke i banke ispod proseka što čini sadržaj naredne tabele, Tabela 38.

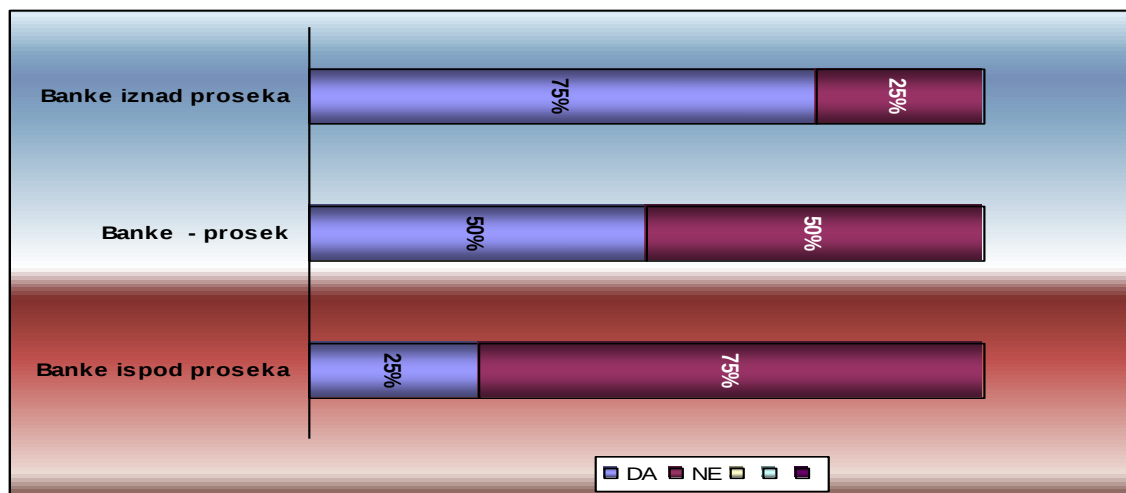
Tabela 38: Klasifikacija istraživanih banaka prema zadovoljstvu zaposlenih poslom

Banke iznad proseka		Banke – prosek		Banke ispod proseka	
Vrednost – iznad C68 centila		Vrednost – Između C35 i C67 centila		Vrednost – ispod C34 centila	
1	Banca Intesa	1	Halk banka	1	Adiko banka
2	ErsteBank	2	Opportunity banka	2	OTP Banka
3	SberBanka	3	Komercijalna banka	3	Telenor banka
4		4	Credit Agricole banka	4	Direktna banka

Za sveobuhvatnu analizu zadovoljstva zaposlenih poslom u posmatranim bankama nije dovoljno samo oceniti i rangirati banke, odnosno odgovoriti na pitanje koje banke iz uzorka istraživanja imaju veće zadovoljstvo zaposlenih poslom (što je do sada prikazano) već je potrebno odgovoriti i na pitanje kakve su karakteristike i razlike u zadovoljstvu zaposlenih. Odgovor na to pitanje u istraživanju pronađen je putem dobijenih rezultata deskriptivne analize zadovoljstva zaposlenih poslom u posmatranim bankama čija interpretacija sledi u daljem tekstu rada.

Istraživanje praćenja zadovoljstva zaposlenih u organizaciji važno je sa dva aspekta: prvi, obezbeđuje niz kvalitetnih, povratnih informacija koje omogućavaju menadžmentu da donese odluke i sprovede konkretne aktivnosti koje će obezbediti ne samo da se neki izvori nezadovoljstva otklone ili ublaže već i da se izvori zadovoljstva pojačaju kako bi se postigao veći nivo zadovoljstva radnika, jer veći nivo zadovoljstva vodi ka većoj produktivnosti, angažovanosti, posvećenosti i kvalitetu obavljanja posla i dodatno motiviše zaposlene, jer šalje poruku zaposlenima da je preduzeću u kojem rade stalo do njihovih potreba, interesa, želja.

Slika 24: Postojanje redovnog i kontinuiranog praćenja zadovoljstva zaposlenih u istraživanim bankama



Polazeći od značaja postojanja sistema praćenja zadovoljstva zaposlenih ne samo i bankarkoj već i u svim drugim organizacijama, u istraživanju se posmatrao kao jedan od bitnijih pokazatelja kvaliteta pokretača ljudskih resursa u posmatranim bankama. Pošlo se od toga da one banke koje redovno prate zadovoljstvo zaposlenih, verovatno da na osnovu tih svojih analiza sprovode i konkretne aktivnosti u cilju povećanja zadovoljstva radnika te i imaju zadovoljnije ljudske resurse. Podaci prikazani na Slici 24 pokazuju da najveći procenat prisutnosti istraživanja zadovoljstva zaposlenih je kod banaka iznad proseka.

Od ispitanika u istraživanju zahtevalo se da po njihovom mišljenju navedu koji su to najčešći izvori zadovoljstva i nezadovoljstva zaposlenih u bankama. Ponuđeni odgovori su im bili sledeći faktori zadovoljstva: plata, mogućnost profesionalnog razvoja, izazovnost posla, sigurnost posla, odnosi sa rukovodiocima, međuljudski odnosi, sistem nagrađivanja i uslovi rada. Tabela 39, prikazuje sumirane odgovore tri grupe posmatranih banaka u kojima postoji sistem praćenja zadovoljstva zaposlenih. Analizom sumiranih odgovora mogu se zapaziti dve stvari: odnos broja izvora zadovoljstva i nezadovoljstva najveći je kod banaka ispod proseka, a najmanji kod banaka iznad proseka i drugo, u sve tri grupe posmatranih banaka plata je glavni uzročnik nezadovoljstva.

Tabela 39: Stavovi menadžera ljudskih resursa o izvorima (ne)zadovoljstva zaposlenih u istraživanim bankama

	Sumirani odgovori	
	Izvori zadovoljstva zaposlenih	Izvori nezadovoljstva zaposlenih
Banke iznad proseka	Mogućnost profesionalnog razvoja, Uslovi rada Međuljudski odnosi Sistem nagrađivanja	Izazovnost posla Plata
Banke – prosek	Mogućnost profesionalnog razvoja, Uslovi rada Međuljudski odnosi	Sistem nagrađivanja Odnosi sa rukovodiocima Plata
Banke ispod proseka	Međuljudski odnosi Uslovi rada	Sistem nagrađivanja Mogućnost profesionalnog razvoja, Uslovi rada Odnosi sa rukovodiocima Plata

Zadovoljstvo zaposlenih poslom posmatranih banaka u istraživanju se analiziralo na osnovu tri grupe pokazatelja: pokazatelji vezani za posao, međuljudske odnose i komunikaciju i odnos zaposlenih prema banci čiji rezultati deskriptivne analize su prikazani u sledećoj tabeli.

Tabela 40: Pokazatelji zadovoljstva zaposlenih poslom istraživanih banaka

Naziv pokretača	Pokazatelj pokretača	% prisutnosti pokazatelja					
		Banke iznad proseka		Banke – prosek		Banke ispod proseka	
		DA	NE	DA	NE	DA	NE
Posao	Radni zadaci su jasno definisani	85	15	75	25	15	85
	Zaposleni su upoznati sa očekivanjima u odnosu na radne rezultate i ponašanja	85	15	85	15	25	75
	Postoji usklađenost složenosti poslova i stručnosti ljudi koji ih obavljaju	50	50	25	75		100
	Većina zaposlenih radi prekovremeno	75	25	100		100	
	Vodi se računa o balansu privatnog života i posla prilikom dodeljivanja radnih zadataka.		100		100		100
Međuljudski odnosi i komunikacija	Postoje organizovana neformalna druženja van banke.	100		100		100	
	U svakodnevnoj poslovnoj komunikaciji sa zaposlenima ističu se kompanijske vrednosti, ciljeve i strategije	85	15	50	50	15	85
	U banci se neguje odnos u kojem rukovodioci uvažavaju svakog pojedinca bez obzira na radnu poziciju	85	15	50	50	15	85

	U banci način ophođenja između rukovodioca i zaposlenih definisan je nekim pisanim dokumentom	75	25	50	50		100
	Većina zaposlenih u banci opaža njihove nadređene kao nekog čija naređenja treba bez rasprave izvršiti	25	75	50	50	75	25
Odnos zaposlenih prema banci i radni uslovi	Većina zaposlenih u banci preporučila bi svojim prijateljima da potraže posao u banci	75	25	50	50	25	75
	Većina zaposlenih u banci doživljava banku kao organizaciju koja brine o svojim ljudima	75	25	50	50	25	75
	Većina zaposlenih vidi svoj posao u banci kao dugoročno zaposlenje	75	25	50	50	25	75
	Zaposlen opaža banku uglavnom kao prijatno mesto za rad.	75	25	50	50	25	75

Podaci prikazani na Tabeli 40 pokazuju da za sve tri grupe analiziranih pokazatelja banke koje su iznad proseka beleže bolje rezultate od ostale dve grupe posmatranih banaka što ukazuje da su njihovi radnici zadovoljniji. Posao koliko god da je izazovan, da omogućuje zaposlenom da radi raznovrsne zadatke, ukoliko nije jasno definisan i radnik nije upoznat sa očekivanjima u odnosu na radne rezultate i ponašanja, može da predstavlja izvor nezadovoljstva.

Ako se zaposlenim ne skrene pažnja na to kakvi njihovi radni učinci trebaju da budu u odnosu na očekivanja, neće doći do poboljšanja, a može doći i do pogoršanja. Kako je ovo direktno povezano sa aktivnostima kao što su analiza posla i vrednovanje radne uspešnosti, nije iznenađujuće da banke iznad proseka beleže bolje rezultate od ostale dve grupe posmatranih banaka budući da imaju i razvijenije ove aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. U većini analiziranih banaka zaposleni rade prekovremeno i ne vodi se puno računa o balansu privatnog života i posla prilikom dodeljivanja zadataka. To može u budućnosti da postane izvor većeg nezadovoljstva bankarskih radnika kao i uzrok njihovog sagorevanja na poslu što može u velikoj meri da predstavlja pretnju za njihov potencijal.

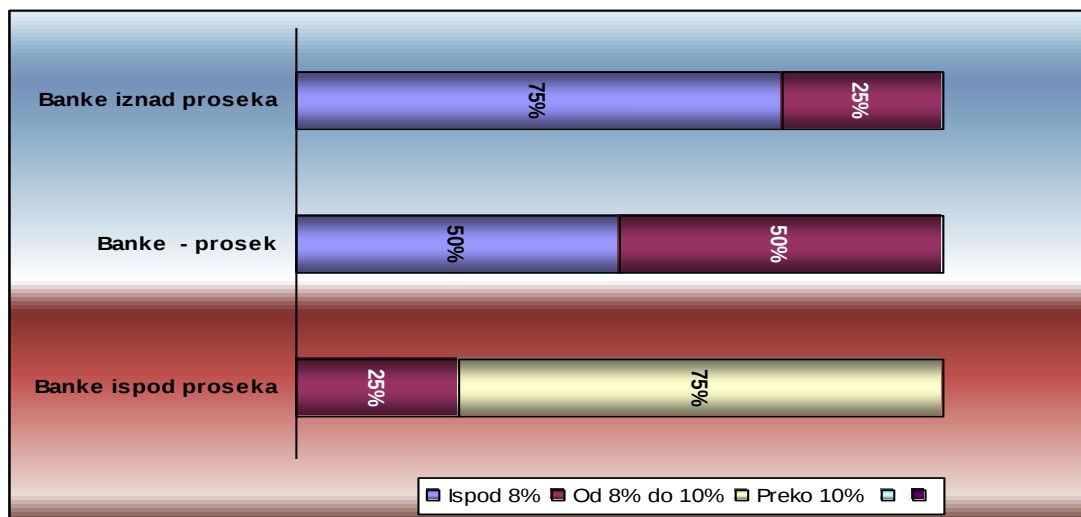
Kada su u pitanju međuljudski odnosi i komunikacija u organizaciji, banke iznad proseka i u ovom segmentu analize beleže bolje rezultate. U tim bankama komunikacija nije samo način da se delegiraju poslovi, već je i u ulozi promovisanja organizacionih ciljeva i vrednosti, svaki zaposleni pojedinac je važan bez obzira na poziciji na kojoj se nalazi, preovladava demokratski i participativni stil rukovođenja ljudima, što je veoma značajno za razmenu znanja, novih ideja kao i sveukupno zadovoljstvo zaposlenih.

Kolike su razlike u zadovoljstvu zaposlenih, između posmatranih banaka najbolje može da se reflektuje kroz analizu odnosa njihovih zaposlenih prema organizaciji u kojoj rade. Kao i u prethodnim, tako i u ovom segmentu analize, banke iznad proseka prema rezultatima imaju zadovoljnije radnike. Njihovi zaposleni, za razliku od druge dve grupe posmatranih banaka, bi preporučili svojim prijateljima zaposlenje u banci, ne planiraju da napuste trenutno radno mesto u banci, da traže posao u nekoj drugoj organizaciji, jer im, između ostalog, banka u kojoj rade predstavlja, ne samo prijatno mesto za rad, nego i sigurno radno mesto, jer je doživljavaju kao kompaniju koja brine o svojim zaposlenima.

Objektivni pokazatelji na osnovu kojih se mogu odrediti razlike u zadovoljstvu zaposlenih između posmatranih banaka, koji su se koristili u istraživanju su pokazatelji fluktuacije i apsentizma.

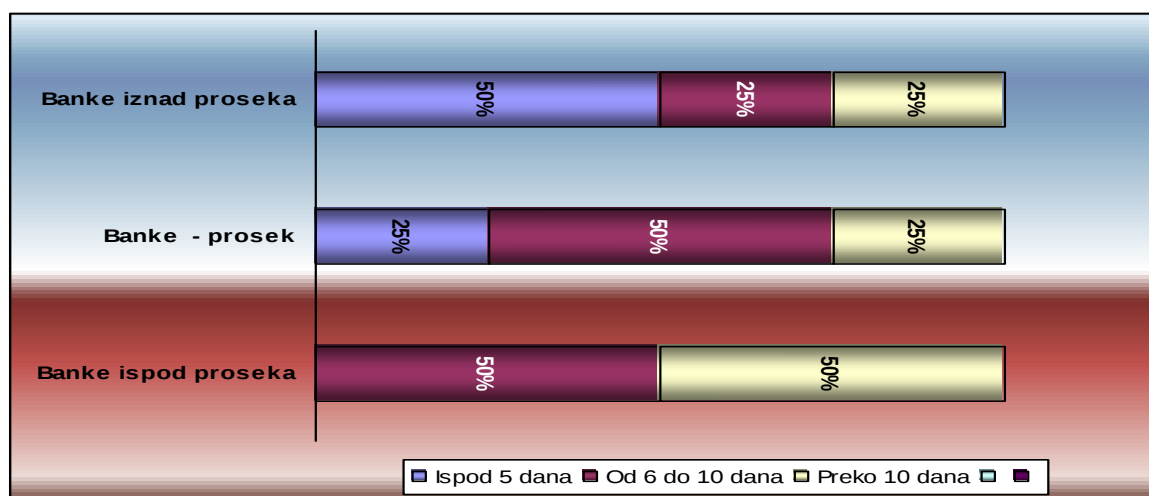
Odlasci iz organizacije ukazuju najčešće na nezadovoljstvo zaposlenih kao i na nekonkurentnost radnika. Za bankarski sektor fluktuacija zaposlenih je vrlo visoka, čak 35.5%, što je posledica procesa zatvaranja, preuzimanja i spajanja banaka u našoj zemlji. Polazeći od prosečne stope fluktuacije na nivou celog sektora, u 2016 godini, za analiziranje razlika u zadovoljstvu zaposlenih u posmatranim bankama sa ovog aspekta u istraživanju je uzet kriterijum ispod i preko 10%. Kako se može videti iz prikazanih podataka na Slici 25 banke iznad proseka beleže manju godišnju stopu fluktuacije u odnosu na ostale dve grupe posmatranih banaka.

