KLJUČNI INDIKATORI RAZVIJENOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU

By Sanja Eskić

WORD COUNT 35798
TIME SUBMITTED 18-FEB-2019 10:44AM
PAPER ID 44470370

UNIVERZITET SINGIDUNUM
BEOGRAD
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

KLJUČNI INDIKATORI RAZVIJENOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU

- doktorska disertacija -

Mentor:

Prof. dr Slobodan Čerović

Kandidat:

Sanja Eskić, master
455014/2013

Beograd, 2019. godine

ISKRENA ZAHVALNOST

15
Zahvaljujem se svom mentoru prof. dr Slobodanu Čeroviću, dekanu Fakulteta za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum Beograd, na velikom razumevanju, iskrenoj podršci, ogromnom strpljenju, kao i izuzetno korisnim savetima.

Hvala i mojim dragim prijateljima, na podršici i pomoći prilikom provođenja istraživanja i pisanja rada.

Posebno razumevanje imala sam od svoje kćerke Marije na čemu joj se iskreno zahvaljujem.

S A D R Ž A J

UVOD **5**

Obrazloženje teme – opis problema 5

Predmet, ciljevi i hipoteze istraživanja 8

Metode i područje istraživanja 10

Očekivani doprinos disertacije 12

1. KONCEPTUALNI OKVIR MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU **13**

1.1. Nastanak menadžmenta ljudskih resura kao izdiferencirane menadžerske funkcije 13

1.2. Poliperspektivizam menadžmenta ljudskih resursa kao izdiferencirane menadžerske funkcije 22

1.3. Naglašena uloga ljudskih resursa u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti preduzeća 30

1.4. Signifikantan doprinos praksi menadžmenta ljudskih resursa ostvarenom nivou poslovne uspešnosti preduzeća 38

2. STRATEGIJSKA DIMENZIJA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU **48**

2.1. Promena fokusa menadžmenta ljudskih resursa u zavisnosti od promena intenziteta okruženja 48

2.2. Implikacije rastuće svesti o strategijskoj važnosti ljuskih resursa na glavne aspekte strategijskog menadžmenta 54

2.3. Modeliranje međusobne povezanosti strategije ljudskih resursa i strategije preduzeća 62

2.4. Temeljna pitanja u proveri prikladnosti menadžmenta ljudskih resursa novim programima 75

3. MERENJE USPEŠNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU **80**

3.1. Razvoj ključnih indikatora u funkciji merenja uspešnosti menadžmenta ljudskih resursa 80

3.2. Višekriterijumska taksonomija indikatora merenja uspešnosti menadžmenta ljudskih resursa 88

3.3.Način transformacije sektora ljudskih resursa u visoko profesionalni, efikasni i troškovno povoljni servisni sektor 100

3.4. Reinžinjering funkcije menadžmenta ljudskih resursa u cilju postizanja naglašene strategijske odgovornosti 107

4. ISTRAŽIVANJE KLJUČNIH INDIKATORA RAZVIJENOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU 112

4. Metodologija istraživanja..... 112

4.1.Kreiranje dizajna istraživanja..... 113

4.1.1. Konceptualizacija istraživačkog problema..... 113

4.1.2. Izbor strategije istraživanja..... 114

4.1.2.1.Definisanje populacije uzorka..... 115

4.1.2.2.Razvoj anketnog upitnika 117

4.1.2.3.Sprovođenje pripremljene ankete 118

4.1.2.4.Inicijalna obrada podataka 119

4.2. Rezultati istraživanja..... 120

4.2.1. Opis varijabli istraživanja 120

4.2.2. Opis nezavisnih varijabli i dovođenje u vezu sa zavisnom varijablom. 121

4.2.2.1. Operacionalizacija indikatora regrutovanje novih zaposlenih (nezavisna varijabla) i poslovna uspešnost (zavisna varijabla) 122

4.2.2.2. Operacionalizacija indikatora edukacija zaposlenih (nezavisna varijabla) i poslovna uspešnost (zavisna varijabla).. 123

4.2.2.3. Operacionalizacija indikatora performanse zaposlenih (nezavisna varijabla) i poslovna uspešnost (zavisna varijabla) 125

4.2.2.4. Operacionalizacija indikatora vernost zaposlenih (nezavisna varijabla) i poslovna uspešnost (zavisna varijabla) ... 126

4.2.2.5. Operacionalizacija indikatora radno vreme (nezavisna varijabla) i poslovna uspešnost (zavisna varijabla)..... 127

4.2.2.6. Operacionalizacija indikatora efikasnost menadžmenta ljudskih resursa (HR odelenja) (nezavisna varijabla) i poslovna uspešnost (zavisna varijabla)..... 128

4.2.2.7. Operacionalizacija indikatora politike plata preduzeća (nezavisna varijabla) i poslovna uspešnost (zavisna varijabla) ... 129

4.2.2.8. Operacionalizacija indikatora karakteristike zaposlenih (nezavisna varijabla) i poslovna uspešnost (zavisna varijabla).. 130

4.2.2.9. Operacionalizacija indikatora zaposlenici koji odlaze iz preduzeća (nezavisna varijabla) i poslovna uspešnost (zavisna varijabla).. 132

4.2.2.10. Operacionalizacija indikatora budžet HR odeljenja (nezavisna varijabla) i poslovna uspešnost (zavisna varijabla) 134
4.2.2.11. Operacionalizacija indikatora zadovoljstva zaposlenih (nezavisna varijabla) i poslovna uspešnost (zavisna varijabla) ..135
4.2.2.12. Operacionalizacija indikatora zadovoljavanja zakonskih propisa, ugovora o radu i odnosa sa socijalnim partnerima (nezavisna varijabla) i poslovna uspešnost (zavisna varijabla) 136

4.3. Testiranje hipoteza 137
4.3.1. Testiranje osnovne hipoteze rada 137
4.3.2. Testiranje pomoćnih hipoteza rada 146
4.3.2.1. Testiranje prve pomoćne hipoteze rada 146
4.3.2.2. Testiranje druge pomoćne hipoteze rada 148
4.4. Komentar istraživanja 150

ZAKLJUČAK 158
Analiza rezultata istraživanja 159
Preporuke budućim istraživanjima 163

LITERATURA 164

PRILOZI 172

UVOD

Obrazloženje teme – opis problema

Ljudski resursi predstavljaju najvažnije resurse svake organizacije danas. Takav pristup nameće potrebu iskazivanja najvišeg stepena pažnje i interesovanja. Ljudski resursi, njihov razvoj, mogućnosti motivacije i merenje učinka postaju odlučujući faktor konkurentske prednost i razvoja svake organizacije. Poslovna strategija od ljudskih resursa zahteva da poseduju odgovarajuća znanja, veštine, stručnost i entuzijazam dok je kredibilan menadžment sa jasnom vizijom i sposobnošću motivisanja podređenih ključna poluga primene strategije organizacije u celini.