Slika 25: Prosečna godišnja fluktuacija zaposlenih u istraživanim bankama



Pretpostavka je da zadovoljniji zaposleni zaposleni manje izostaju sa posla. Podaci na Slici 26 pokazuju prosečan broj dana bolovanja po zaposlenom godišnje bez porodijskih odsustvovanja. i prema ovom aspektu banke iznad proseka imaju najzadovoljnije zaposlene. U svetlu opšte nestabilne ekonomske situacije u našoj zemlji koja između ostalog beleži i visoku stopu nezaposlenosti, manji broj odsustvovanja sa posla u bankama ne znači i veće zadovoljstvo radnika u tim bankama, već može biti posledica straha od gubitka posla.

Slika 26: Prosečan broj dana bolovanja po zaposlenom godišnje u istraživanim bankama



Upoređujući rezultate deskriptivne analize pokazatelja zadovoljstva zaposlenih poslom u istraživanim bankama iz 2010 godine sa ovim rezultatima može se istaći da je:

- ⇒ Došlo do opadanja zadovoljstva zaposlenih poslom u kategoriji banaka iznad proseka.
- ⇒ I dalje se ne void puno računa o balansu privatnog i poslovnog života radnika i prisutna je velika tendencija prekovremenog rada.
- ⇒ Komunikacija i odnosi sa nadređenima su elementi koji naročito utiču na zadovoljstvo zaposlenih poslom i na njih najviše treba obratiti pažnju.

6.8.6. Faktorska i korelaciona analiza

Rezultati analize posmatranih banaka iz uzorka istraživanja koji su do sada izneti u radu (ocenjivanje i rangiranje banaka putem izračunavanja sumacionih skoreva i korišćenja mera precentila i percentilnih rangova, kao i deskriptivna analiza) dali su konkretne odgovore na dva pitanja: prvo, koje su to banke prema četiri definisanih grupa pokazatelja (organizzazione performanse, praksa menadžmenta ljudskih resursa, vrednost ljudskih resursa i zadovoljstvo zaposlenih poslom) superiornije i drugo, kakve i koje su razlike između njih prema opisu karakteristika tih pokazatelja. Dosadašnji prezentovani rezultati analize nisu u potpunosti dokazali postavljene hipoteze u istraživanju, odnosno, nisu pokazali koliko su korišćeni pokazatelji u deskriptivnoj analizi bitni za poslovne rezultate (što je pokušano da se odgovori faktorskom analizom) i da li među njima postoji povezanost i u kojoj meri je ta povezanost (što je pokušano da se odgovori korelacionom analizom).

Faktorska analiza glavnih komponenti (glavni faktori opisuju 62,78% ukupne varijanse za posmatrani skup pokazatelja kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa, 66,83% ukupne varijanse za posmatrani skup pokazatelja kvaliteta ljudskih resursa i 68,25% ukupne varijanse za posmatrani skup pokazatelja zadovoljstva zaposlenih poslom), ukazala je da je upitnik pogodan za istraživanje kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa, kvaliteta ljudskih resursa i zadovoljstva zaposlenih bankarskih organizacija, odnosno da pitanja iz upitnika mogu u zadovoljavajućoj meri da objasne razlike u njihovim dominantnim karakteristikama. Metodom glavnih komponenti ekstrahovani (redukovani) su značajniji faktori (iz ugla doprinosa organizacionoj uspešnosti) koji su u statističkom smislu najrelevantniji za opisivanje razlika u dominantnim karakteristikama prakse menadžmenta ljudskih resursa, vrednosti ljudskih resursa i zadovoljstva zaposlenih posmatranih banaka. U Tabeli 41 dat je pregled ključnih faktora i njihovih vrednosti kao i pregled njihovih manifestacionih varijabli (varijable koje imaju najveće faktorske koordinate, odnosno koje najviše doprinose odgovarajućem faktoru). Na taj način faktorska analiza upotpunila je deskriptivnu analizu koja je opisala ove faktore, ali nije dala odgovor na pitanje koliki je njihov značaj. Obzirom da je višedimenzionalni model doprinosa prakse menadžmenta ljudskih resursa kvalitetu poslovanja banaka testiran dva puta, dat je uporedni prikaz ključnih faktora u Tabeli 41 za oba istraživanja. Uporednim prikazom rezultata faktorske analize, mogu se izvesti zaključci o tendencijama razvoja prakse menadžmenta ljudskih resursa u ovom vremenskom periodu sa aspekta njenog uticaja na kvalitet poslovanja banaka.

Tabela 41: Pregled najvažnijih faktora i njihove vrednosti

Redukcija pokazatelja koji pripadaju skupu prakse menadžmenta ljudskih resursa			
Naziv faktora	Manifestacione varijable	Vrednost faktora 2010	Vrednost faktora 2016
Veličina HR odeljenja	Broj zaposlenih u HR odeljenju je preko 7 radnika.	.643	.673
Starosna struktura zaposlenih u HR odeljenju	Prosečna staarosna struktura zaposlenih u HR odeljenju je u katgoriji od 25 do 35 godina. Prosečna staarosna struktura zaposlenih u HR odeljenju je u katgoriji od 35 do 45 godina.	.232	.221
Polna struktura zaposlenih u HR odeljenju	Postoji srazmernost polova zaposlenih u HR odeljenju.	.212	.201
Kvalifikaciona struktura zaposlenih u HR odeljenju	Prosečna kvalifikaciona struktura zaposlenih je VSS	.357	.343
Vrsta stručne spreme zaposlenih u HR odeljenju	Društveno-humanističke nauke	.572	.445
Radni staaž zaposlenih u HR odeljenju	Prosečan broj godina radnog staaža zaposlenih u HR odeljenju je preko 10 godina.	.243	.211
Kvalitet organizacije rada HR odeljenja	HR odeljenje banke je podeljen u sektore. Postoji ousourcing za pojedine HR aktivnosti. Postoji saradnja HR stručnjaka i menadžera banke pri donošenju odluka o HR aktivnostima. Za HR aktivnosti postoje jasno utvrđene i usvojene procedure.	.924	.988
Kvalitet planiranja ljudskih resursa	Planovi potreba za ljudskim resursima izrađuju se svake godine U banci postoji praksa kontinuirane izrade planova zamena (sukcesije) za ključna radna mesta.	.768	.887
Kvalitet analize posla	Profil zahteva za radna mesta u banci je jasno i precizno definisan. Profil zahteva za radna mesta u banci je jasno i precizno definisan ne samo sa aspekta školske spreme i radnog iskustva, već i sa aspekta znanja, sposobnosti, veština i ličnih karakteristika.	.799	.834
Kvalitet procesa regrutacije	Korišćenje više metoda regrutacije.	.678	.689
Kvalitet procesa selekcije	Korišćenje više metoda selekcije.	.655	.654
Kvalitet procesa obrazovanja	Korišćenje raznovrsnih metoda evaluacije obrazovanje i razvoja	.878	.901
Kvalitet procesa vrednovanja radne uspešnosti	U banci postoji formalizovan i kontinuiran sistem vrednovanja radne uspešnosti Postojanje više učesnika u ocenjivanju rada zaposlenih U banci su zaposleni upoznati sa kriterijumima ocenjivanja radne uspešnosti U banci su zaposleni upoznati sa rezultatima njihovog rada U banci se sa zaposlenima obavlja razgovor o rezultatima njihovog rada radi utvrđivanja korektivnih mera	.887	.988

Kvalitet procesa razvoja karijere zaposlenih	Korišćenje raznovrsnih metoda za razvoj karijere	.832	.897
Kvalitet procesa nagrađivanja	HR odeljenje uključeno u kreiranje sistema zarada Banka nudi razne mogućnosti učešća zaposlenih u njenim poslovnim uspesima (podela profita, zarade, bonusi, stimulativni pakte beneficija)	.971	.988
Kvalitet procesa očuvanja zdravlja i bezbednosti	U banci postoje razvijeni programi usmereni na očuvanje zdravlja i bezbednosti na poslu	.894	.767
Integrisanost HR aktivnosti	Podaci iz profila zahteva za radna mesta koriste za donošenje odluka o pitanjima vezanim za regrutaciju i selekciju Podaci iz profila zahteva za radna mesta koriste za donošenje odluka o pitanjima vezanim za obuku i trening Podaci iz profila zahteva za radna mesta koriste za donošenje odluka o pitanjima vezanim za kretanje u karijeri Podaci iz profila zahteva za radna mesta koriste za donošenje odluka o pitanjima vezanim za ocenjivanje zaposlenih Podaci iz profila zahteva za radna mesta koriste za donošenje odluka o pitanjima vezanim za plate i beneficije Podaci o vrednovanju radne uspešnosti koriste za donošenje odluka o pitanjima vezanim za izradu HR planova i strategija Podaci o vrednovanju radne uspešnosti koriste za donošenje odluka o pitanjima vezanim za obuku i trening Podaci o vrednovanju radne uspešnosti koriste za donošenje odluka o pitanjima vezanim za kretanje u karijeri Podaci o vrednovanju radne uspešnosti koriste za donošenje odluka o pitanjima vezanim za plate i beneficije Podaci o vrednovanju radne uspešnosti koriste za vrednovanje procesa selekcije Podaci o vrednovanju radne uspešnosti koriste za vrednovanje programa obuke i razvoja	.988	.998
Strategijski značaj HR	HR planovi donose se na osnovu strategije poslovanja Rukovodilac HR odeljenja aktivno učestvuje u radu borda direktora banke HR praksa je doprinela dobijanju priznanja za kvalitet usluge. Rezultati istraživanja zadovoljstva zaposlenih koriste za konkretne aktivnosti u HR odeljenju banke.	.986	.989
Ulaganje u HR praksu	Povećano ulaganje u HR aktivnosti u protekle tri godine. U poslednje tri godine HR odeljenje je dobilo novozaposlene. Postoji procenat zaposlenih u HR odeljenju koji su imali neku vrstu dodatne obuke.	.985	.998

Naziv faktora	Manifestacione varijable	Vrednost faktora	
Redukcija pokazatelja koji pripadaju skupu vrednost ljudskog kapitala			
Prosečna starost zaposlenih	Prosečna staarosna struktura zaposlenih je u kategoriji od 25 do 35 godina. Prosečna staarosna struktura zaposlenih je u kategoriji od 35 do 45 godina.	.283	.243
Polna struktura zaposlenih	Postoji srazmernost polova zaposlenih u HR odeljenju.	.272	.245
Kvalifikaciona struktura zaposlenih	Prosečna kvalifikaciona struktura zaposlenih je VSS	.456	.566
Radni staž zaposlenih	Prosečan broj godina radnog staaža zaposlenih u HR odeljenju je preko 10 godina.	.213	.167
Ulaganje u kompetentnost zaposlenih	% zaposlenih koji su imali neku vrstu dodatne obuke u protekle tri godine je preko 50% Prosečan broj sati dodatne obuke zaposlenog godišnje je preko 20 sati. Prosečan iznos sredstava po zaposlenom za dodatnu obuku godišnje je preko 20 000 din Postoji plan povećanja ulaganja u dodatnu obuku zaposlenih za narednu godinu.	.997	.998
Fluktuacija	Prosečna godišnja stopa fluktuacije zaposlenih u banci je ispod 8%	.585	.585
Apsentizam	Prosečan broj dana bolovanja po zaposlenom godišnje je ispod 5 dana	.462	.465
Dolasci u banku	Postoji procenat novozaposlenih u banci	.579	.578
Kvalifikaciona struktura novozaposlenih	Prosečna kvalifikaciona struktura novozaposlenih je VSS	.524	.643
Vrednovanje značaja ljudskih resursa	U pisanim korporativnim dokumentima banke (izjava o viziji, misiji, ciljevima) mogu se pronaći reči koje govore da su zaposleni najvredniji resurs u preduzeću.	.966	.977
Kategorija ključnih zaposlenih	Neki radnici u banci se vrednuju i tretiraju kao posebno važni stručnjaci (ključne kompetencije) koje treba zadržati	.924	.956
Mogućnost gubitka ljudskih resursa	Ne postoji planirano smanjivanje broja zaposlenih u narednoj godini.	.957	.967
Redukcija pokazatelja koji pripadaju skupu pokretača ljudskog kapitala			
Naziv faktora	Manifestacione varijable	Vrednost faktora	
Istraživanje zadovoljstva zaposlenih	Istraživanja zadovoljstva zaposlenih redovno se sprovode u banci.	.946	.956
Posao u banci kao izvor zadovoljstva	Radni zadaci su jasno definisani Zaposleni su upoznati sa očekivanjima u odnosu na radne rezultate i ponašanja Postoji usklađenost složenosti poslova i stručnosti ljudi koji ih obavljaju Većina zaposlenih ne radi	.847	.789
Međuljudski odnosi i komunikacija kao izvor zadovoljstva	Postoje organizovana neformalna druženja van banke U svakodnevnoj poslovnoj komunikaciji sa zaposlenima ističu se kompanijske vrednosti, ciljeve i strategije	.902	.918

	U banci se neguje odnos u kojem rukovodioci uvažavaju svakog pojedinca bez obzira na radnu poziciju U banci način ophođenja između rukovodioca i zaposlenih definisan je nekim pisanim dokumentom Odnos zaposlenih prema rukovodiocu		
Odnos zaposlenih prema banci i radni uslovi kao dokaz zadovoljstva	Većina zaposlenih u banci preporučila bi svojim prijateljima da potraže posao u banci Većina zaposlenih u banci doživljava banku kao organizaciju koja brine o svojim ljudima Većina zaposlenih vidi svoj posao u banci kao dugoročno zaposlenje Kako banku zaposlen smatra kao dobro mesto za (zaradu, razvoj, prijatno)	.944	.977

Pregledom vrednosti relevantnih faktora prikazanih u Tabeli 41 primećuje se da faktori poput starosne, polne, kvalifikacione strukture i godina radnog staža zaposlenih imaju nešto manju vrednost iz ugla doprinosa organizacionoj uspešnosti u oba posmatrana istraživačka perioda. Uporednom analizom faktora za obe godine mogu se izvesti sledeći zaključci:

- ⇒ Kvalitet organizacije rada odeljenja za ljudske resurse, integrisanost njenih aktivnosti kao i strateški značaj u banci visoko je rangiran u oba istraživačka perioda.
- ⇒ Plansko analitičke aktivnosti i aktivnosti obuke i razvoja zaposlenih kao i vrednovanja radne uspešnosti su aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa čija je vrednost faktora povećana u 2016 godini.
- ⇒ Prisutna je tendencija uvećanja vrednosti faktora vrednovanja ljudskih resursa I kategorije ključnih zaposlenih.
- ⇒ Vrednost faktora međuljudskih odnosa i komunikacije takođe je uvećana u 2016 godini.