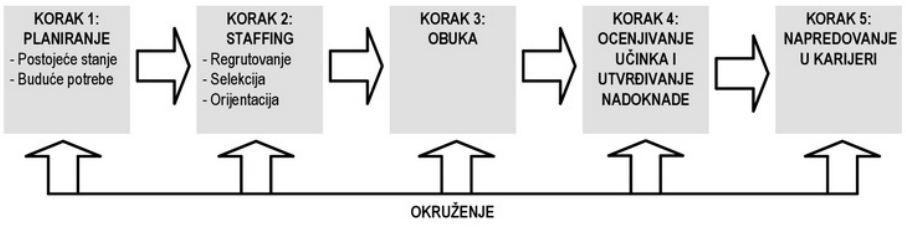
U odnosu na prethodni period u kojem je preovladavao značaj tehnološkog progresa i nezainteresovanost za potrebe zaposlenih, poslovanje unutar današnjeg konteksta, konkurentnosti promene ne mogu realizovati bez ulaganja napora zaposlenih, koji su najvažniji resurs u novoj ekonomiji koju recentna literature naziva *ekonomijom znanja*. Uspešnost preduzeća upravo zavisi od tog znanja, sposobnosti, veština i iskustva koje poseduju zaposleni. Poslodavci širom svjeta razumiju značaj zaposlenih, te ulažu trud u njihovo praćenje, ali i pribjegavanju ulaganju u njihov razvoj. Koncept menadžmenta ljudskih resursa predstavlja odgovor svekolikim promjenama okruženja (tržišni koncept privređivanja), strukture (nove organizacione forme) i upravljanja (strukturalne razvojne promene). Menadžment ljudskih resursa može se definisati kao ključna strateška funkcija resursa jednog preduzeća, a ti resursi predstavljaju zaposlene koji svoju poslovnu i profesionalnu karijeru ostvaruju unutar tog konceptualnog okvira. Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa se provode kako bi se zaposlenici koji posjeduju vrhunska znanja, vještine, sposobnosti dali značajan doprinos rezultatima koje preduzeće postiže. Menadžment ljudskih resursa se ogleda u utvrđivanju i zadovoljenju potreba za radnom snagom, angažovanjem, selekcijom, namještanjem, prmovorianjem, procjenjivanjem, usmjeravnajem, nagrađivanjem, obučavanjem, razvojem postojećih zaposlenih u cilju obavljanja poslova efektivno i efikasno. Suština menadžmenta ljudskih resursa je u organizacionim praksama i politikama koje su potrebne da bi se obavili povjereni zadaci menadžera koji imaju povezanost unutar ključnih personalnih pitanja, posebno sa regrutovanjem, selekcijom i orentacijom u preduzeću i obezbeđivanjem etički prihvatljivog i pravednog okruženja za njih. Važnost koncepta menadžmenta ljudskih resursa manifestuje se u adekvatnom rasporedu aktivnosti koje omogućavaju organizaciji da

angažuje prave ljude na prava mesta, da zaposlenim omogući napredak i usavršavanje, ispravno motiviše i adekvatno plati zaposlene i da, pravilnim kontrolisanjem svih napred pomenutih aktivnosti, ostvari adekvatne rezultate za organizaciju kao celinu ili njene delove. U teoriji i praksi menadžment ljudskih resursa predstavlja složeni proces koji podrazumeva sve funkcije menadžmenta uključujući finansiranje, praćenje razvoja i diverzifikacije kapaciteta u organizacijama.

Brojni autori na različite načine strukturišu aktivnosti unutar procesa menadžmenta ljudskih resursa. Velika većina istraživača saglasna je da je Dessler konstruisao prihvatljiv, kvalitetno primenljiv, prikaz aktivnosti unutar procesa menadžmenta ljudskih resursa. Radi se o tome da je ovaj autor aktivnosti unutar procesa menadžmenta ljudskih resursa definisao kao proces podeljen na pet međusobno povezanih koraka koji čine model imanentan poslovnom okruženju svakog preduzeća, i to:

(1) planiranje ljudskih resursa,
(2) staffing (regrutovanje, selekcija, orijentacija),
(3) usavršavanje,
(4) ocenjivanje perfomansi i određivanje naknade,
(5) napredovanje u struci.

Slika 1. HR proces



Izvor: Dessler, 2005, 13.

Hotelijerstvo danas predstavljaju organizacije u kojima se stvara najviše radnih mesta u globalnim razmerama, što je veoma značajno za zemlje u procesu tranzicije. Unutar široke klasifikacije hotelijerskih preduzeća postoji raznovrsnost radnih mesta što ukazuje na heterogenost, prema njihovim tehničkim i stručnim zahtevima, neophodnim

kvalifikacijama, odredbama i uslovima i tipom osoba koje bi takvo zaposlenje moglo privući.

Tehnološka osnova hotelijerstva čini prostor u koji se mogu uključiti zaposleni sa heterogenim kompetencijama, jer su u hotelijerstvu potrebni resursi u okviru ekonomske, pravne i tehničke struke.

U kojoj će meri ljudski resursi biti dostupni u hotelijerstvu zavisi od različitih indikatora koji predstavljaju promenljivi faktor u formiranju ljudskih resursa, čime se kapaciteti zaposlenih moraju ponovo utvrđivati. Međutim, pri odabiru ključnih indikatora razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu potrebno je obratiti pažnju na usklađivanje radnih operacija sa potrebnim zanimanjima kako bi određen stepen podudarnosti bio u funkciji ostvarivanja ciljeva u hotelijerstvu.

Subjektivni stavovi u pogledu nedovoljne kvalifikovanosti u hotelijerstvu nisu primenljivi na zemlje u tranziciji zbog verovatnoća da većina radnih mesta u hotelijerstvu prati i visok nivo kvalifikovanosti. Može se izvesti zaključak da nizak nivo kvalifikovanosti može imati za posledicu i niže zarade zaposlenih što se može dovesti u vezu sa teškoćama u fluktuaciji i održavanju kvaliteta hotelske usluge. Zbog tog je vrlo bitno opredeliti koji su to ključni indikatori razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu. Na temelju navedenog nameće se problemsko pitanje u okviru ovog istraživanja: ***Koji indikatori ili grupe indikatora imaju direktan i pozitivan uticaj na razvoj menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu,*** ili, ***koje kriterije je potrebno uzeti u obzir prilikom odabira indikatora ili grupa indikatora koji imaju direktan i pozitivan uticaj na razvoj menadžmenta ljudskih resursa.***

Na ova pitanja moguće je dobiti odgovor, pored teoretskih elaboracija, empirijskim istraživanjem na reprezentativnom uzorku preduzeća iz Bosne i Hercegovine.

Predmet, ciljevi i hipoteze istraživanja

S obzirom da je menadžment ljudskih resursa kao fenomen u posljednje vreme dominantan koncept u hotelijerstvu (uspeh hotelskih preduzeća u velikoj meri je determinisan kvalitetnim odabirom i razvojem ljudskih resursa) to nameće potrebu daljeg i detaljnijeg

istraživanja navedene teme. Predmet istraživanja odnosi se na ***istraživanje problematike utvrđivanja ključnih indikatora koji imaju direktan i pozitivan uticaj na razvijenost menadžmenta ljudskih resursa.***

U stručnoj recentnoj literaturi iz ove oblasti moguće je pronaći veliki broj indikatora razvijenosti pojedinih faza u procesu menadžmenta ljudskih resursa. Međutim, do sada nije izvršena sistematizacija i prezentacija navedenih indikatora u okviru jedne celine čime se umanjuje objektivnost procene razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu. Cilj istraživanja odnosi se na ***izbor ključnih indikatora koji imaju direktan i pozitivan uticaj na razvijenost menadžmenta ljudskih resursa.*** Za potrebe ovog rada indikatori menadžmenta ljudskih resursa će biti posmatrani iz dvije perspektive:

(1) perspektive menadžmenta ljudskih resursa – organizaciona perspektiva uspešnosti,
(2) perspektive menadžmenta ljudskih resursa – interna perspektiva uspešnosti.

Ovakav pristup nameće dve grupe ispitanika u procesu istraživanja – zaposlene koji deluju u organizaciji u hotelijerstvu i menadžere koji vode organizaciju u hotelijerstvu. Indikatori ljudskih resursa bi bili sistematizovani prema procesu menadžmenta ljudskih resursa i pripadajućim aktivnostima unutar tog procesa sa posebnim naglaskom na dve ključne faze, i to: (a) indikatori koji utiču na razvoj ljudskih resursa i (b) indikatori koji utiču na uspešnost organizacije.

Pored opšteg cilja postavljeni su i posebni ciljevi ovoga rada, i to:

- Izvršiti sistematizaciju teorijsko-metodoloških pristupa procesu menadžmenta ljudskih resursa;
- Izvršiti sistematizaciju teorijsko-metodoloških pristupa indikatorima merenja menadžmenta ljudskih resursa;

Na temelju posebnih ciljeva ovog rada moguće je stvoriti polaznu osnovu za izbor indikatora koji utiču na razvijenost menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu.

Osnovna istraživačka hipoteza, proizašla iz definisanog problemskog pitanja, te predmeta i ciljeva istraživanja, glasi:

H_0: Sinergetsko delovanje direktnih (tvrdih) i indirektnih (mekih) indikatora razvijenosti ljudskih resursa ima pozitivan uticaj na uspešnost organizacije.

S obzirom da se u svakoj organizaciji planira budžet za razvoj ljudskih resursa potrebno je doći do podataka o nivou izdvajanja sredstava u hotelijerskim preduzećima. Na taj način je moguće povezati rezultate koje organizacija postiže na temelju većeg izdvajanja sredstava za razvoj ljudskih resursa.

Kako bi došli do tih pokazatelja moguće je konkretizovati osnovnu hipotezu sa nekoliko pomoćnih, koje glase:

H_1: Hotelska preduzeća u kojima je strukturisan HR odjel imeju veći Bex-index (indeks poslovne uspešnosti) u odnosu na hotelska preduzeća koja nemaju HR odjel.

H_2: Veća izdvajanja za nagrađivnanje (bonusi i beneficije) zaposlenih pozitivno utiču na uspešnost hotelijerskog preduzeća.

Pomoćne hipoteze su ciljno fokusirane na esencijalne aktivnosti unutar procesa menadžmenta ljudskih resursa: (a) aktivnost razvoja ljudskih resursa i (b) aktivnost nagrađivanja ljudskih resursa.

Metode i područje istraživanja

U toku izrade rada korišteni su osnovni, opštenaučni metodi i tehnike prikupljanja podataka teorijski i metodološki principi. Osnovne metode koje su primenjene su analitičke i sintetičke metode. Opštenaučne metode korištene u ovom radu su: metoda analize, deduktivna metoda, induktivna metoda, metoda modeliranja, kauzalne metode i analiza slučaja. Za empirijsko istraživanje korištene su: metoda deskriptivne statistike i metoda arhivskog istraživanja. Metode i tehnike prikupljanja podataka koje su primijenjene u ovom radu primen su: anketa, intervju, statističke metode. Za prikupljanje primarnih podataka provedeno je istraživanje na uzorku hotelskih preduzeća. Istraživanje je provedeno u tri vremenska perioda i to: septembar 2016. godine do marta 2017. godine te juni 2017. do septembra 2017. godine (primarno istraživanje), a odnosi se na anketiranje

180 ispitanika u 60 hotela. Sekundarno istraživanje je provedeno u periodu mart 2016. do maja 2016. godine, te juni 2017. do septembra 2017. godine. Kod sekundarnog istraživanja koristili smo podatke iz poslovnih knjiga (bilansa stanja, bilansa uspeha i izveštaja) na uzorku hotelskih preduzeća na teritoriji Bosne i Hercegovine sa četiri zvezdice.

Podaci sa terena primarnim istraživanjem su prikupljeni metodom ankete. Za utvrđivanje nivoa razvijenosti ključnih indikatora sačinjen je upitnik koji tretira 12 ključnih područja za utvrđivanje nivoa razvijenosti indikatora razvijenosti ljudskih resursa. Svaki indikator je dodatno operacionalizovan varijablama i podvarijablama (indikatorima) za njihov izračun. Obrada podataka je vršena upotrebom: (a) regresione analize (za utvrđivanje postojanosti veze između zavisnih i nezavisnih varijabli), (b) korelacionom analizom (za utvrđivanje smera povezanosti između zavisnih i nezavisnih varijabli) korištenjem statističkom alata SPSS. Ispitanici su menadžeri i zaposleni sektora ljudskih resursa u hotelskim preduzećima.