Pirsonovom korelacijom prisutnosti najznačajnijih faktora u posmatranim bankarskim organizacijama analizirana je povezanost kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa i kvaliteta poslovanja posmatranih banaka. „Koeficijent korelacije pokazuje stepen kvantitativnog slaganja varijabiliteta dvaju slučajnih promenljivih. Pearson-ov koeficijent se računa na sledeći način:

$$r = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2} \sqrt{n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n y_i \right)^2}}$$

gde je:

r – koeficijent korelacije

x_i, y_i – opservisane vrednosti varijabli čiju korelaciju testiramo
 n – broj opservacija“ (Zubović, 2010, p. 207).

Tabela 42: Pirsonova korelacija prisutnosti najznačajnijih faktora u posmatranim bankama

		Kvalitet poslovanja	kvalitet prakse menadžmenta ljudskih resursa	vrednost ljudskih resursa	Zadovoljstvo zaposlenih poslom
Kvalitet poslovanja	Pearson Correlation	1	.757**	.717*	.868
	Sig. (2-tailed)		.005	.011	.056
	N	11	11	11	11
kvalitet prakse menadžmenta ljudskih resursa	Pearson Correlation	.757**	1	.937**	.927**
	Sig. (2-tailed)	.005		.000	.000
	N	11	11	11	11
Vrednost ljudskih resursa	Pearson Correlation	.717*	.937**	1	.894**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000		.000
	N	11	11	11	11
Zadovoljstvo zaposlenih poslom	Pearson Correlation	.868	.927**	.894**	1
	Sig. (2-tailed)	.056	.000	.000	
	N	11	11	11	11

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Prikazani rezultati Pirsonove korelacije u Tabeli 42 pokazuju da su korelacije među svim pokazateljima značajne što potvrđuje da su postavljene hipoteze u istraživanju dokazane. Dokaz da kvalitet prakse menadžmenta ljudskih resursa pozitivno utiče na kvalitet poslovanja posmatranih banaka pružile su sledeće korelacije:

- ⇒ Kvalitet prakse menadžmenta ljudskih resursa i kvalitet poslovanja: $r=.757$, $p \leq 0,01$ - visoka povezanost. Time je ispunjen i prvi cilj istraživanja, odnosno pokazano je da razlike u kvalitetu praksi menadžmenta ljudskih resursa doprinose razlikama u kvalitetu poslovanja analiziranih na konkretnim primerima organizacija iz sektora poslovnog bankarstva u Srbiji.
- ⇒ Kvalitet prakse menadžmenta ljudskih resursa i vrednost ljudskih resursa: $r=.937$, $p \leq 0,01$ - visoka povezanost – dokazuje pomoćnu hipotezu: H1: Razlike u kvalitetu

sistema upravljanja ljudskim resursima doprinose razlikama u konkurentnosti ljudskih resursa.

- ⇒ Kvalitet ljudskih resursa i kvalitet poslovanja: $r=,717$, $p\leq 0,01$ - visoka povezanost – dokazuje pomoćnu hipotezu: H2: Razlike u konkurentnosti ljudskih resursa doprinose razlikama u kvalitetu poslovanja.
- ⇒ Kvalitet prakse upravljanja ljudskim resursima i zadovoljstvo zaposlenih poslom: $r=,927$ $p\leq 0,01$ - visoka povezanost dokazuje pomoćnu hipotezu: H3: Razlike u kvalitetu sistema upravljanja ljudskim resursima doprinose razlikama u zadovoljstvu zaposlenih poslom.
- ⇒ Zadovoljstvo zaposlenih poslom i kvalitet poslovanja: $r=,868$ $p\leq 0,01$ - visoka povezanost – dokazuje pomoćnu hipotezu: H4: Razlike u zadovoljstvu zaposlenih poslom doprinose razlikama u konkurentnosti ljudskih resursa.
- ⇒ Pirsonova korelacija utvrdila je visoku povezanost između zadovoljstva zaposlenih poslom i vrednosti ljudskih resursa: $r=,894$ $p\leq 0,01$ i time potvrdila ispravnost ispunjavanja i hipoteze H 5: Razlike u zadovoljstvu zaposlenih poslom doprinose razlikama u kvalitetu poslovanja.

Za testiranje postavljenih hipoteza u istraživanju korišćen je i Spearmanov koeficijent korelacije. Spearmanovom korelacijom višekriterijumskih rangova banaka koji su prikazani u deskriptivnoj analizi rada, potvrđena je visoka povezanost kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa i kvaliteta poslovanja posmatranih banaka. „Spearmanov koeficijent korelacije se računa na sledeći način:

$$r_s = 1 - 6 \sum_{i=1}^n \frac{d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Gde je d razlika vrednosti rangova dve varijable, a n je broj različitih serija“. (Zubović, 2010, p. 208)

Prikazani rezultati Spearmanove korelacije u Tabeli 43 takođe su pokazali da su korelacije među svim pokazateljima značajne, rezultati pokazuju visoku povezanost:

- ⇒ Kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa i kvaliteta poslovanja banaka: Spearmanov $\rho=,772$, $p\leq 0,01$;
- ⇒ Kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa i kvaliteta ljudskih resursa: Spearmanov $\rho=,878$, $p\leq 0,01$;
- ⇒ Kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa i zadovoljstvo zaposlenih poslom kapitala: Spearmanov $\rho=,775$, $p\leq 0,01$;
- ⇒ Kvaliteta ljudskih resursa i kvaliteta poslovanja: Spearmanov $\rho=,815$, $p\leq 0,01$;
- ⇒ Zadovoljstvo zaposlenih poslom i kvalitet poslovanja: Spearmanov $\rho=,759$, $p=0,01$
- ⇒ Zadovoljstvo zaposlenih poslom i kvaliteta ljudskih resursa: Spearmanov $\rho=,812$, $p\leq 0,01$

Tabela 43: Spearmanova korelacija

		Kvalitet prakse menadžmenta ljudskih resursa	kvalitet ljudskih resursa	Zadovoljstvo zaposlenih poslom	Kvalitet poslovanja
Kvalitet prakse menadžmenta ljudskih resursa	ρ	1.000	.878**	.775**	.772**
	p (2-tailed)	.	.000	.004	.003
	N	11	11	11	11
kvalitet ljudskih resursa	ρ	.878**	1.000	.812**	.815**
	p (2-tailed)	.000	.	.002	.001
	N	11	11	11	11
Zadovoljstvo zaposlenih poslom	ρ	.775**	.812**	1.000	.759
	p (2-tailed)	.004	.002	.	.001
	N	11	11	11	11
Kvalitet poslovanja	ρ	.772**	.815**	.759	1.000
	p (2-tailed)	.003	.001	.001	.
	N	11	11	11	11
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Može se konstatovati da one banke kod kojih je zastupljenija kvalitetnija praksa menadžmenta ljudskih resursa proizvode veću vrednost ljudskih resursa i imaju zadovoljnije zaposlene te kao takve doprinose većem kvalitetu poslovanja, organizacionim performansama (finansijskim i nefinansijskim) za razliku od onih banaka koje imaju manje kvalitetniju praksu menadžmenta ljudskih resursa. Konkretniji zaključci mogu se izvesti iz podataka dobijenih Spearmanovom korelacijom četiri grupe pokazatelja prakse menadžmenta ljudskih resursa sa rezultatima poslovanja (finansijskim i nefinansijskim) posmatranih banaka kojom je utvrđena visoka povezanost, a što se može videti pregledom podataka u Tabeli br. 44.

Tabela 44: Povezanost između pokazatelja kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa i organizacionih performansi (finansijske i nefinansijske)

		Zaposleni u HR oddeljenju	Kvalitet organizacije HR oddeljenja	Kvalitet generičkih aktivnosti	Vrednovanje značaja HR
Finansijske performanse	ρ	.574**	.429**	.674**	.772**
	p	.000	.000	.000	.000
	N	11	11	11	11
Nefinansijske performanse	ρ	.883**	.689**	.874**	.987**
	p	.000	.000	.000	.000
	N	11	11	11	11

** , Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelacija prikazana u Tabeli 44 upućuje na sledeće zaključke:

- ⇒ Najveća povezanost je prisutna između vrednovanja značaja prakse menadžmenta ljudskih resursa i finansijskih i nefinansijskih performansi posmatranih banaka. One banke koje pridaju veći strateški značaj ovoj praksi, imaju razvijenije sisteme vredovanja rezultata njenih aktivnosti i više ulažu u njih, imaju kvalitetniju praksu menadžmenta ljudskih resursa i beleže bolje poslovne rezultate (finansijske i nefinansijske).
- ⇒ Prethodno navedeno, upućuje na to da one banke koje žele da postignu bolje poslovne rezultate moraju značajno više da: strateški tretiraju i vrednuju praksu upravljanja ljudskim resursima, ulažu sredstava u njen dalji razvoj kao i da razvijaju efikasne metode evaluacije rezultata prakse menadžmenta ljudskih resursa koje će njen doprinos učiniti vidljivijim i razumljivijim.

Upoređujući rezultate korelacione analize iz 2010 i 2016 godine, možemo uočiti trend rasta nivoa povezanosti između prakse upravljanja ljudskim resursima i kvaliteta poslovanja banaka u Srbiji za sva četiri istraživačka polja što se može videti prikazom rezultata Pirsonove i Spearmanove korelacije za oba vremenska istraživačka perioda, Tabela 45 – Pirsonova korelacija i Tabela 46 – Spearmanova korelacija.

Tabela 45: Trend studija Pirsonove korelacije istraživanih banaka

Variable	Pirsonova korelacija		
	2010 N-12	2016 N-11	Razlika N-1
Kvalitet prakse menadžmenta ljudskih resursa i kvalitet poslovanja	$r = ,749$ $p \leq 0,01$ – visoka povezanost	$r = ,757$, $p \leq 0,01$ - visoka povezanost	$\leq .8$
Kvalitet prakse menadžmenta ljudskih resursa i konkurentnost ljudskih resursa	$r = ,917$ $p \leq 0,01$ – visoka povezanost	$r = ,937$ $p \leq 0,01$ – visoka povezanost	$\leq .20$
Konkurentnost ljudskih resursa i kvalitet poslovanja	$r = ,704$ $p \leq 0,01$ – visoka povezanost	$r = ,717$, $p \leq 0,01$ - visoka povezanost	$\leq .13$
Kvalitet prakse menadžmenta ljudskih resursa i zadovoljstvo zaposlenih poslom	$r = ,917$ $p \leq 0,01$ – visoka povezanost	$r = ,927$ $p \leq 0,01$ - visoka povezanost	$\leq .10$
Zadovoljstvo zaposlenih poslom i kvalitet poslovanja	$r = ,865$ $p \leq 0,01$ – visoka povezanost	$r = ,868$ $p \leq 0,01$ - visoka povezanost	$\leq .3$
Zadovoljstvo zaposlenih poslom i konkurentnost ljudskih resursa	$r = ,892$ $p \leq 0,01$ – visoka povezanost	$r = ,894$ $p \leq 0,01$ – visoka povezanost	$\leq .2$

Izvor: (Vemić-Đurković, et al., 2013, p. 105)

Tabela 46: Trend studija Spearmanove korelacije istraživanih banaka

Spearmanova korelacija			
Variable	2010	2016	Razlika
	N-12	N-11	N≤1
Kvalitet prakse menadžmenta ljudskih resursa i kvalitet poslovanja	$\rho=.769$, $p\leq 0,01$ – visoka povezanost	$\rho=.772$, $p\leq 0,01$ – visoka povezanost	$\leq .3$
Kvalitet prakse menadžmenta ljudskih resursa i konkurentnost ljudskih resursa	$\rho=.868$, $p\leq 0,01$ – visoka povezanost	$\rho=.878$, $p\leq 0,01$ – visoka povezanost	$\leq .10$
Konkurentnost ljudskih resursa i kvalitet poslovanja	$\rho=.808$, $p\leq 0,01$ – visoka povezanost	$\rho=.815$, $p\leq 0,01$ – visoka povezanost	$\leq .7$
Kvalitet prakse menadžmenta ljudskih resursa i zadovoljstvo zaposlenih poslom	$\rho=.765$, $p\leq 0,01$ – visoka povezanost	$\rho=.775$, $p\leq 0,01$ – visoka povezanost	$\leq .10$
Zadovoljstvo zaposlenih poslom i kvalitet poslovanja	$\rho=.749$, $p\leq 0,01$ – visoka povezanost	$\rho=.759$, $p\leq 0,01$ – visoka povezanost	$\leq .10$
Zadovoljstvo zaposlenih poslom i konkurentnost ljudskih resursa	$\rho=.802$, $p\leq 0,01$ – visoka povezanost	$\rho=.812$, $p\leq 0,01$ – visoka povezanost	$\leq .10$

Izvor: (Vemić-Đurković, et al., 2013, p. 105)

Iz prikazanih uporednih rezultata korelacionih analiza može se konstatovati visoka povezanost svih istraživanih varijabli, za oba vremenska posmatrana perioda, što doprinosi kvalitetnijem potvrđivanju postavljenih hipoteza i ciljeva u ovom istraživanju sa tendencijom rasta povezanosti. Visoka povezanost svih istraživanih varijabli, dva puta testirana, dokazuje validnost i kvalitet višedimenzionalnog modela odnosa između sistema upravljanja ljudskim resursima i kvaliteta poslovanja banaka u našoj zemlji. Rezultati istraživanja prikazani u prethodnim tabelama pokazuju i da slučaj Agrobanke (banka koja je učestvovala u prvom istraživanju i pokazivala dobre rezultate i otišla u stečaj), ne dovodi u pitanje validnost i kvalitet ovog modela povezanosti između prakse menadžmenta ljudskih resursa i kvaliteta poslovanja banaka. Postojanje kvalitetne prakse upravljanja ljudskim resursima je važan faktor za ostvarivanje poslovne uspešnosti, ali ne i jedini i dovoljan. Sistem menadžmenta, liderstvo, organizaciona kultura, samo su neki od važnih faktora koji utiču na organizacionu uspešnost.

Inoviranje i razvoj efikasnih metoda i alata za vrednovanje rezultata aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u korelacionoj analizi istakli su se kao najznačajniji faktori unapređenja kvaliteta ove prakse kao i pravac u kojem treba dalje da se razvija u bankarskom sektoru. Kvalitetnije vrednovanje doprinosa aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa ostvaruje sledeće koristi:

- Detektuje nedostatke za koje se mogu utvrditi korektivne mere;
- Detektuje dobre prakse koje treba dalje da se jačaju;
- Omogućava definisanje kompatibilnijih ciljeva i strategija ove prakse sa konkretnim uslovima poslovanja banaka;
- Omogućava lakšu demonstraciju doprinosa ove prakse glavnim rukovodiocima i vlasnicima banaka;
- Od toga koliki je doprinos ove prakse uspešnosti banaka i koliko je razumljiv i jasan glavnim rukovodiocima zavisi njena strateška budućnost i dalja ulaganja u nju.

6.9. Naučni doprinos rada

Osnovni naučni doprinos ove doktorske disertacije je u longitudinalnom istraživanju višedimenzionalne povezanosti sistema upravljanja ljudskim resursima i kvaliteta poslovanja banaka u našoj zemlji. Neosporan značaj ovog istraživanja ogleda se u činjenici da je na osnovu dva puta testiranog višedimenzionalnog modela povezanosti ova dva entiteta bilo moguće ne samo ispitati koliko već i način na koji te prakse menadžmenta ljudskih resursa generišu kvalitet poslovanja banaka, kao i buduće tendencije razvoja ove prakse. Ovim istraživanjem prvi put se u bankarskoj praksi longitudinalno proverava povezanost sistema menadžmenta ljudskih resursa i kvaliteta poslovanja.

Zahvaljujući uspešnoj reformi bankarskog sektora baziranoj na rezultatima privatizacije i restrukturiranja, kao i prilivu stranog kapitala, stvoren je ogroman prostor za dalji razvoj ovog sektora. Neophodno je da nastavak procesa restrukturiranja i privatizacije bankarskog sektora u Srbiji dovede do dalje koncentracije kapitala. U uslovima globalizacije i sve veće konkurencije u bankarskom sektoru, neophodno je iskoristiti, odnosno upravljati svim raspoloživim resursima. Ljudski resursi mogu da budu šansa bržem razvoju. U tom smislu osnovni naučni doprinos ove doktorske disertacije je u prepoznavanju, dokazivanju i prezentaciji ljudskih resursa i sistema upravljanja njima kao važnih faktora za postizanje organizacione uspešnosti banaka.

Vrednost rezultata istraživanja treba posmatrati iz perspektive pružanja kvalitetnih informacija naučnoj i stručnoj javnosti, koje mogu doprineti daljem razvoju oblasti merenja doprinosa sistema menadžmenta ljudskih resursa uspešnosti organizacije i boljem upravljanju ključnim resursom današnjice, čovekom.

U Srbiji merenje doprinosa sistema upravljanja ljudskim resursima organizacionoj uspešnosti nije dovoljno istraživana tema, tako da je ovaj rad pokušaj da se u našoj sredini ova problematika ne samo validno istakne, već i pruže svrsishodna saznanja na osnovu kojih je moguće promeniti pristup ovoj problematici u zemlji.

Ovaj rad, pored značajnih doprinosa, ima i određena ograničenja. Jedno od ograničenja proizilazi iz činjenice da postavljene hipoteze u istraživanju nisu mogle da se testiraju na većem uzorku, umanjuje kvalitet dobijenih rezultata. Istraživanje je vršeno samo u jednom sektoru, te svi izvedeni zaključci važe samo za sektor poslovnog bankarstva u Srbiji. Bitnije ograničenje rada proizilazi iz toga da su rezultati dobijeni istraživanjem uglavnom perceptivnog karaktera i nisu egzaktno utvrđeni, obzirom da su stavovi i mišljenja ispitanika, u velikoj meri korišćeni za analizu.

Veoma važan faktor pri selekciji pokazatelja, za dokazivanje hipoteza u radu, bila je dostupnost podataka koja je bila ograničena pre svega spremnošću ispitanika u istraživanju na saradnju. Iz ovoga proističu i ograničenja rada, jer pokazatelji kvantitativne prirode koji nisu bili dostupni iz razloga što spadaju u poslovnu tajnu banke, ili što većina posmatranih banaka ne meri i dovoljno ne prati ovo područje performansi upravljanja ljudskim resursima, pružili bi svakako relevantnije podatke za izvođenje zaključaka o razlikama u

kvalitetu obavljanja aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, ljudskih resursa i zadovoljstva zaposlenih poslom u posmatranim bankama.

6.10. Otvorena područja daljih istraživanja

Na osnovu najvažnijih zapažanja i nedostataka, uočenih analizom istraživanja i dobijenih rezultata, moguće je definisati nekoliko pravaca daljih istraživanja. Prva grupa budućih istraživanja može biti usmerena u pravcu poboljšanja i unapređenja predloženih indikatora za utvrđivanje i potvrđivanje veze između kvaliteta ljudskih resursa, sistema upravljanja njime i organizacionih performansi u sektoru poslovnog bankarstva u Srbiji. Na taj način bi se znatno sveobuhvatnije i preciznije pratili ljudski resursi, što bi rezultiralo efikasnijim i efektivnijim upravljanju njime u organizacijama iz posmatranog privrednog sektora.

Buduća istraživanja mogu se usmeriti i u pravcu daljeg razvoja upravljanja ljudskim resursima u posmatranom okruženju. Istraživanje uticajnih faktora ljudskih resursa, predstavljeno u ovom radu, može poslužiti kao osnova za ispitivanje i analizu korelacija između identifikovanih uticajnih faktora ljudskih resursa. Takva istraživanja mogu otkriti potencijale pojedinih faktora ljudskih resursa, kao i zaključke koje to mere iz oblasti upravljanja ljudskim resursima treba primarno razvijati i gde će mere poboljšanja imati najveće efekte.

Treća grupa daljih istraživanja može se orijentisati na detaljnije istraživanje problema uočenih u okviru ovog istraživanja, u oblasti ljudskih resursa i upravljanja ljudskim resursima u posmatranim organizacijama privrednog sistema Srbije. Problemi nedovoljne edukacije i stručnog usavršavanja zaposlenih, kao i problemi nepridavanja odgovarajućeg značaja učenju i usavršavanju zaposlenih, nisu bili predmet istraživanja u ovom radu, ali se ovi problemi moraju obuhvatati novim istraživanjima. S obzirom na ključne posledice, koje izostanak upravljačkih inicijativa usmerenih na podsticanje inovativnosti i usavršavanja zaposlenih može imati po konkurentnost posmatranih organizacija, ovim problemima se mora posvetiti veća pažnja u najskorijoj budućnosti. Novim istraživanjima je neophodno bolje sagledati navedene probleme i definisati mogućnosti za njihovo rešavanje u cilju jačanja konkurentnosti banaka u Srbiji.

Poslednja, ali ne i najmanje važna grupa daljih istraživanja mora sagledati problem ljudskih resursa u Srbiji iz nacionalne perspektive. Deo budućih istraživanja u oblasti ljudskih resursa mora se usmeriti na definisanje nacionalne strategije (strategije upravljanja nacionalnim ljudskim resursima), otkrivanje snaga i slabosti, i naravno upravljanje i dalji razvoj nacionalnog ljudskih resursa Srbije. Brojne državne institucije u Srbiji bi morale prepoznati značaj ovih istraživanja za dugoročnu konkurentnost i održivi razvoj privrednog sistema Srbije u globalnoj konkurenciji.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Svrha ove doktorske disertacije je analiza višedimenzionalnog modela odnosa doprinosa sistema upravljanja ljudskim resursima kvalitetu poslovanja banaka u Srbiji. Polazeći od toga da stvaranje i održavanje prednosti u uslužnom sektoru zavisi od uspešnosti veza u trouglu: zaposleni – klijenti – organizacija u radu je pokazano da su zaposleni najvažniji element i faktor procesa rada u bankarskim preduzećima upravo zbog njihove specifične izrazito uslužne prirode. Analitičkim putem je dokazano da u zavisnosti od njihovog znanja, stručnosti, motivacije, zadovoljstva zavise i performanse koje će ostvariti. Zaposleni za banku predstavljaju element ulaganja i samim tim generišu i troškove. Bez jasnog uvida i razumevanja veze između vrednosti ljudskih resursa i organizacionih performansi, sistema upravljanja njima i organizacione uspešnosti, poslovodstvo mnogih, pa i bankarskih preduzeća u zaposlenima često vidi instrument kontrole ukupnih troškova banke. Takav način tretiranja zaposlenih je svakako posledica nepostojanja kvalitetne prakse upravljanja ljudskim resursima kao i odsustva adekvatno uspostavljene relacije između prakse upravljanja ljudskim resursima i poslovnih rezultata organizacija

Svaka rasprava o značaju menadžmenta ljudskih resursa za uspešnost bankarske organizacije nužno podrazumeva analizu njegovog doprinosa toj uspešnosti. S obzirom da se ljudski resursi posmatraju kao ključni za ostvarivanje konkurentnosti, a sistem upravljanja njime kao važna poslovna funkcija, logično je pitanje menadžmenta o vrednosti koju ta funkcija donosi celoj organizaciji.

Evidentno je da značaj i uticaj funkcije ljudskih resursa raste. Jedan od najbitnijih razloga za ovo jeste uverenje da način upravljanja ljudskim resursima može bitno da doprinese povećanju poslovne efikasnosti i smanjenju troškova. Navedeno egzistira samo u okvirima teorijskih pokušaja da se demonstrira značaj ove prakse za organizacionu uspešnost ukoliko se ne obezbedi način da se meri doprinos menadžmenta ljudskih resursa poslovnoj uspešnosti. Imajući u vidu stav da se može upravljati samo onim što se može meriti, postoji izražena težnja poslednjih decenija da se razviju i usavrše sistemi merenja rezultata aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. To je razlog zašto je problem merenja performansi menadžmenta ljudskih resursa, poslednjih godina izuzetno aktuelno pitanje i predmet brojnih studija, knjiga, članaka i istraživanja. Rasprava o značaju menadžmenta ljudskih resursa za uvećanje organizacione uspešnosti ne može početi bez sagledavanja njegovog stvarnog doprinosa. Preduzeće može ulagati u programe razvoja, timski rad, lojalnost, dobre odnose, kvalitet aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, ali s obzirom da ove investicije nisu uključene u pokazatelje performansi preduzeća, izračunati finansijski pokazatelji će u značajnoj meri podceniti stvaran doprinos ove prakse upravljanja zaposlenima. Prethodno navedeno je od krucijalnog značaja budući da nesposobnost razdvajanja dobrih od loših investicija u zaposlene prouzrokuje redukciju ukupnog nivoa ulaganja u njih, jer je praksa do sada pokazala da se pod uticajem krize i eksternih snaga prvo smanjuju ulaganja vezana za zaposlene. Ključni razlog merenja menadžmenta ljudskih resursa je kvantificiranje njegovog doprinosa uspešnosti organizacije, odnosno dokazivanje povezanosti između menadžmenta ljudskih resursa i organizacionih performansi, te važnosti ove funkcije za izvršenje organizacionih ciljeva. Odnosi se na određivanje kako i koliko pojedine aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa utiču na

zaposlene, a preko njih na efikasnost i efektivnost organizacije, odnosno na definisanje načina i inteziteta na koji menadžment ljudskih resursa doprinosi organizacionom uspehu.

Polazeći od glavnih postavki resursne i bihevioralne teorije preduzeća kao posredujuće varijable između praksa menadžmenta ljudskih resursa i organizacionih performansi u istraživanju uzete su dve varijable: vrednost ljudskih resursa i zadovoljstvo zaposlenih poslom.

Na taj način se osnovna hipoteza rada – *Razlike u kvalitetu prakse sistema upravljanja ljudskim resursima pozitivno utiču na razlike u kvalitetu poslovanja banaka u Srbiji* dokazivala uz pomoć pet hipoteza: H1: Razlike u kvalitetu sistema upravljanja ljudskim resursima doprinose razlikama u konkurentnosti ljudskih resursa; H2: Razlike u konkurentnosti ljudskih resursa doprinose razlikama u kvalitetu poslovanja; H3: Razlike u kvalitetu sistema upravljanja ljudskim resursima doprinose razlikama u zadovoljstvu zaposlenih poslom; H4: Razlike u zadovoljstvu zaposlenih poslom doprinose razlikama u konkurentnosti ljudskih resursa i H 5: Razlike u zadovoljstvu zaposlenih poslom doprinose razlikama u kvalitetu poslovanja.

Iz navedenih hipoteza sledi da kvalitetna praksa menadžmenta ljudskih resursa generiše organizacioni uspeh preko svojih generičkih aktivnosti kojima stvara veću vrednost ljudskih resursa i veće zadovoljstvo zaposlenih poslom. To je dalje uslovalo kreiranje četiri istraživačka polja (organizaacione performanse, praksa menadžmenta ljudskih resursa, vrednost ljudskih resursa i zadovoljstvo zaposlenih poslom) i šest vrsta odnosa: prvi, odnos između kvaliteta sistema upravljanja ljudskim resursima i kvaliteta poslovanja, odnosno cilj istraživanja je da pokaže koliko razlike u kvalitetu praksi menadžmenta ljudskih resursa doprinose razlikama u poslovnim performansama banaka; drugi, odnos između kvaliteta sistema upravljanja ljudskim resursima i vrednosti ljudskih resursa, odnosno cilj istraživanja je da pokaže koliko razlike u kvalitetu praksi menadžmenta ljudskih resursa doprinose razlikama u konkurentnosti ljudskih resursa banaka; treći, odnos između vrednosti ljudskih resursa i kvaliteta poslovanja odnosno cilj istraživanja je da pokaže koliko razlike u konkurentnosti ljudskih resursa doprinose razlikama u poslovnim performansama banaka; četvrti, odnos između kvaliteta sistema upravljanja ljudskim resursima prakse i zadovoljstva zaposlenih poslom, odnosno cilj istraživanja je da pokaže koliko razlike u kvalitetu prakse menadžmenta ljudskih resursa utiču na razlike u zadovoljstvu zaposlenih poslom u bankama; peti, odnos između zadovoljstva zaposlenih poslom i vrednosti ljudskih resursa, odnosno cilj istraživanja je da pokaže koliko razlike u zadovoljstvu zaposlenih poslom utiču na razlike u konkurentnosti ljudskih resursa banaka i šesti, odnos između zadovoljstva zaposlenih poslom i kvaliteta poslovanja, odnosno cilj istraživanja je da pokaže koliko razlike u zadovoljstvu zaposlenih poslom utiču na razlike u poslovnim performansama banaka.

Doprinos prakse menadžmenta ljudskih resursa poslovnoj uspešnosti organizacija često je do sada bio podlozan raznim analizama njihove efikasnosti, ali te analize su u većini slučajeva nedovoljno kompleksne s obzirom da posmatraju samo jedan pokazatelj efikasnosti ili više njih, ali odvojeno. To stvara određene probleme jer je teško odrediti koji je to pokazatelj najrelevantniji. Zato je polazna ideja ovog istraživanja bila je da se pronađe

način na koji bi se višedimenzionalno moglo analizirati doprinos prakse menadžmenta ljudskih resursa poslovnoj uspešnosti posmatranih banaka. Opcija, koja je korišćena u ovom istraživanju, je bila da se navede jedna mera koja bi predstavljala neku (karakteristicnu, prosečnu) vrednost koja kao takva posmatra više pokazatelja zajedno. Za definisane pokazatelje za svako istraživačko polje (organizzazione performanse, kvalitet prakse menadžmenta ljudskih resursa, vrednost ljudskih resursa i zadovoljstvo zaposlenih poslom) izračunat je faktorski skor kao jedna vrsta ponderisane sume varijabli kojom je svakoj varijabli dat ponder u zavisnosti od toga koliko je varijabla važna. Na osnovu toga izvršeno je ocenjivanje banaka, a krajnji rezultat analize je njihovo višekriterijumsko rangiranje pojedinačno za svako istraživačko polje. Radi lakšeg izvođenja zaključka o tome da li i u kojoj meri postoji njihova međusobna povezanost, višekriterijumsko rangiranje banaka je, na osnovu korišćenja mera percentila i percentilnih rangova, dato u tri grupe: banke iznad proseka, prosečne banke i banke ispod proseka. Ovim je omogućeno ne samo posmatranje više pokazatelja istovremeno već i sagledavanje toga da različiti pokazatelji imaju različit uticaj na određeni cilj kroz pristup dodeljivanja težina (vrednosti, pondera,). Na taj način omogućeno je bolje sagledavanje ne samo koliko, već i na koji način praksa menadžmenta ljudskih resursa generiše poslovni uspeh.