U interpretaciji rezultata konkretnog istraživanja korištena su primerena teoretska određenja. Na osnovu uvida u budžetiranje i kontroling ljudskih resursa potrebno razdvojiti hotelska preduzeća koja imaju strukturiran HR odjela od hotelskih preduzeća koja nemaju strukturiran HR odjel kako bi utvrdili kakav je uticaj HR odjela na uspešnost hotelskih preduzeća (prva pomoćna hipoteza) i kako izdvajanja za nagrađivanje utiču na uspešnost hotelskih preduzeća (druga pomoćna hipoteza). Uspešnost organizacije, kao zavisna varijabla, će biti izmerena *BEX modelom merenja poslovne izvrsnosti* na osnovu BEX indeksa. Istraživanje je provedeno na teritoriji Bosne i Hercegovine.

Za **naučno istraživanje** su se koristile sledeće metode:

- **Metoda analize -** analiza domaćih i stranih članaka iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa.
- **Deduktivna metoda -** uticaj opštih kretanja u svetu na nivo razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa.
- **Induktivna metoda** - sagledavanje problema izbora ključnih indikatora merenja razvijenosti menadžmenta ljudskih resrusa.
- **Metoda modeliranja** - primena konkretnog modela za testiranje validnosti izabranih ključnih indikatora.

- **Kauzalne metode** - utvrđivanje uzročno-posljedične povezanosti kroz finansijske, statističke i druge izveštaje**.**
- **Analiza slučaja** - posmatranje primene različitih metodoloških pristupa u hotelijerstvu analiziranjem najbolje prakse.

Za **empirijsko istraživanje** su se koristile sledeće metode:

- **Metoda deskriptivne statistike,** i to: (a) regresiona analiza (za utvrđivanje postojanosti veze između zavisnih i nezavisnih varijabli), (b) korelaciona analiza (za utvrđivanje smera povezanosti između zavisnih i nezavisnih varijabli).
- **Metode arhivskog istraživanja**, i to: (a) Belakova analiza (za utvrđivanje nivoa uspešnosti organizacija), (b) finansijska analiza (za utvrđivanje nivoa kvaliteta Belakove analize).

Očekivani doprinos disertacije

Istraživanje koje se planira provesti u konceptualnom okviru ove doktorske disertacije, kao i prezentovani rezultati, treba da daju teoretsko-metodološki i empirijski doprinos u proučavanju i aplikaciji posmatrane i istraživane materije.

Svi odnosi će biti pokazani brojčano, procentualno i grafički, te kvalitativno opisani. Progresivna i korelaciona analiza će se koristiti kod analize zavisnih i nezavisnih varijabli.

Na osnovu postavljenih hipoteza istraživanja, te elaboriranih modela i analiza očekuju se sledeći rezultati istraživanja:

- Potvrđivanje jake međuzavisnosti između nivoa razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa i indikatora merenja razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa.
- Potvrđivanje važnosti odabira ključnih indikatora u svrhu utvrđivanja nivoa razvijesnosti menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu kao posebnoj industriji,
- Potvrđivanje teze da je koncept menadžmenta ljudskih resursa paradigma kojoj se okreću organizacije u hotelijerstvu kako bi poboljšale svrhu vlastitog poslovanja.

Osnovni doprinos istraživanja je u sistemtizaciji ključnih indikatora razvoja i nagrađivanja ljudskih resursa koji su ključni za poboljšanje rezultata koje organizacija postiže.

1. KONCEPTUALNI OKVIR MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU

1.1. Nastanak menadžmenta ljudskih resura kao izdiferencirane menadžerske funkcije

Ljudi u preduzeću, odnosno ljudski resursi su od vitalnog značaja za svako preduzeće. Mnogi menadžeri ističu da su ljudi njihova osnovna pogonska snaga. Ako posmatramo vrednost ljudskih resursa, ili kako Bahtijarević-Šiber [1] naziva "ljudskih potencijala", shvaćamo pravu vrednost za svako preduzeće. Ljudski resursi se ne iskazuju u bilansu stanja, ali predstavljaju ogromnu investiciju posebno za ona preduzeća koja ljudske resurse prikupljaju *izvana* plaćajući ogromne svote za njihove usluge. Ljudski resursi su najvažniji resursi, te je efikasno upravljanje ključ uspeha.[2]

Menadžment ljudskih resursa (engl. HRM, *Human Resource Management*) predstavlja granu organizacione nauke koja zadire unutar svih aspekata zaposlenosti u preduzeću postajući krajem sedamdesetih i početkom osamdesetih godina 20. veka izdiferencirana, zasebna, naučna disciplina. Treba naglasiti kako postoji dijalektičko jedinstvo teorijskog i praktičnog pristupa menadžmentu ljudskih resursa. Praksa u mnogo slučajeva značajno odstupa od teorije, a teorija u mnogo slučajeva značajno nadoupanjava praksu, dajući tako značajan doprinos unapređenju efektivnosti ("raditi prave stvari") i efikasnosti ("raditi stvari na pravi način").

Menadžment ljudskih resursa postaje naukom prije nekoliko decenija praveći kvalitativni i kvantitivni pomak u pristupu ljudima kao najvrednijim resurima.[3] Tako osmišljen pristup, kako navodi Šunje[4], je u postojanju tzv. mekog pristupa ljudskim potencijalima, koji, u poređenju sa još uvek prisutnim tzv. tvrdim pristupom ljudskim potencijalima, ljudima prilazi kao najdragocenijem resursu - dragocenijem od bilo kojih drugih (tvrdi pristup ljudske potencijale tretira na istom nivou kao i ostale organizacione resurse)." Tako

---

[1] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 16.
[2] Vidjeti šire: Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, R. Q., Walton, E. (1984): *Managing Human Assets*, New York, NY, The Free Press, prema: Loosemore, M., Daintv, A., Lingard, H. (2003): *Human Resource Management in Construction Projects*, London, Spon Press, str. 39.
[3] Ivancevich, L.L., Rue L.W. (1991): *Human Resource and Personnel Management*, Irwin
[4] Šunje, A. (2002): *Top-menadžer: vizionar i strateg*, Tirada, Sarajevo, str. 213

posmatrano, "organizacije koje osmišljeno pristupaju menadžmentu ljudskih resursa svoje konkurentske prednosti baziraju na sposobnostima i potencijalima svojih zaposlenih".[5]

Do kraja pedesetim godina o upravljanju ljudskim resursima su uglavnom pisali praktičari, a posljednjih 4-5 decenija 20. veka, dolazi do "poplave" radova na temu upravljanja ljudskim resursima od strane teoretičara i praktičara koji značajno unapređuju disciplinu.

Menadžment ljudskih resursa danas se shvata generičkom funkcijom i osnovnim razvojnim resursom svakog preduzeća. O aktuelnosti menadžmenta ljudskih resursa svedoče brojni pokazatelji:

(1) Radovi iz ovog područja u svetu postaju sve brojniji čime je kreirana kvalitetna teorijska građa za izučavanje i razvoj menadžmenta ljudskih resursa.
(2) Upravljanje ljudskim resursima kao predmet izučava se na velikom broju fakulteta u svetu na studiju menadžmenta, ekonomije i drugih oblasti orijentisanih na biznis.
(3) Sve veći broj organizacija shvata neophodnost da njihovi menadžeri ovladaju osnovnim znanjima iz ove oblasti, pa su ove teme često sadržaj kurseva i seminara namenjenih menadžerima.
(4) Mnoge organizacije zapošljavaju stručnjake i timove stručnjaka za rešavanje različitih problema iz ove oblasti sa kojima se moderne organizacije svakodnevno susreću.
(5) Danas su razvijene brojne profesije i zanimanja iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa (obrazovanje, planiranje, selekcija, upravljanje karijerom i dr.) koja danas spadaju među najtraženija i najperspektivnija u svetu.
(6) Sve je veći broj agencija i konsultantskih firmi za pružanje usluga iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa (selekcija, iznajmljivanje-*leasing*, "lovci na talente", obuka i sl.).
(7) Zarade stručnjaka iz ove oblasti veoma su visoke u poređenju sa drugim i imaju stalni trend povećanja nudeći različite programe beneficija kojima nastoje zadržati stručnjake u preduzećima.

[5] Šunje, A. (2002): *Isto*, str.213

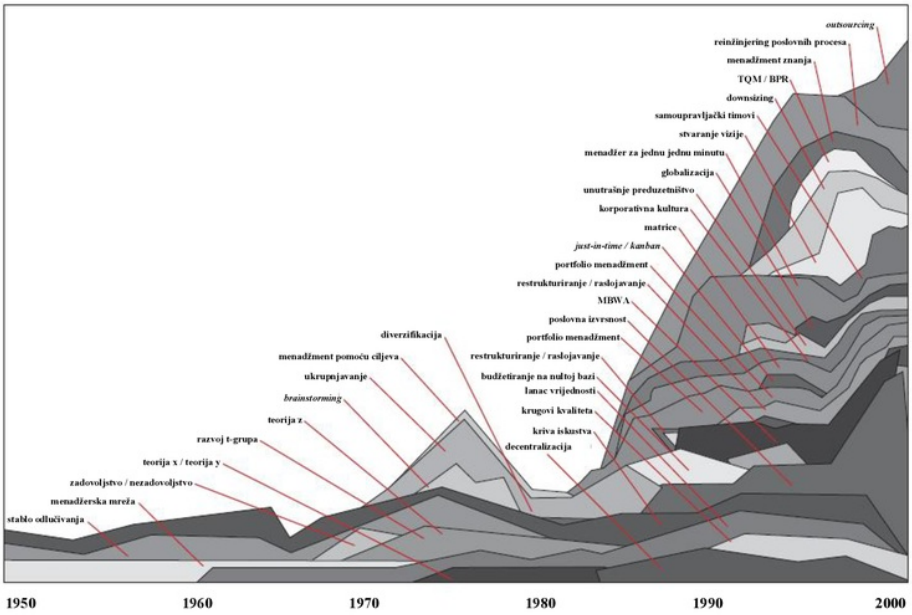
(8) Sve više preduzeća ima u prvom rukovodnom timu specijalistu za menadžment ljudskih resursa čiji je zadatak da upravlja svim procesima vezanim za tok ljudskih resursa u organizaciji.

Sve to ukazuje da je menadžment ljudskih resursa ne samo veoma aktuelna naučna disciplina, nego da ima široku primenu u organizacionoj praksi i danas se smatra jednim od ključnih faktora tržišne uspešnosti.

Značajan doprinos pojavljivanju pojma menadžment ljudskih resursa doprineo je *Dartmouth College*, zatim ulogu vrednu pažnje svakako imaju dva ključna univerziteta Harvard i Kolumbija koji svoje aktivnosti započinju na inicijativu Ratnog industrijskog saveta. Svakako je važno tu dodati radove brojnih atuora među kojima ističemo Rensis Likerta, Eltona Meju i Abraham Maslova.[6] U zemlje Jugoistočne Europe upravljanje ljudskim resursima, kao teoretska i praktična disciplina, prodire srazmerno brojnim inovacijama koje konstruišu modernu paradigmu menadžmenta (engl. *modern managerial paradigm shift*), što je prikazano na sledećoj slici.

[6] Đogić, R., Kulović, Dž. (2016): *Osnovi strategijskog menadžmenta ljudskih resursa*, Perfecta, Sarajevo

Slika 2 - Plima i oseka inovacija u menadžerskom poslu 1950-2000



Izvor: Daft, 2006.

Kako je prikazano na slici ističu se dva perioda u razvoju inovacija. Prvo razdoblje, do prve polovine 70-ih, čija je karakteristika *blagi uzlazni trend* nakon čega dolazi do kratkog opadanja i drugo razdoblje, od druge polovine 70-ih, čija je karakteristika *nagli uzlazni trend.*[7]

Praksa i istraživanja na polju menadžmenta ljudskih resursa imaju za cilj poboljšati njihovu sposobnosti da postižu bolje rezultate u tri oblasti: (1) tehničkoj, (2) administrativnoj i (3) institucionalnoj. [8]

1) Prvi komplet pitanja, istorijski gledano, ticao se produktivnosti: *kako uraditi (obaviti) zadatke brže i efikasnije*? Veći dio pažnje je bio usmeren na pomaganje menadžerima da obave svoje tehničke kompetencije. Radi se dakle o tehničkim pitanjima vezanim za unapređenje *proizvodne efikasnosti. N*aglasak je na proizvodne metode kojima se zadaci obavljaju brže i efikasnije i koji pomažu menadžerima da udovolje sa aspekta svoje *tehničke kompetencije i odgovornosti.*

[7] Daft, L. R. (2006): *The New Era of Management*, 2. izd., South Wester: Thomson
[8] O ovim pitanjima vidjeti šire u: Baird, L.S.; Post, J.E.; Mahon, J.F., isto, str. 29-53.