Faktorska analiza glavnih komponenata redukovala je značajnije faktore posebno za sva tri skupa (kvalitet prakse menadžmenta ljudskih resursa, vrednost ljudskih resursa i zadovoljstvo zaposlenih poslom) koji su u statističkom smislu najrelevantniji za opsivanje razlika u njihovim dominantnim karakteristikama. Na taj način faktorska analiza upotpunila je deskriptivnu analizu koja ih je opisala, ali nije dala odgovor na pitanje koliki je njihov značaj. Pirsonova korelacija prisutnosti najznačajnijih faktora u posmatranim bankarskim organizacijama je takođe, pokazala da su korelacije među svim pokazateljima istraživačkih polja značajne što je još jednom potvrdilo da su postavljene hipoteze u istraživanju dokazane.

Spearmanova korelacija dobijenih višekriterijumskih rangova pojedinačno za svako polje istraživanja (organizzazione performanse, kvalitet prakse menadžmenta ljudskih resursa, vrednost ljudskih resursa, zadovoljstvo zaposlenih poslom) je pokazala da su korelacije među svim pokazateljima istraživačkih polja značajne što potvrđuje da su postavljene hipoteze u istraživanju dokazane. Pokazala je da je najveća povezanost prisutna između vrednovanja značaja prakse menadžmenta ljudskih resursa i finansijskih i nefinansijskih performansi posmatranih banaka. One banke koje pridaju veći strateški značaj praksi menadžmenta ljudskih resursa, imaju razvijenije sisteme vredovanja rezultata aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i više ulažu u njih beleže bolje poslovne rezultate (finansijske i nefinansijske). Prethodno navedeno, upućuje na zaključak da one banke koje žele da postignu bolje poslovne rezultate moraju značajno više da: strateški tretiraju i vrednuju praksu upravljanja ljudskim resursima, ulažu sredstava u njen dalji razvoj kao i da razvijaju efikasne metode evaluacije rezultata prakse menadžmenta ljudskih resursa koje će njen doprinos učiniti vidljivijim i razumljivijim.

Ključna vrednost ovog istraživanja leži u činjenici da ono spada u longitudinalno istraživanje, trend studija, što podrazumeva da je višedimenzionalni model doprinosa sistema upravljanja ljudskim resursima kvalitetu poslovanja banaka u našoj zemlji testiran

dva puta na sličnom uzorku. U radu su prikazane uporedne analize rezultata istraživanja za oba vremenska perioda, 2010 i 2016 godinu. Uporedan prikaz rezultata i njihova analiza pokazale su visoku povezanost u svim istraživačkim varijablama i potvrdile validnost i kvalitet modela. Uporednom analizom Pearsonovih i Spearmanovih korelacija došlo se i do zaključka da inoviranje i razvoj efikasnih metoda i alata za vrednovanje rezultata aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa predstavlja najznačajniji faktor unapređenja kvaliteta prakse upravljanja ljudskim resursima kao i pravac u kojem treba dalje da se razvija praksa menadžmenta ljudskih resursa u bankarskom sektoru.

Uporednim prikazom i ispitivanjem rezultata faktorskih analiza za oba vremenska perioda, mogu se izvesti sledeći zaključci:

- ⇒ Kvalitet organizacije rada odeljenja za ljudske resurse, integrisanost njenih aktivnosti kao i strateški značaj u banci visoko je rangiran u oba istraživačka perioda.
- ⇒ Plansko analitičke aktivnosti i aktivnosti obuke i razvoja zaposlenih kao i vrednovanja radne uspešnosti su aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa čija je vrednost faktora povećana u 2016 godini u odnosu na 2010 godinu.
- ⇒ Prisutna je tendencija uvećanja vrednosti faktora vrednovanja ljudskih resursa i kategorije ključnih zaposlenih.
- ⇒ Vrednost faktora međuljudskih odnosa i komunikacije takođe je uvećana u 2016 godini u odnosu na 2010 godinu.

Deskriptivna analiza posmatranih banaka imala je za cilj da objasni njihove razlike u kvalitetu praksi menadžmenta ljudskih resursa, konkurentnostil ljudskih resursa i zadovoljstvu zaposlenih poslom koje utiču na razlike u organizacionim performansama. Dobijeni rezultati deskriptivne analize ukazali su na sledeće zaključke:

- ⇒ One banke koje imaju razvijeniju praksu upravljanja ljudskim resursima imaju: konkurentnije zaposlene u odeljenjima za ljudske resurse (mlađe, kvalifikovanije stručnjake); kvalitetniju organizaciju njihovog rada (postojanje podeljenosti odeljenja na sektore, outsourcinga pojedinih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima kao i jasnih, definisanih i usvojenih procedura za obavljanje procesa menadžmenta ljudskih resursa); kvalitetniji pristup obavljanju glavnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa: planovi potreba za ljudskim resursima izrađuju se redovno, postojanje strateškog pristupa aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa, postojanje planova sukcesije za ključne ljude u organizaciji, profil zahteva za radna mesta se definišu precizno i to ne samo sa aspekta školske spremne, već i sa aspekta znanja, sposobnosti, veština, radnog iskustva, ličnih osobina i fizičkih (zdravstvenih) zahteva, postojanje široke i razvijene palete metoda regrutacije, selekcije, evaluacije zaposlenih i njihovog razvoja karijere, postojanje jasnih kriterijuma za ocenjivanje radne uspešnosti, sa zaposlenima se o rezultatima njihovog rada razgovara radi utvrđivanja korektivnih mera, pored plate koriste i druge oblike stimulacije, postojanje razvijenih programa usmerenih na zdravlje i bezbednost zaposlenih; veću integrisanost aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa: podaci iz profila zahteva za radna mesta se koriste za donošenje odluka o

selekciji, obuci, kretanjima u karijeri, oceni rada zaposlenih kao i sistema njihovg nagrađivanja, rezultati obuke se prate ne samo sa aspekta troška, već i sa aspekta učinka i poboljšanja poslovanja, unapređenje na bolje pozicije se vrši na osnovu pažljivog praćenja i identifikacije postignutih radnih rezultata itd.; strateški pristup aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa: imaju rukovodioca odeljenja za ljudske resurse koji aktivno učestvuje u radu borda direktora banke što potvrđuje činjenicu da se strateški odnose prema aktivnostima upravljanja ljudskim resursima, prepoznavaju i priznaju značaj aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa za unapređenje kvaliteta bankarske usluge i zadovoljstva zaposlenih, imaju adekvatnije nazive njihovih odeljenja; više finansijskih investicija u aktivnosti upravljanja ljudskim resursima: (ulaganje u dodatnu obuku zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse, prijem novih radnika u odeljenju, ulaganje u kvalitet aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa); imaju razvijen formalizovan sistem vrednovanja rezultata rada odeljenja za ljudske resurse koji podrazumeva postojanje više učesnika u ocenjivanju i vrednovanje rada ne samo sa aspekta troška već i sa aspekta efekata i zadovoljstva klijenata.

- ⇒ One banke koje imaju konkurentnije zaposlene imaju ljudske resurse koji imaju sledeća obeležja: zapošljavaju mlađe radnike, srazmernija je prisutnost polova, imaju mobilniju radnu snagu, manju stopu fluktuacije, manji broj dana bolovanja po zaposlenom godišnje i zapošljavaju nove ljude, imaju kvalifikovaniju radnu snagu i više vremena i finansijskih sredstava ulažu u dodatnu obuku zaposlenih za razliku od onih banaka koje beleže manju vrednost ljudskih resursa.
- ⇒ One banke koje imaju zadovoljnije zaposlene redovno sprovede istraživanja zadovoljstva zaposlenih, odnos izvora zadovoljstva i nezadovoljstva je u korist zadovoljstva i za sva tri skupa pokazatelja: posao, međuljudski odnosi i komunikaciju i odnos zaposlenih prema banci beleže bolje rezultate što ukazuje da su njihovi radnici zadovoljniji.

Prikazom i uporednom deskriptivnom analizom rezultata ovog longitudinalnog istraživanja možemo istaći sledeće zaključke o razvoju prakse menadžmenta ljudskih resursa u bankarskom sektoru u periodu od 2010 do 2016 godine:

- ⇒ Došlo do značajnog razvoja kvaliteta aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa;
- ⇒ Došlo do primene sve više integrisanog pristupa u obavljanju prakse menadžmenta ljudskih resursa;
- ⇒ Došlo do sve većeg vrednovanja značaja menadžmenta ljudskih resursa za kvalitet poslovanja;
- ⇒ Interesantno je istaći i činjenicu da je u prvom istraživanju kao najveći izazov ove prakse identifikovana aktivnost edukacije, obujke i razvoja, a sada sistem nagrađivanja i vrednovanja radnih rezultata i ponašanja.
- ⇒ Došlo do značajnog ulaganja u kvalitet zaposlenih.
- ⇒ Došlo do značajnih promena u kvalitetu strukture zaposlenih u pravcu zapošljavanja kvalifikovanih radnika.
- ⇒ Došlo do promene svesti o značaju ljudskih resursa za kvalitet poslovanja.
- ⇒ Došlo do opadanja zadovoljstva zaposlenih poslom u kategoriji banaka iznad proseka.

- ⇒ I dalje se ne vodi puno računa o balansu privatnog i poslovnog života radnika i prisutna je velika tendencija prekovremenog rada.
- ⇒ Komunikacija i odnosi sa nadređenima su elementi koji naročito utiču na zadovoljstvo zaposlenih poslom i na njih najviše treba obratiti pažnju.

Osnovni naučni doprinos ovog rada leži u činjenici da predstavlja longitudinalno istraživanje, trend studija, kojim se ne samo potvrdila validnost i kvalitet kao i dokazala višedimenzionalna povezanost sistema upravljanja ljudskim resursima i kvaliteta poslovanja banaka u našoj zemlji, već su se identifikovale i ključne tendencije u daljem razvoju ove prakse.

LITERATURA

Knjige:

1. Adidžes, I. (2006). *Upravljanje promenama*. Novi Sad: Adidžes BC.
2. Anderson, C. (1994). *Black labour, White Wealth: The search for Power and Economic Justice*. Povernomics Corporation of America.
3. Andriessen, D. (2004). *Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles*. USA: Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington.
4. Armstrong, M. (1999). *A handbook of human resource management*. UK: Kogan-Page.
5. Bahtijarević – Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
6. Barney, J.B., Delwyn, N.C. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press.
7. Beaumont, P. (1993). *Human Resource Management: Key concepts and skills*. Sage Publications, Inc.
8. Bebek, B. i Kolumbić, A. (2000). *Poslovna etika*, Zagreb: Sinergija.
9. Bogićević – Milkić, B. (2008). *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet.
10. Boljević A. (2006). *Strateško planiranje kao odlučivanje o pravcima razvoja preduzeća*, Subotica: Ekonomski fakultet.
11. Boxall, P. i Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*, London: Palgrave Macmillan.
12. Bowen, E.D. i Lawler, E.E.III. (1992). *Total Quality – Oriented Human Resource Management*. Los Angeles: Center for Effective Organizations, School of Business Administration, University of Southern California.
13. Bussing, A. (2002). *Motivation and Satisfaction*. In A. Sorge (ed.). *Organization*. London: Thomson Learning.
14. Cascio, W. i Thacker, J. (1994). *Managing Human Resources*, Toronto: First Canadian Edition, McGraw-Hill Ryerson.
15. Certo, S. C. i Certo, S.T. (2008). *Moderni menadžment*. 10 izdanje. Zagreb: Mate Zagreb.
16. Collin, C. (1960). *The Concitions of Economic Progress*, London: Mc Millan and Co. Ltd.
17. Crosby, P.B. (1979). *Quality Is Free*. New York: McGraw-Hill, Inc.
18. Davies, D.R. Shackleton P. (1975). *Psychology and Work*. London: Methuen.
19. DeCenzo/Robins (1999). *Human Resource Management*. sixth edition, New York: Wiley & Sons.
20. Deming, W.E. (1986). *Out of Crisis*, Massachusetts Institute of Technology. Cambridge: Center for Advanced Engineering Study.
21. Dessler, G. (2007). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data Status.
22. Doyle, P. (1994). *Marketing Management and Strategy*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
23. Dowling P.J. i Schuler R. (1993). *International dimensions of Human Resource Managament*. California: Wadsworth Publishing.

24. Dušanić, J.A. (2011). *Vlasnička struktura banaka*. Beograd: Beogradska bankarska akademija.
25. Ennew, C. T. i Waite N. (2007). *Financial services marketing: an international guide to principles and practice*. Oxford: Butterworth- Heinemann Elsevier Ltd.
26. Edvinsson, L. (2003). *Korporacijska longituda – Navigacija ekonomijom znanja*. Zagreb: Differo.
27. Erić, D. , Đukić, M. (2012). *Finansijska tržišta u uslovima krize*, Institut ekonomskih nauka, Beogradska Bankarska Akademija, Beograd.
28. Feigenbaum, A.V. (1991). *Total Quality Control*. Third edition, New York: McGraw-Hill, Inc.
29. Fitz-enz, J. i Davison, B. (2002). *How to measure human resources management*. Columbus: McGraw-Hill Companies.
30. Foss N. (1997). *Resources and Strategy*. London: Oxford Press.
31. Čabrilo, S. (2005). *Procena i praćenje intelektualnog kapitala*. magistarski rad, Novi Sad: Fakultet Tehničkih nauka.
32. Đorđević B. (2007). *Upravljanje ljudskim resursima u uslovima smanjenja preduzeća*. Doktorska disertacija, Beograd: Ekonomski fakultet.
33. Ćirović. M. (2001). *Bankarstvo*. Beograd: Bridge Company.
34. Ćurčić, U.N. i Barjaktarović, M. (2008). *Bankarski portfolio menadžment*. Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janićije i Danica Karić“.
35. Grinberg, Dž. i Baron, A. R. (1998). *Ponašanje u organizacijama*, Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada, Beograd: Želnid.
36. Gronroos, Ch. (1990). *Services Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. San Francisco: Press.
37. Grozdanović D. (2004). *Osnovi ekonomike preduzeća*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
38. Guest, D.E. Micjic. J. Sheen. M., Conway. N. Metochi. M. (2000). *Effective People Management*. UK: Chartered Institute of Personnel and Development.
39. Gustafsson. A. Johnson. D.M. (2006). *Natjecanje u uslužnoj ekonomiji*. Zagreb: Mate.
40. Hackett. P. (1978). *Interview skill training: Role play exercise*. London: Institute of Personnel Management.
41. Hadžić. M. (2007). *Bankarstvo*. Beograd: Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Univerzitet Singidunum.
42. Haid. M. Sims. J. (2009). *Employee Engagement – Maximizing Organizational Performance*. Philadelphia: Right Management Inc.
43. Hellreigel. D. Slocum J.W. (2003). *Organizational behaviour*. USA: South-Western College Pub.
44. Heskett. J. L. Sasser, W. Earl Jr. and Schlesinger. L. A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York: The Free Press.
45. Holt, H.L. Mazrohofer, W. (2006). *Managing Human Resources in Europe*. London: Routledge.
46. Hitt, M.A. Ireland, R.D. Hoskisson, R.E. (2003). *Strategic Management, Competitiveness and Globalisation*. London: Thomson South-Western College Pub.