2) *Drugi komplet pitanja* (administrativna pitanja) je koncetrisan na to *kako preduzeće može kao celina postati produktivnija.* Nagalasak je na ljudsko ponašanje i principe administracije, naročito na usmeravanje i koordinaciju ljudima u okviru određenog preduzeća. Prema tome, istraživači su pokušali da odrede kako osećaji i stavovi utiču na učinke radne snage. Istraživači počinju da proučavaju pitanja organizacione strukture i ponašanja, koji su bili i jesu naročito važni za menadžere sa administrativnim kompetencijama.

3) *Treći komplet pitanja* (institucionalna pitanja) je širi i tiče se usmeravanja i vođenja cele organizacije i upravljanja istom kao sistemom na koji utiče okruženje. Fokus je na institucionalna pitanja i tiče se principa upravljanja celom organizacijom kao jednim sistemom, što uključuje strategijski menadžment i brigu za društvenom organizacijom institucije i njenom odgovornošću u društvu. Primarni interes ovih istraživanja je usmeren na integrisanje delova organizacije i njeno usmeravanje ka davanju adekvatnih odgovora na zahteve i izazove turbulentnog okruženja.

Kako bi najbolje shvatili nadolazeće promene moguće je analizirati jednu desetogodišnju studiju (1998.-2008.) koja obuhvata nekoliko ključnih područja među kojima je i menadžment ljudskih resursa. Workforce[9], tada vodeći američki poslovni časopis HRM-a, tokom 1998. godine organizovao istraživanje u čijem fokusu su bili nadolazeći trendovi u menadžmenta ljudskih resursa. Istraživanje je stavilo fokus na odgovore deset vodećih eksperata iz ove oblasti koji su imali zadatak prognoziranja situacije temeljem šest specifičnih oblasti menadžmenta u desetogodišnjem periodu. Za potrebe predviđanja korištena je Delphi metoda koja je imala sledeći tok: saradnici Workforcea su fokusirali šest oblasti, koje će se prema njihovoj prognozi najverovatnije menjati sledećih 10 godina. Nakon toga su regrutovali deset referentnih stručnjaka, uspešnih HRM konsultanata. Regrutovani eksperti su prvobitno imali zadatak da daju vlastitu prognozu za svako od šest ponuđenih polja upravljanja ljudskim resursima. Nakon toga su trebali rangirati važnost fokusiranih promena. Poslije toga su saradnici izvršili analizu odgovora stručnjaka i zatražili ponovno rangiranje. Nakon prvedenog postupka sačinjena je konačna lista koja sadrži deset najviše rangiranih promena. Dobivena lista služi ne samo kao predviđanje

[9]http://www.workforce.com

trendova u menadžmentu ljudskih resursa na jednoj strani i navođenje ključnih oblasti na drugoj strani, HRM stručnjaka.

Promene su zahvatile sve aspekte poslovanja u kojima je "stara paradigma" utemeljena na teoretičarima koji su delovali od početka naučnog pristupa menadžmentu ljudskih resursa do kraja 19. veka (Taylor, Fayol, Weber i brojni drugi), dok je "nova paradigma" utemeljena na teoretičarima koji deluju od početka 20. veka do početka pragmatičnog pristupa menadžmentu ljudskih resursa (Hamel, Drucker, Peters i brojni drugi) što je prikazano u pregledu.

Pregled 1 - Promene paradigme menadžerskog posla

Od (iz)	Do (prema)
Ljudi nemaju povjerenja	Ljudi imaju povjerenja
Prirodni način življenja nije iskazivanje povjerenja	Prirodni način življenja jeste iskazivanje povjerenja
Drugi su krivi za sve	Svi su krivi za sve
Usmerenost na priznanje drugih kako su "uprskali"	Usmerenost na treniranje drugih kako su "ispravni"
Život je kompeticija. Saradnja je izuzetna.	Život je saradnja. Kompeticija je izuzetna.
Lični uspeh se meri u terminima konkurencije. Kako bi se uspelo, mora se naučiti trpiti.	Lični uspeh se meri u terminima saradnje. Kako bi se uspelo, mora se zaraditi povjerenje.
Izvrsnost je izvan dometa.	Izvrsnost je unutar dometa.
Izvrsnost zahtjeva znatno veći napor. Kad nisu vještine savladane, život bez izvrnosti vodi se mnogo teže.	Izvrsnost zahtjeva znatno veći napor. Kad su vještine savladane, život sa izvrnosti vodi se mnogo lakše.
Ja se identificiram sa svojom grupm, nikako sa cijelom organizacijom.	Ja se identificiram sa svojom organizacijom, nikako sa cijelom grupom.
Nagrade su unaprijed određene. Želiš li biti dio «kolača», moraš se takmičiti.	Nagrade su fleksibilno postavljene. Želiš li biti dio «kolača», moraš se truditi.

Izvor: prilagođeno prema Morehous, 1996.

U oblikovanju discipline menadžmenta ljudskih resursa važan uticaj su imali:

- **Kolektivno pregovaranje –** nastaje kao posledica organizovanja i okupljanja zaposlenih;

- **Naučno upravljanje –** nastaje kao potreba studije vremena i pokreta;

- **Industrijska psihologija** – nastaje kao potreba afirmisanja sposobnosti i veština;

- **Međuljudski odnosi** – nastaje kao potreba naglašavanja produktivnosti i grupa;

- **Bihejviorističke nauke** – nastaju kao potreba potenciranja sociologije i pshilogije.

Značajnije interesovanje za razvoj menadžmenta ljudskih resursa pojavilo je intenzivnije prije nekih pedesatak godina.

Kako navodi McKee[10] razvoj menadžmenta ljudskih resursa moguće je posmatrati u četiri faze:

(1) Vreme između četrdesete i pedesete nazivamo *mehancisitički* u kojem proizvodnja postaje nosilac razvoja pri čemu se smatralo da je mehanicistički način obavljanja posla optimalan.

(2) Vreme između šezdesete i sedamdesete nazivamo *legalističkim* periodom, koji karakteriše usvajanje brojnih zakonskih propisa koji su regulisali brojne odnose na relaciji zaposlenik-poslodavac.

(3) Vreme osamdesetih i nazivamo *organskim* periodom koji karakterišu organizacione promene koje su nastale kao rezultat fuzionisanja, restrukturiranja, reinžinjeringa i smanjenja.

[10] Ulrich, D., Losey, M. R., Lake, G. (ed): *Tomorrows HR Management*, Joh Wiley & Sons, Inc., New York, 1997., str. 182-189

(4) Period 1990-tih smatra se *strategijskim* periodom kada privredu karakteriše strateško promišljanje koje je omogućilo drugačiji pristup kontinuiranim promenama u preduzeću i njegovom dugoročnom planiranju.

Svi pobrojani pristupi se u velikoj meri zasnivaju na upravljanju ljudskim potencijalima. Savremeni pristup produktivnosti, u značajnoj meri, afirmiše ljudske resurse, kao ključne resurse preduzeća u izgradnji održive konkurentske prednosti.

Svaki period označava značajna institucionalizacija ljudskih potencijala. Početnu fazu karakteriše orijentacija na proizvodnju koja postaje pokretač razvoja ekonomije. Uloga proizvodnih radnika se reguliše brojnim zakonskim aktima koji regulišu brojne odnose koji se javljaju na relaciji zaposlenik – poslodavac. Niz promena uzrokuje haotičnosti na radnim mestima a to je nametnulo potrebu organističkog načina i odgovora menadžmenta ljudskih resursa na promene. To stvara potrebu za strateškim promišljanjem koji omogućava drugačiji pristup kontinuiranim promenama u preduzćeu.

U sljedećoj tabeli su sistematski po decenijama navedene osnovne kratkeristike dimenzija pristupa razvoju ljudskih potencijala.

Pregled 2 - Faze u razvoju menadžmenta ljudskih resursa

DIMENZIJE	1940-1950 MEHANICISITIČKI	1960-1970 LEGALICISTIČKI	1980 ORGANICISTIČKI	1990 STRATEGIJSKI
DEMOGRAFSKA STRUKTURA	- isključivo belci radnici - nagla pojava rasizama - počinje muška dominacija - nema vetikalnog napredovanja	- dominacija zaposlenih belaca - počinje zapošljavanje crnaca - počinju napredovati žene - nema drugih manjina	- radna mesta konkurentna - evidentno zapošljavanje manjina	- razbijanje staklenog stropa - gojaznost osnova različitosti - povećanje rasne tenzije - uticaj bejbibum generacije
RADNI ODNOSI	- konflikti unutar organizacije - evolucija moći sindikata	- štrajk radnika čeličana	- visoka participacija zaposlenih - sindikati gube moć - članovi bejbibum generacije	- povećana lojalnost profesiji - pojava prvoklasnih radnika - psihijatrija na poslu - globalno zaposlenje radnika - jačanje uloge sindikata
NAKNADE POSLOVIMA	- poštena nadnica radniku - podela ostvarenog profita - počinje isplata penzija - početak zdravstveng osiguranja	- jača stimulacija menadžera - pojava radničkog dioničarstva - kafeterija pristup beneficijama	- diferenciranja platih razreda - razdrađen sistem nagrada - kafeterija pristup dominira - *grabežljivost postaje afirmativna*	- plaćanje kompetentnih radnika - varijabilna plaća svima - plata menadžera regulirana - mogućnost prenosivih beneficija
RAZVOJ ORGANIZACIJE	- nisu razvijeni zaposleni - nehumane proizvodne linije	- počeci menadžment nauke - formiranje T-grupa	- naglo smanjenje organizacija - pojavljivanje pravog	- telekomunikacija - rad kod kuće - nastavak restrukturiranja

		- nastaju hijerarhijske organizacije	liderstva - utvrđivanje menadžment procesa	orgnaizacija - lični razvoj zaposlenih
NAZIV PROFESIJE	- radni odnosi značajni - pojava glomazne administracije - evidencija stečenih beneficija - modeli regrutovanja zaposlenih	- beznačajni radni odnosi - sitematizacija osnov beneficija	- moćni HR menadžeri - nastavak HR specijalizacije	- HRM bez kadrova - HRM razvija organizaciju - Internet postao zaposlenik

Izvor: Šušunjar-Štangl, Zimanji, 2006.

Kako navodi Rozman[11] "u preduzećima postoje tri vrste zaposlenika: redovno zaposleni, vanjski izvršioci (izvođači) i delimično zaposleni. Poslovanje zahteva sve obrazovanije kadrove. Zahtjevnost posla uopšte, a menadžmenta posebno, te karakteristike posla specijalista i menadžera zahtevaju pažnju izbora i planiranja karijere. Menadžment zahteva sve više saradnje "njegova moć se sve manje gradi na položaju, a sve više na odlikama ličnosti, znanju i sposobnostima menadžera".

1.2. Poliperspektivizam menadžmenta ljudskih resursa kao izdiferencirane menadžerske funkcije

Novi, resursni pristup čoveku u organizaciji vezuje se za Harvardsku i Mičigensku poslovnu školu početkom 80-tih godina. To je povezano sa shvatanjem da organizacije treba da raskinu sa birokratskim pristupom u ovoj oblasti, što stvara uglavnom troškove, i da se više usmere na razvoj i potencijale, što je osnov nove vrednosti.

Za Harvardsku poslovnu školu vezuje se pristup koji integriše "dugoročnu perspektivu" koja ljudima u organizaciji prilazi kao potencijalnoj vrednosti, a ne samo kao izvoru varijabilnih troškova u organizaciji. Za Mičigensku poslovnu školu vezuje se pristup koji fokusira "mogućnost usklađivanja" koja daje doprinos novom shvatanju upravljanju ljudskim resursima eksplicitnom tvrdnjom da upravljanje ljudskim resursima treba uskladiti sa organizacionom strategijom. Pre svih, ovi modeli osiguravaju potreban teorijski okvir za istraživanja ljudskih potencijala u uslovima prepletenih efekata različitih situacionih varijabli, pri čemu se predanost, regrutovanje, selekcija i orijentacija ljudskih

[11] Rozman, R., u grupa autora (2010): Management: ova znanja za uspeh, Didakta, Radovljica str. 82.

resursa javljaju kao ključne varijable u svim delovima aktivnosti unutar procesa menadžmenta ljudskih potencijala.

Posebnu pažnju profesora menadžmenta ljudskih potencijala ovog vremena zauzimaju japanski modeli koji su razvijeni na osnovu dobre prakse u Toyoti i Hondi. Na temelju toga, Harvard i Michigen model nastaju u SAD. Uporedo sa razvojem modela u SAD-u, u Britaniji nastaju Warwick, a u Francuskoj INSEAD model. Njihova uloga primarno je orijentisana na davanje naglaska na strategijske aspekte ljudskih resursa.