47. Ikač N. (2005). *Menadžment ljudskih resursa*. Novi Sad: Fakultet Tehničkih nauka.
48. Ingham, J. (2007). *Strategic Human Capital management*. UK: Butterworth-Heinemann.
49. Ishikawa. K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. London: Prentice-Hall.
50. Janićijević. N. (1997). *Organizaciona kultura – kolektivni um preduzeća*. Novi Sad: Ulixes.
51. Janićijević. N. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Data Status, Beograd.
52. Juran. J.M. Gryna. F.M. (1993). *Quality Planning and Analysis*. Third edition, New York: McGraw-Hill, Inc.
53. Koch. T.W. Macdonald. S.S. (2003). *Bank Management*. New York: Thomson-South-Western.
54. Kofman. K, Bakingem. M. (2004). *Zaboravite pravila: Što to najbolji svjetski menadžeri na svetu rade drugačije*. Zagreb: Masmedia.
55. Kotler. P. (1988). *Marketing Management*. London: Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.
56. Kovačević. M. (2002). *Međunarodna trgovina*. Beograd: Ekonomski Fakultet.
57. Kukoleča. S. (1990). *Organizaciono – poslovni leksikon*. Beograd: Zavod za ekonomske ekspertize.
58. Lončarević. R. (2007). *Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
59. Lovelock. C. Vandermerwe. S. Lewis. B. (1999). *Services marketing*. USA: Prentice-Hall.
60. Malkovich. G. (1988). *Canadien Personnel/Human Resource Management*. USA: Bussiness Publications.
61. Matijašević. M. (2010). *Uticaj liderstva na finansijsku uspešnost akvizicija i merđžera u savremenim kompanijama*, Master rad, Beograd: Singidunum.
62. Mašić. B. (2007). *Strategijski menadžment – proces i koncepti*. Bijeljina: Univerzitet Sinergeja.
63. Milisavljević. M. (2002). *Savremeni strategijski menadžment*. Beograd: IEN Pres.
64. Milojević. D. (1996). *Leksikon finansijskih tržišta - sa rečnikom na srpskom, nemačkom i engleskom jeziku*. Beograd: Savremena administracija.
65. Mintzberg. H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. USA: Prentice Hall International.
66. Noe. R.A. Hollenbeck. J.R., Gerhart. B., Wright. P.M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate.
67. Nonaka. I., Takeuchi. H. (1995). *The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. London: Oxford University Press.
68. Peters T., (1994). *Crazy Times Call for Crazy Organizations*. London: Macmillan.
69. Pešalj. B. (2006). *Merenje performansi preduzeća*. Beograd: Ekonomski fakultet.
70. Petz. B. (1987). *Psihologija rada*. Zagreb: Školska knjiga.
71. Phillips. J.J. (1995). *Accountability in Human resource management*. UK: Gulf Professional Publishing, c/o Elsevier Linacre House Jordan Hill Oxford.
72. Pieper. R. (1990). *Human resource Managament: An international Comparasion*. New York: de Gruyter.
73. Pfay. B. Kay. I. (2002). *The Human Capital Edge*. UK: McGraw Hill.

74. Pfeffer. J. (1994). *Competitive advantage through people*. London: Harvard Business School Press.
75. Pološki. N. Frajlić. D. (2004). *Pokazatelji konkurentnosti hrvatske radne snage*. Zagreb: Institut za javne finansije.
76. Price. A. (1997). *Human Resource Management in a Business Context*. London: Thomson.
77. *Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom*, Zagreb: Hrvatska gospodarska komora, 2004.
78. Pržulj. Ž.. (2005). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Janićije i Danica Karić.
79. Pržulj. Ž. (2007). *Menadžment ljudskih resursa*. II dopunjeno izdanje. Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo Janićije i Danica Karić.
80. Purcell. J. Kinnie. N.. Hutchinson. S. Rayton. B. Swart. J. (2002). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*. USA: Chartered Institute of Personnel and Development.
81. Ristić. D. (2007). *Upravljanje promenama*. Novi Sad: CEKOM.
82. Robbins. S. Coulter. M. (2005). *Menadžment*. Beograd: DataStatus.
83. Rose. P. Hudgins. S. (2005). *Bankarski menadžment i finansijske usluge*. Beograd: Data Status.
84. *Statistical book: European Business – Facts and figures*, (2009). 2009 edition, EUROSTAT, European Commission, Statistics in Focus.
85. Randelović. S. (2009). *Studija – Nezaposlenost, stanje i perspektive*. Leskovac: Socijalno-ekonomski savet.
86. Schein. E.H. (2008). *Promjena uloge rukovoditelja za ljudske potencijale*. Bled: IEDC: Poslovna škola.
87. Senge. P. (2005). *Peta disciplina*. Novi Sad: Adidžes Institut.
88. Sikavica, P. Bahtijarević-Šiber, (2004). *Menadžment: Taorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
89. Sikavica. P. Bahtijarević-Šiber, F. Vokić-Pološki. N., (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
90. Skandia Insurance Company (1995-2003): Visualizing Intellectual Capital in Skandia: Supplements to Skandia Annual Reports 1994-2003 Skandia Insurance Company, Stockholm, str.4 Sweden. Dostupno na: <http://www.skandia.com/>
91. Stanton. J.W. (1981). *Fundamentals of marketing*. UK: Mc Grow-Hill.
92. Stewart, T. A., *Intellectual capital: The New Wealth of Organizations*, New York: Doubleday, 1997.
93. Stone. T. Meltz. N. (1991). *Human Resource Management in Canada*. Toronto: Holt, Rinehart and Winston of Canada.
94. Sveiby. K.E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.
95. Tisen. R., Andriesen. D., Depre. L.F. (2006). *Dividenda znanja*. Novi Sad: Adizes Institut.
96. Torrington. D., Hall. L., Taylor. S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data Status.
97. Stanković. Lj. (2002). *Međuzavisni marketing*. Niš: Ekonomski fakultet.

98. Tot. V. (2006). *Intelektualni kapital u strategijskim procesima industrijskih sistema*. Doktorska disertacija, Novi Sad: Fakultet Tehničkih nauka.
99. Ulrich. D. (1996). *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Mass. Harvard Business School Press.
100. Veljković. S. (2009). *Marketing usluga*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet.
101. Vasiljev. S. Cvetković. Lj. Kancir. R. Pantelić. D. (2007). *Marketing menadžment*. Subotica: Ekonomski fakultet.
102. Zeithaml, V.A., Bitner, M.J.: *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York, 1996.
103. Wehrich. H., Koontz. H. (1994). *Menadžment*. Zagreb: Mate.
104. West. M. Patterson. M. Lawthom. R. Nickell. S. (1997). *Impact of People Management Practices on Business Performance*. USA: Chartered Institute of Personnel and Development.

Članci iz časopisa:

1. Angur. M.G. Natarajan. R. Jahera. J.S. (1999). Service quality in the banking industry: an assessment in a developing economy. *International Journal of Bank Marketing*. Vol.17, No. 3, str. 116-123
2. Appleyard. M. Brown. C. (2001). Employment practices and semiconductor manufacturing performance. *Industrial Relations*, 40, str. 436-471.
3. Arasli. H. Mehtap-Smadi. S. Katircioglu. S.T. (2005). A comparison of service quality in the banking industry: Some evidence from Turkish- and Greek-speaking areas in Cyprus. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 23, No. 7, str. 508-526.
4. Avkiran. N.K. (1994). Developing an instrument to measure customer service quality in branch banking. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 12, No. 6, str. 10-18.
5. Bahia. K., Nantel, J. (2000). A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks. *International Journal of Bank Marketing*. Vol.18, No. 2, str. 84-91.
6. Barjaktarović. L.(2010). Konkurentnost u bankarskom sektoru Srbije. *FEFA Zbornik radova: Kuda ide konkurentnost Srbije?*. Beograd, str. 53-69.
7. Barlett. C.A. Ghoshal. S. (2002). Building competitive advantage through people, *MIT Sloan Management review*, Winter, Vol.43, No2, str. 34-41.
8. Barney. J. B., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*. 17(1), str.99-120.
9. Bartel. A. (1994). Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs, *Industrial Relations*. 33(4), str 411-425.
10. Becker. B., Gerhart. B. (1996). The impact HRM on organizational performance: Progress and prospects, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No.4, str. 779-801.
11. Becker. B. B., Huselid. M. A., Pinkhaus. P. S., & Spratt. M.F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and Recommendations, *Human Resource Management*, Vol.36, str.39-47.

12. Becker. B. Huselid. M. Ulrich. D. (2001). The HR Scorecard-Linking People, Strategy, and Performance, *Harvard Business School Press*. str.66.
13. Beloglavec. S., Pisnik Korda. A. (2004). Is Customer Satisfaction with Services a Solid Ground for Loyalty in Banking Business, Zagreb *International Review of Economics & Business, Conference issue*, str. 153-169.
14. Berry. L.L. (1980). Service Marketing is Different, *Business*, (30) Maj-Jun.
15. Bick. G. Beric Brown. A. Abratt. R. (2004). Customer perceptions of the value delivered by retail banks in South Africa, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22, No. 5, str. 300-318.
16. Bogdanović. M. (2008). Prilog teoriji ljudskog kapitala: koja svojstva radne snage treba smatrati bitnim sastavnicama ljudskog kapitala, *Ekonomija*, Hrvatska, 15(1), str.45-81.
17. Bogićević-Milkić, B. (2010). Fluktuacija zaposlenih:uzroci, posledice i kontrola, *Ekonomске teme*. Ekonomski fakultet, Niš, (1) str. 131-144
18. Bolton. R.N. Drew. J.H. (1991). A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes, *Journal of Marketing*, Vol. 55, str. 1-9.
19. Boxall. P., Purcell. J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going?, *International Journal of Management Reviews*. 2(2), 183-203.
20. Carman. J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions, *Journal of Retailing*, Vol. 66, No. 1, str. 33-55.
21. Cappelli. P. Crocker-Heftler A. (1996). Distinctive Human Resource are Firms Core Competencies., *Organizational Dynamic*, 24(3).
22. Collis. D. Montgomery. C. (1990) Competing on Resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, July-August, str. 118-128.
23. Cotton. J.L., Tuttle. J.M. (1996). Employee Turnover: A Meta-Analysis with Implications for Research. *Academy of Management Review*. Vol. 11.
24. Cronin. J, Taylor. S. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 3 str. 55-68
25. Quinn. J. (1998). Strategic change: Logical incrementalism, *Sloan Management Review*. Fall, str.45-50
26. Delaney. J. T. Huselid. M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal* , 39, str. 949-969.
27. Delery. J., Doty. H. (1996). Modes of theorizing in SHRM, *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
28. Dropulić. M. (2010). Jesmo li «prerasli» Teoriju X i Teoriju Y?. *Ekonomска misao i praksa*, 2, Hrvatska. str.349-372.
29. Dubnicki. C. Williams. J.B., (1990). Using competency- Based human resources planning to improve the bottom line“, *The Human Resources Professional*. str.56-61.
30. Glebbeek. A.C. Bax. E.H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*. 47: 277–286.
31. Grant. R. M. (1998). Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications, *Blackwell Publishers Ltd*, str. 163-184.

32. Gronroos. C. (1994). A Service Quality Model and its Implications, *European Journal of Marketing*. 18 (4), 1-36.
33. Guest. D., (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda, *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 8, No. 3, str.263-276
34. Hamel. G. Getz. G.(2004). Funding Growth in an Age of Austerity, *Harvard Business Review*. July-August, str. 76.
35. Harvey. T. (1996).The banking revolution: position your bank in the new financial services marketplace. Chicago, *Irwin Professional Publishing*, 1996.
36. Heskett. J. Jones. T.O. Loveman. G.W., Sasser. W.E. Schlesinger. L.A. (1994). Putting the Service-profit Chain to Work, *Harvard Business Review*. mart-april, str.164-174
37. Holzer. H.(1993). Are Training Subsidies for Firms Effective? The Michigan Experience, *Industrial and Labor Relations Review*. 46(4), str 625-636
38. Houston. J.F. James. C.M., Ryngeart. M.D. (2001). Where do merger gains come from? Bank mergers from the perspective of insiders and outsiders, *Journal of Financial Economics*. 60, str. 285 – 331.
39. Hunt. S. Duhan. D. (2002). Competition in the Third Millennium – Efficiency or Effectiveness? *Journal of Business Research*. 55, str. 97-102.
40. Fey. C. F. Bjorkman. I. Pavlovskaya. (2000). A. The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. *The International Journal of Human Resource Management*. 11, str. 1-18.
41. Fisher. G. B. Allan. (1993). Production Primary, Secondary and Tertiary, *Economic Record*. Melbourne, Mart, str. 32.
42. Guest. D.E. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.8, str.263-276.
43. Jamal. A. Naser. K. (2002). Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking, *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 20, No. 4, str.146-160.
44. Judge. T. A. Bono. J .E. Thoresen. C. J. Patton. G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, Vol. 127, No.3, pg 376-407.
45. Kolaković. M. (2003). Teorija intelektualnog kapitala, *Ekonomski Pregled*, Zagreb, 54,(11-12) str. 925-944
46. Kontić. J., Kontić. Lj. (2009). Merđžeri i akvizicije u bankarskom sektoru, *Bankarstvo*, Beograd, 2009, 5 (6), str.92 - 105
47. Kostić. D. (2006). Uloga uslužnog sektora u ekonomskom razvoju Srbije, *Zbornik radova: Stanje i perspektive privrede Srbije*, Beogradska bankarska akademija i Institut ekonomskih nauka Beograd.
48. Krstić. B., (2007). Upravljanje performansama ljudskih resursa kao determinanta kreiranja vrednosti i konkurentske prednosti preduzeća, *Ekonomске teme*, Ekonomski fakultet, Niš, br.2, str. 315-328
49. Lawler. E.E. (2004). From human resource management to organisational effectiveness, Los Angeles: *Center for Effective Organizations*, University of Southern California.

50. Lawler. E.E.. Boudreau. J.W. (2009). What makes HR a strategic partner? Los Angeles: *Center for Effective Organizations*, University of Southern California.
51. Levesque. T. McDougall. G.H.G. (1996). Determinants of customer satisfaction in retail banking, *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 14, No. 7, str. 12-20.
52. Lewis. B.R.. Spyropoulos. S. (2001). Service failures and recovery in retail banking: the customers' perspective, *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 19, No. 1, str. 37-47.
53. Lianxi. Z. (2004). A dimension-specific analysis of performance-only measurement of service quality and satisfaction in China's retail banking, *Journal of Services Marketing*. Vol. 18, No. 7, str. 534-546.
54. Lynch. R. (2000). Corporate Strategy, *Financial Times*- Prentice Hall, str. 283.
55. Martin. D.C. Bartol. K. M. (1985). Managing Turnover Strategically. *Personnel Administrator*, November, 63-73.
56. McCracken. M. i Wallace. M. (2000). Towards a Redefinition of Strategic HRD, *Journal of European Industrial Training*. vol 24, broj 5, str 281-290.
57. Mouritsen. J. Bukh. P.N. Larsen. H.T., i Johansen. M.R. (2002). Developing and managing knowledge through Intellectual Capital statements, *Journal of Intellectual Capital*, 3(1): 10-29.
58. Newman. K. (2001). Interrogating SERVQUAL: A critical assessment of service quality measurement in a high street retail bank, *International Journal of Bank Marketing*, Vol.19, No. 3, str. 126-139
59. Roberts. H.J.E. (1999). The Control of Intangibles in the Knowledge-intensive Firm, *Presented at the 22nd Annual Congress of the European Accounting Association*, Bordeaux, France, 1999.
60. Rousseau. D.M. Sitkin. S.B., Burt. R.S. Camerer. C. (1998). Not so different after all: Acrossdiscipline, *Academy of Management Review*, 23 (3), str.393 – 404
61. Parasuraman. A. Berry. L.L., Zeithaml. V.A. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale, *Journal of Retailing*, Vol. 67, No. 4, pp. 420–450.
62. Pfau. B. (2001). Measuring The Link Between Human Capital and Shareholder Value, *Journal of Cost Managament*, January/February, str. 16-20.
63. Pine. B.J. G. J.H. (1998). Welcome to the Experience Economy, *Harvard Business Review*, July-August. str. 97-105.
64. Popović. P. I. (2007). Međunarodna trgovina uslugama – uloga međunarodne špedicije, *Međunarodni problemi*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, Vol 59, br 2-3.
65. Pardo. I.P., Moreno. F.V. (2009). Looking into the black – box: analysis of the effectiveness of human resources strategy, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta*, Rijeka, Hrvatska, Vol.27, sv.1, str.31-56.
66. Prahalad. C.K. Ramaswamy. V. (2000). Coopting Customer Competence, *Harvard Business Review*, January-February, str. 79-87.
67. Prahalad. C.K. Hamel. G. (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, Nr.3, May/June, str. 79-91
68. Pržulj. Ž. (2003). Menadžment ljudskih resursa i upravljanje znanjem, *Zbornik radova: Naučni skup: Menadžment znanja*, Fakultet za menadžment, Beograd, Februar, str. 122.

69. Purcell. J. (1999). Best practice and best fit, *Human Resource Management Journal*, Vol. 9, Issue 3, July str. 26-41.
70. Radojević. P. Marjanović. D. (2011). Kvalitet usluga u bankarstvu: nesaglasnosti, odrednice i istraživačke tehnike za unapređenje kvaliteta, *Bankarstvo*, 7-8, str.34-59
71. Sanchez. C.S. LÓPEZ-Guzman. T.J. (2010). Povezanost stupnja obrazovanja, predanosti tvrtke i zadovoljstva zaposlenika: Analiza hotelskih kuća u Andaluziji, *Acta Turistica*, Hrvatska, Vol.22, No 1, str. 1-17
72. Samardžija. J. Kolak. G. (2009). Komparativna analiza tri najveća svetska modela poslovne izvrsnosti, *Ekonomski vjesnik*, No 1, str. 211- 220.
73. Saparito. A.P. Chen. C.C. Sapineza, H.J. (2004). The role of relational trust in bank - small firm relationships, *Academy of management Journal*, 47 (3), str.400-410.
74. Schuler. S.R. (2001). Internationalization of Human Resource Management , *Journal of International Management*, 6, str. 239 - 260
75. Sobek. O. (2000). Bank mergers and acquisitions, *BIATEC*, Narodna banka Slovačke, 8 (12) str. 29 – 31.
76. Tanasijević. Z. (2006). Zadovoljstvo zaposlenih, *Zbornik radova, 33 Nacionalna konferencija o kvalitetu, Festival kvalitet 2006*, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije, str. 51-54.
77. Tanasijević. Z. (2007). Zadovoljstvo zaposlenih – izvor ili rezultat motivacije zaposlenih, *Zbornik radova, 34 Nacionalna konferencija o kvalitetu, Festival kvalitet 2007*, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije.
78. Vemić-Đurković. J. Pržulj. Ž. (2010). Gubitak ljudskog kapitala u tranziciji, *Zbornik radova: Naučni skup: Poslovna ekonomija u tranziciji*, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica, 26 maj.
79. Vemić-Đurković. J. (2011). Uticaj prakse menadžmenta ljudskih resursa na performanse strategije merdžera i akvizicija, *Godišnjak Univerziteta EDUCONS*, Univerzitet EDUCONS, Sremska Kamenica, II Vol (1), str 54-74.
80. Vemić-Đurković. J.(2011). Etička odgovornost menadžera u uslovima svetske ekonomske krize, *Acta Economica*, Ekonomski fakultet, Banjaluka, br.15, str. 127-153.
81. Vunjak. N., Ćurčić. U. Simetić. R. Davidović. M. (2008). Korporativne preformanse banke, *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, Ekonomski fakultet, Subotica, br.19, str. 175 - 182
82. Weatherly. L. (2003). Human Capital – The Elusive Asset: Measuring and Managing Human capital: A Strategic Imperative for HR, *SHRM Research*, Quarter 1.
83. Wright. P.M. McMahan. G.C. Snell. S.A. Gerhart. B.A, (1988). Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions. New York: *Center for Advanced Human Resource Studies*, Cornell University.
84. Zairi. M. (2000). Managing customer satisfaction: a best practice perspective. *The TQM Magazine*, Vol. 12, No. 6 str. 389–394.
85. Shaw. J.D. Gupta. N. Delery. J.E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48: 50–68.

PRILOG - UPITNIK

UPITNIK

Poštovani,

ovaj upitnik sačinjen je u istraživačke svrhe i anoniman je. Molimo Vas da označavanjem ponuđenih odgovora u skladu sa HR praksom banke u kojoj ste trenutno zaposleni, pomognete celovitijem sagledavanju ove oblasti u praksi i doprinesete naučnom i stručnom razvoju menadžmenta ljudskih resursa u Srbiji.

HVALA NA SARADNJI!

I DEO – LIČNI PODACI

1. Da li radite u HR sektoru? (zaokružite)
 - a. Da
 - b. Ne
2. Ako ste na prethodno pitanje odgovorili potvrdno, navedite Vašu poziciju u HR sektoru? (zaokružite)
 - a. Rukovodilac HR sektora
 - b. Rukovodilac odeljenja u okviru HR sektora
 - c. Jedan ste od izvršioca odeljenja u okviru HR sektora
3. Koji ste fakultet završili?

Naziv fakulteta _____

Nemam univerzitetsku diplomu ☐
4. Pored maternjeg jezika, da li se služite još nekim jezikom? (zaokružite)
 - a. Da
 - b. Ne
5. Da li redovno pratite savremenu literaturu iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa? (zaokružite)
 - a. Da, redovno
 - b. Trudim se koliko mogu da budem u toku
 - c. Ne redovno
6. Koliko često pohađate neke od dodatnih edukacija iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa? (zaokružite)
 - a. Banka mi često finansira neku vrstu dodatne obuke
 - b. S obzirom da dodatnu edukaciju sam(a) finansiram, dodatno obrazovanje zavisi od mojih finansijskih mogućnosti
 - c. S obzirom na prevelike obaveze koje imam u banci, nemam baš puno vremena za dodatno usavršavanje

II DEO - PODACI O ORGANIZACIJI

1. Da li banka posluje kao deo neke matične banke iz inostranstva? (zaokružite)
 - a. Da
 - b. Ne
2. Ako ste na prethodno pitanje odgovorili potvrdno, u kojoj meri je po Vašem mišljenju rad HR odeljenja banke u kojoj ste zaposleni pod kontrolom HR sektora krajnje matične banke? (zaokružite)
 - a. Da, u potpunosti
 - b. Delimično, samo po nekim važnim strateškim pitanjima
 - c. Ne, imamo potpunu samostalnost u odlučivanju
3. Prema podacima kojim raspolazete, u protekle tri godine broj usluga banke se: (zaokružite)
 - a. Znatno povećao
 - b. Povećao
 - c. Znatno smanjio
 - d. Smanjio
 - e. Nema podataka
4. Prema podacima kojim raspolazete, u protekle tri godine broj klijenata banke se: (zaokružite)
 - a. Znatno povećao
 - b. Povećao
 - c. Znatno smanjio
 - d. Smanjio
 - e. Nema podataka
5. Da li banka poseduje (ima) neki sertifikat, nagradu, priznanje za kvalitet usluge? (zaokružite)
 - 1) Da
 - 2) Ne
 - 3) Ne znam

6. Ako ste na prethodno pitanje odgovorili potvrdno, koliko je po Vašem mišljenju HR praksa banke doprinela dobijanju tog sertifikata, nagrade, priznanja? (zaokružite)
- a. U velikoj meri je doprinela
 - b. Sigurno da je doprinela, ali ne znam koliko
 - c. U maloj meri je doprinela, organizacija je dobila sertifikat, nagradu, priznanje zahvaljujući drugim aktivnostima
7. Da li banka sprovodi istraživanja zadovoljstva klijenata pruženom uslugom (zaokružite)
- a. Da, redovno
 - b. Da, ponekad
 - c. Ne
 - d. Ne znam

III DEO - PODACI O ZAPOSLENIMA

1. Da li se u pisanim korporativnim dokumentima banke (izjava o viziji, misiji, ciljevima) mogu pronaći reči koje govore da su zaposleni najvredniji resurs u preduzeću? (zaokružite)
 - a. Da
 - b. Ne
 - c. Ne znam
2. Prema podacima kojim raspolazete, navedite otprilike udeo sledećih kategorija zaposlenih u odnosu na ukupan broj zaposlenih u banci:
 - Na neodređeno _____% radne snage
 - Na određeno _____% radne snage
3. Navedite broj zaposlenih u HR odeljenju: _____
4. Po Vašem mišljenju, da li se neki radnici u banci vrednuju i tretiraju kao posebno važni stručnjaci (ključne kompetencije) koje treba zadržati? (zaokružite)
 - a. Da
 - b. Ne
 - c. Ne znam
5. Prema podacima kojim raspolazete, navedite otprilike prosečnu starost zaposlenih u banci: (zaokružite)
 - a. Do 25 godina
 - b. Od 26 do 35 godina
 - c. Od 36 do 45 godina
 - d. Od 46 do 55 godina
 - e. Preko 56 godina
 - f. Nema podataka
6. Navedite otprilike prosečnu starost zaposlenih u HR odeljenju banke: (zaokružite)
 - a. Do 25 godina
 - b. Od 26 do 35 godina
 - c. Od 36 do 45 godina
 - d. Od 46 do 55 godina
 - e. Preko 56 godina
 - f. Nema podataka

7. Prema podacima kojim raspolazete, navedite otprilike u odnosu na ukupan broj zaposlenih udeo:

- a. Žena _____%
- b. Muškaraca _____%
- c. Nema podataka

8. Navedite otprilike udeo žena i muškaraca zaposlenih u HR odeljenju banke:

- a. žena _____%
- b. muškaraca _____%
- c. Nema podataka

9. Prema podacima kojim raspolazete, navedite otprilike kvalifikacionu strukturu zaposlenih u banci, odnosno udeo zaposlenih u odnosu na ukupan broj zaposlenih u banci koji:

- a. ima VŠS _____%
- b. ima VSS _____%
- c. ima MR ili DR _____%
- d. Nema podataka

10. Navedite otprilike kvalifikacionu strukturu zaposlenih u HR odeljenju:

- a. VŠS _____%
- b. VSS _____%
- c. MR ili DR _____%
- d. Nema podataka

11. Prema podacima kojim raspolazete, navedite otprilike udeo zaposlenih u odnosu na ukupan broj zaposlenih koji su imali neku vrstu dodatne obuke:

_____ % Nema podataka ☐

12. Navedite otprilike udeo zaposlenih u HR odeljenju koji su imali neku vrstu dodatne obuke:

_____ % Nema podataka ☐

13. Navedite otprilike prosečan broj sati dodatnog obrazovanja godišnje po zaposlenom: _____

14. Navedite otprilike prosečan iznos sredstava po zaposlenom godišnje koji je utrošen za obuku i razvoj u:

- a. Prosečan iznos _____
- b. Plan za narednu godinu _____

c. Nema podataka

15. Prema podacima kojim raspolazete, navedite otprilike prosečan radni staž zaposlenih u banci: (zaokružite)

- a. Do 1 godine
- b. Od 2 do 5 godina
- c. Od 6 do 10 godina
- d. Od 11 do 20 godina
- e. Preko 20 godina
- f. Nema podataka

16. Navedite otprilike prosečan radni staž zaposlenih u HR odeljenju: (zaokružite)

- a. Do 1 godine
- b. Od 2 do 5 godina
- c. Od 6 do 10 godina
- d. Od 11 do 20 godina
- e. Preko 20 godina
- f. Nema podataka

17. Prema podacima kojim raspolazete, navedite prosečnu, godišnju stopu fluktuacije zaposlenih u banci:

prosečna, godišnja stopa fluktuacije _____ Nema podataka ☐

18. Prema podacima kojim raspolazete, navedite otprilike prosečno izostajanje s posla/ bolovanje u danima po zaposlenom godišnje:

_____dana po zaposlenom Nema podataka ☐

19. Da li banka ima plan da u 2010-oj godini smanjuje broj zaposlenih? (zaokružite)

- a. Da
- b. Ne
- c. Ne znam

20. Ako ste na prethodno pitanje odgovorili potvrdno, koji su razlozi (uzroci) po Vašem mišljenju potencijalne redukcije broja zaposlenih (možete zaokružiti više odgovora)

- a. Organizacione promene
- b. Neka radna mesta postaju nepotrebna zbog razvoja tehnologije
- c. Smanjenje obima poslovanja
- d. Neodgovarajuće kvalifikacije, znanja, veštine i sposobnosti
- e. Slabo obavljanje posla

f. Drugo

Navedite šta _____

21. Prema podacima kojim raspolazete, navedite otprilike broj novozaposlenih u protekle tri godine

_____ Nema podataka ☐

22. Prema podacima kojim raspolazete, navedite otprilike udeo visokoobrazovanih novozaposlenih u odnosu na ukupan broj novoprimljenih radnika u protekle tri godine

_____ % Nema podataka ☐

23. Navedite otprilike broj novozaposlenih u sektoru za ljudske resurse (HR odeljenje) u protekle tri godine

_____ Nema podataka ☐

IV DEO – PODACI O HR PRAKSI

1. Po Vašem mišljenju, kako se donose odluke o sledećim pitanjima? (označite sa X odgovor u svakom polju)

	Menadžeri bez konsultovanja sa HR odeljenjem	Menadžeri uz konsultacije sa HR odeljenjem	HR odeljenje samostalno	Ne obavlja se
Planiranje ljudskih resursa				
Izrada HR strategije				
Regrutovanje, selekcija				
Programi uvođenja novozaposlenih u procese rada				
Obuka, trening				
Kretanja u karijeri				
Povećanje i smanjenje radne snage				
Ocena performansi zaposlenih				
Zarade, beneficije				
Zdravlje i bezbednost na radu				

2. Da li je HR odeljenje banke podeljen u sektore (zaokružite)

a. Da, (navedite nazive sektora u okviru HR odeljenja) _____

b. Ne _____

3. Da li se za pojedine HR aktivnosti banke angažuju spoljni saradnici – specijalizovane agencije (zaokružite)
- a. Da, (navedite za koje aktivnosti se angažuju spoljni saradnici)
 - b. Ne
4. Da li rukovodilac HR odeljenja aktivno učestvuje u radu borda direktora banke kada su u pitanju poslovi koji imaju neposredne implikacije na zaposlene? (zaokružite)
- a. Da
 - b. Ne
5. Odakle je regrutovan rukovodilac HR odeljenja banke? (zaokružite)
- a. Iz HR odeljenja banke
 - b. Iz kruga zaposlenih u drugim sektorima banke
 - c. Iz kruga HR specijalista van banke
 - d. Iz kruga osoba van banke koje nisu imale iskustva na ovim poslovima
6. Po Vašem mišljenju, do koje mere se učinak HR odeljenja vrednuje u banci? (zaokružite)
- a. Nimalo
 - b. Malo
 - c. Do značajne mere
 - d. Do vrlo značajne mere
7. U slučaju da se vrednuje učinak HR odeljenja, ocena rada HR odeljenja je: (zaokružite)
- a. Formalno izražena
 - b. Izražena u vidu stavova onih koji ocenjuju
8. U slučaju da se vrednuje učinak HR odeljenja, po Vašem mišljenju ko je sve uključen u ocenjivanje rada HR odeljenja (možete zaokružiti više odgovora)
- a. Uključenost upravnog odbora
 - b. Uključenost top menadžera
 - c. Uključenost linijskih menadžera
 - d. Uključenost zaposlenih
 - e. Uključenost nekog drugog organa
- Navedite koji _____

9. U slučaju da se vrednuje učinak HR odeljenja, po Vašem mišljenju rezultati aktivnosti HR odeljenja uglavnom se prate: (zaokružite)

- a. Sa aspekta troška
- b. Sa aspekta efekata
- c. Sa aspekta troška i efekata
- d. Sa aspekta zadovoljstva klijenata (menadžera i zaposlenih)

10. Prema podacima kojim raspolazete, da li i u kojoj meri je povećano ulaganje u razvoj aktivnosti HR odeljenja, u protekle tri godine? (zaokružite promenu)

- a. Znatno povećano
- b. Povećano
- c. Bez promena
- d. Smanjeno
- e. Znatno smanjeno
- f. Ne znam

11. Po Vašem mišljenju, šta su tri najveća izazova za HR odeljenje banke u naredne tri godine?

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

12. Po Vašem mišljenju, navedite koje to aktivnosti HR odeljenja banke najviše doprinose performansama banke ?

13. Po Vašem mišljenju, navedite koje to aktivnosti HR odeljenja banke treba najpre da se unaprede kako bi se uvećale performanse banke?

14. Da li se planovi potreba za ljudskim resursima izrađuju svake godine? (zaokružite)

- Da
- Ne
- Ne znam

15. Po Vašem mišljenju, da li se HR planovi donose na osnovu strategije poslovanja banke? (zaokružite)

- a. Da
- b. Ponekad
- c. Ne

16. Po Vašem mišljenju, da li za sve HR aktivnosti postoje jasne, definisane i usvojene procedure? (zaokružite)

- Da
- Ne
- Ne znam

17. Da li je profil zahteva za radna mesta u banci jasno i precizno definisan? (zaokružite)

- a. Da, sa aspekta znanja, sposobnosti, veština, ličnih osobina i fizičkih (zdravstvenih) zahteva
- b. Da, sa aspekta radnog iskustva i školske sprema
- c. Nije uopšte definisan

18. Ako ste na prethodno pitanje odgovorili potvrdno, da li se podaci iz profila zahteva za radna mesta koriste za donošenje odluka o sledećim pitanjima? (označite odgovor u svakom redu)

	Da	Ne	Ponekad
A. Rekrutacija i selekcija	☐	☐	☐
B. Obuka i trening	☐	☐	☐
C. Kretanje u karijeri	☐	☐	☐
D. Ocenjivanje zaposlenih	☐	☐	☐
E. Plate i beneficije	☐	☐	☐

19. Da li u banci postoji praksa kontinuirane izrade planova zamena (sukcesije) za ključna radna mesta, njihove izvršioce i potencijalnih naslednika u budućnosti sa temeljnim podacima o njihovim znanjima, veštinama i sposobnostima, njihovoj uspešnosti i promotivnom potencijalu? (zaokružite)

- Da
- Ne

20. Označite koje od sledećih metoda regrutovanja najčešće koristite: (možete zaokružiti više odgovora)

- A. Interni oglasi ☐
- B. Agencije za zapošljavanje ☐
- C. Oglasi ☐
- D. Preporuke ☐
- E. Preko oglasa na web stranici banke ☐
- F. Preko oglasa na komercijalnim web stranicama ☐

G. Preko fakulteta ☐

H. Stalni konkursi, politika otvorenih vrata ☐

I. Lovci na talente ☐

J. Nacionalna služba za zapošljavanje ☐

K. Drugo ☐
Navedite

šta _____

21. Označite koje od sledećih metoda selekcije najčešće koristite: (možete zaokružiti više odgovora)

A. Grupni intirvju ☐

B. Pojedinačni intervju ☐

C. Panel intervju ☐

D. Popunjavanje prijave ☐

E. Centri za procenu ☐

F. Grafologija ☐

G. Preporuke ☐

H. Testovi znanja ☐

I. Psihometrijski testovi ☐

J. Drugo ☐
Navedite šta _____

22. Da li imate sistem vrednovanja radnih rezultata zaposlenih? (zaokružite)

a. Da, formalizovan i kontinuiran

b. Da, neformalni

c. Ne

23. Označite ko se sve pojavljuje kao ocenjivač? (možete zaokružiti više odgovora)

Neposredni rukovodilac ☐

Sam radnik ☐

Kolege ☐

Klijenti ☐

Podređeni ☐

Kombinovano ☐

24. Po Vašem mišljenju, da li se podaci o vrednovanju radne uspešnosti koriste za donošenje odluka o sledećim pitanjima: (označite odgovor u svakom redu)

	Da	Ne	Ponekad
A. Izrada HR planova i strategija	☐	☐	☐
B. Obuka i trening	☐	☐	☐
C. Kretanje u karijeri	☐	☐	☐
D. Plate i beneficije	☐	☐	☐
E. Vrednovanje procesa selekcije	☐	☐	☐
F. Vrednovanje programa obuke i razvoja	☐	☐	☐

25. Po Vašem mišljenju, da li su zaposleni upoznati sa kriterijumima ocenjivanja radne uspešnosti?

- a. Da
- b. Ne
- c. Ne znam

26. Po Vašem mišljenju, da li su zaposleni upoznati sa rezultatima njihovog rada?

- a. Da
- b. Ne
- c. Ne znam

27. Da li se sa zaposlenima obavlja razgovor o rezultatima njihovog rada radi utvrđivanja korektivnih mera?

- a. Da
- b. Ne
- c. Ne znam

28. Označite koje od sledećih vrsta evaluacije obrazovanja i razvoja najčešće koristite? (možete zaokružiti više odgovora)

- A. Test znanja
nakon obuke i razvoja ☐
- B. Test znanja
pre i nakon obuke i razvoja ☐
- C. Vrednovanje radne uspešnosti
nakon obuke i razvoja ☐
- D. Vrednovanje radne uspešnosti
pre i nakon obuke i razvoja ☐
- E. Merenje promena u stavovima i ponašanju
nakon obuke i razvoja ☐
- F. Merenje promena u stavovima i ponašanju
pre i nakon obuke i razvoja ☐
- G. Merenje troškova ☐
- H. Merenje novčanih iznosa uštede
koja je posledica obuke i razvoja ☐
- I. Neformalni feedback (povratne informacije)
od zaposlenih ☐
- J. Neformalni feedback (povratne informacije)
od neposrednih rukovodilaca ☐
- K. Ukupan broj dana obuke
po zaposlenom godišnje ☐
- L. Drugo ☐
Navedite šta _____

29. Označite koje od sledećih metoda za razvoj karijere najčešće koristite? (možete zaokružiti više odgovora)

4. Formalni planovi karijere ☐

5. Centri za razvoj ☐

6. Planovi sukcesije ☐

7. Planirana rotacija ☐

8. Mentorstvo ☐

9. Specijalni zadaci
projekti za stimulaciju učenja ☐

10. Drugo ☐
Navedite šta _____

30. Označite koji se od sledećih elemenata najčešće uzimaju u obzir za unapređenja zaposlenih na bolje pozicije u banci? (možete zaokružiti više odgovora)

A. Znanja, sposobnosti, veštine (performanse) zaposlenog ☐

B. Merljivi rezultati učinka na osnovu utvrđenih standarda ☐

C. Dužina rada u organizaciji ☐

D. Preporuke neposrednih rukovodilaca ☐

E. Individualni potencijal i interesovanja ☐

F. Formalni planovi karijere
koji su rezultat dogovora poslodavca i zaposlenih ☐

G. Pripadnost određenim društvenim grupama ☐

H. Drugo ☐
Navedite šta _____

31. Da li je HR odeljenje uključeno u kreiranje sistema zarada?

a. Da

b. Ne

32. Da li banka prilikom utvrđivanja sistema zarada vodi računa o: (moguće je zaokružiti više odgovora)

A. Finansijske mogućnosti banke ☐

B. Plate kod drugih banaka ☐

C. Stanje na tržištu rada
kao ponuda i tražnja određenih zanimanja ☐

33. Označite koji elementi se najčešće uzimaju u obzir za određivanje strukture zarada zaposlenih u banci? (možete zaokružiti više odgovora)

A. Vrednost radnog mesta ☐

B. Vrednost posla ☐

C. Školska sprema ☐

D. Znanja, sposobnosti,
veštine (performanse) zaposlenog ☐

E. Merljivi rezultati učinka na
osnovu utvrđenih standarda ☐

F. Rezultat pregovora
poslodavca i zaposlenog ☐

34. Označite koje mogućnosti učešća u poslovnim uspesima banke imaju zaposleni? (možete zaokružiti više odgovora)

A. Podela profita ☐

B. Podela zarade ☐

C. Godišnji podsticaji (bonusi) ☐

D. Fleksibilni paket beneficija ☐

E. Stimulativni paket beneficija ☐

35. U banci postoje razvijeni programi usmereni na očuvanje zdravlja i bezbednosti na poslu (zaokružite)

a. Da

b. Ne

V DEO – PODACI O RADNOM OKRUŽENJU

1. Da li se u banci redovno sprovode istraživanja zadovoljstva zaposlenih? (zaokružite)

- a. Da
- b. Da, ali ne redovno
- c. Ne

2. Ako ste na prethodno pitanje odgovorili potvrdno, da li se rezultati istraživanja zadovoljstva zaposlenih koriste za konkretne aktivnosti u HR odeljenju banke? (zaokružite)

- a. Da
- b. Ponekad
- c. Ne

3. Prema rezultatima istraživanja, najčešći izvor zadovoljstva zaposlenih poslom u banci je: (možete zaokružiti više odgovora)

- A. Plata (zarada) ☐
- B. Mogućnost profesionalnog razvoja ☐
- C. Izazovan posao ☐
- D. Sigurnost posla ☐
- E. Odnosi sa rukovodiocima ☐
- F. Međuljudski odnosi ☐
- G. Sistem nagrađivanja ☐
- H. Uslovi rada ☐
- I. Ne vrše se istraživanja ☐

4. Prema rezultatima istraživanja, najčešći izvor nezadovoljstva zaposlenih poslom u banci je: (možete zaokružiti više odgovora)

- A. Plata (zarada) ☐
- B. Mogućnost profesionalnog razvoja ☐
- C. Izazovan posao ☐

- D. Sigurnost posla ☐
- E. Odnosi sa rukovodiocima ☐
- F. Međuljudski odnosi ☐
- G. Sistem nagrađivanja ☐
- H. Uslovi rada ☐
- I. Ne vrše se istraživanja ☐
5. Da li su po Vašem mišljenju, poslovi i radni zadaci jasno i nedvosmisleno definisani u banci? (zaokružite)
- a. Da
 - b. Delimično da
 - c. Ne
6. Da li su po Vašem mišljenju, zaposleni u banci dovoljno upoznati sa očekivanjima u odnosu na radne rezultate i ponašanja? (zaokružite)
- a. Da
 - b. Delimično da
 - c. Ne
7. Da li su po Vašem mišljenju, u banci usklađeni složenost poslova i stručnosti ljudi koji ih obavljaju? (zaokružite)
- a. Da
 - b. Delimično da
 - c. Ne
8. Da li je u banci uobičajeno da većina zaposlenih radi prekovremeno? (zaokružite)
- a. Da
 - b. Delimično da
 - c. Ne
9. Da li se po Vašem mišljenju, u banci vodi računa prilikom dodeljivanja radnih zadataka zaposlenima o balansu privatnog života i posla? (zaokružite)
- a. Da
 - b. Delimično da
 - c. Ne

10. Da li banka organizuje neformalna druženja zaposlenih van radnog vremena (izlete, večere, proslave itd) (zaokružite)
- a. Da
 - b. Ponekad
 - c. Ne
11. Da li se po Vašem mišljenju, u banci u svakodnevnoj poslovnoj komunikaciji sa zaposlenima ističu kompanijske vrednosti, ciljeve i strategije? (zaokružite)
- a. Da
 - b. Delimično da
 - c. Ne
12. Da li se po Vašem mišljenju, u banci neguje odnos u kojem rukovodioci uvažavaju svakog pojedinca bez obzira na radnu poziciju? (zaokružite)
- a. Da
 - b. Delimično da
 - c. Ne
13. Da li je u banci način ophođenja između rukovodioca i zaposlenih definisan nekim pisanim dokumentom? (zaokružite)
- a. Da
 - b. Ne
 - c. Ne znam
14. Kako po Vašem mišljenju, većina zaposlenih u banci opaža njihove nadređene? (zaokružite)
- a. Kao nekog čija naređenja treba bez rasprave izvršiti
 - b. Kao nekog ko ume da motiviše i da ih podrži
 - c. Kao nekog ko samo prosleđuje naređenja sa vrha
15. Da li bi po Vašem mišljenju, većina zaposlenih u banci preporučila svojim prijateljima da potraže posao u banci? (zaokružite)
- a. Da
 - b. Delimično da
 - c. Ne

16. Da li po Vašem mišljenju, većina zaposlenih u banci doživljava banku kao organizaciju koja brine o svojim ljudima? (zaokružite)

- a. Da
- b. Delimično da
- c. Ne

17. Po Vašem mišljenju, većina zaposlenih vidi svoj posao u banci kao: (zaokružite)

- a. Dugoročno zaposlenje
- b. Privremeno zaposlenje
- c. Nužni izlaz

18. Da li smatrate da je banka u kojoj ste zaposleni: (zaokružite)

- a. Prijatno mesto za rad
- b. Dobro mesto za zaradu
- c. Dobro mesto za profesionalni razvoj