Osnovna manjkavost ovih modela sadržana je u činjenici da oni «nisu odraz teoretskog koncepta, nego samo predstavljaju sistemski okvir koji služi za analizu i proučavanje menadžmenta ljudskih potencijala». Na osnovu toga dolazimo do zaključka da ne postoji ni jedan celovit model menadžmenta ljudskih resursa. Osnovni razlozi za ovakvu tvrdnju mogu se pronaći u «nedovoljno razvijenoj disciplini, fokusu istraživača na delove menadžmenta ljudskih potencijala što je uvelo parcijalni pristup proučavanju menadžmenta ljudskih potencijala i snažan uticaj drugih naučnim disciplina koje su obeshrabrile autore da se upuste u kreiranje jednog integrativnog modela.» [12]

Živimo u dinamičnom dobu, u doba velikih i brzih promena, koje se zahtevaju, kako od pojedinaca, tako i od organizacija, odnosno celih sistema. Filozofija poslovanja menja se u globalizovanom i internetizovanom svetu. Organizacije menjaju svoju poslovnu filozofiju i orijentiraju se na svoj glavni ili matični program (*core business*) uz istovremenu eksternalizaciju (*outsourcing*) nekih drugih svojih aktivnosti. Ovo podiže potrebu za uspostavom mrežnih i virtuelnih organizacija, odnosno organizacija bez granica. U takvom svetu i menadžment se nalazi pred novim izazovima. Nastupilo je doba, kako ističe Belbin[13], kada menadžment prelazi iz "razdoblja moći" u "razdoblje prilagođavanja". Dok je prvo razdoblje karakterisao tradicionalni menadžer koji svoju snagu crpi iz položajnog autoriteta, ovo drugo razdoblje, razdoblje prilagođavanja, karakteriše menadžer novog tipa, okrenut ljudima. U ovom drugom slučaju, moglo bi se govoriti i o menadžmentu otvorene knjige (*open-book management*), u kojem se svaki zaposlenik vidi kao partner, a ne kao podređeni, sa zadatkom da pridonese uspehu preduzeća, baš kao da je i sam njen vlasnik.

37

[12] Pržulj, Ž. (2007): *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo "Janićije i Danica Karić", Beograd

[13] Belbin, R. M. (2001): *Managing without power*, Routledge, London

Menadžment ljudskih resursa je "jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta kojoj se u zadnje vreme pridaje izuzetna pažnja". Takav značaj ove funkcije menadžmenta proizilazi i iz same definicije pojma menadžmenta kao *veštine obavljanja poslova pomoću ljudi.*

Istraživanje[14], koje je provedeno na uzorku od 450 menadžera, utvrdilo je da 48% uspešnih menadžera smatra da u ključnu menadžersku aktivnost spada menadžment ljudskih resursa, koja se provodi: motivacionim programima, upravljanjem konfliktima, kvalitetnom selekcijom i stalnim obrazovanjem ljudskih resursa. Komunikaciju kao ključnu aktivnost menadžera smatra 28% ispitanika. Konvencionalni menadžment, u koji spadaju: planiranje, odlučivanje i kontrola, 13% ispitanika je opisalo kao ključne menadžerske aktivnosti. Socijalizacija, upravljanje političkim odnosima, interakcija sa drugima za 11% menadžera predstavlja najznačajnije menadžerske aktivnosti. Menadžeri ispunjavaju potrebe svojih preduzeća kada planiraju, organizuju, predvode i kontrolišu.

Pržulj[15] navodi da su današnjoj aktuelnosti menadžmenta ljudskih resursa doprineli sledeći uzroci:

- Promena okruženja organizacija, **procesi otvaranja, globalizacije i integracije**, koji zaoštravaju konkurenciju i od organizacija zahtevaju sagledavanje i korištenje unutrašnjih snaga i sposobnosti;

- Sve brži **naučno-tehnološki razvoj** dovodi do značajnih promena i povećanih zahteva u oblasti rada. Nove tehnologije zahtevaju usmerenje organizacije na znanje i čoveka sa njegovim kreativnim potencijalima kao neiscrpnog razvojnog resursa.

- **Sposobnost učenja i samorazvoja postaje ključna sposobnost i za pojedinca i za organizaciju**. Tako nastaju novi proizvođači - proizvođači znanja, koje postaje osnovni faktor opstanka i razvoja savremene organizacije.

- Mijenja se značajno fokus menadžmenta. Tako, **fokus se prenosi sa fizičke na intelektualnu energiju**, što uzrokuje promene u načinu obavljanja posla. Uspešnost organizacije uveliko zavise od ljudskog faktora koji predstavlja najvažniji resurs.

---

[14] Williams, C. (2010): *Principi menadžmenta*, prevod, Beograd: Data Status
[15] Pržulj, Ž. (2007): *Isto*

Prvo ga koriste američki autori, a potom se potvrđuje i u drugim jezicima. Do tada uglavnom se govorilo o personalnoj ili kadrovskoj funkciji[16]. Ljudsku osnovu organizacije i drugih organizacionih sistema čine kompetentni ljudski resursi. Zato se menadžment ljudskih resursa naziva *kadrovski menadžment* koji se definiše kao set aktivnosti vezanih za ljudske resurse. Pri tome, koraci menadžmenta ljudskih resursa označavaju *politiku ljudskih resursa,* na čijem čeku su menadžeri *sektora za ljudske resurse* i odgovarajući direktor.

Iako neki autori prave razliku između pojmova *Personnel* i *Human Resource Mangement*, mnogi savremeni autori koriste još uvijek ove termine kao sinonim. "*Personnel/Human Resources Managament* bavi se efektivnim upravljanjem ljudima u procesu rada. On istražuje šta jeste, šta može biti i šta bi trebalo da bude urađeno da bi ljudi bili produktivniji i zadovoljniji svojim radom i životom".[17]

Torrington, Hall i Taylor[18] ističu razliku između ova dva pojma u načinu obavljanja aktivnosti: "pristup menadžmenta ljudskih resursa je nešto što se kvalitativno razlikuje od "pristupa personalnog menadžmenta". Mišljenja su podeljena oko toga u kojoj meri je prelaskom sa personalnog na menadžment ljudskih resursa naglašena promena.

Za neke, pogotovo one čiji je centar interesovanja upravljanje kolektivnim odnosima na radu, pojava HRM u posljednje dve decenije 20. veka predstavlja nešto novo i bitno različito u odnosu na dominantan pristup ranijih godina. Posebna tema u njihovom radu jeste stav da je personalni menadžment u osnovi *"usredsređen na radnu snagu",* dok je HRM *"usredsređen na resurse".*

Ovdje se po mnogima ne radi o pukoj zameni termina. Menadžment ljudskih potencijala dokida dotadašnje uvriježene prakse personalnog menadžmenta. Poseban fokus usmerava resursno svesnoj, proaktivnoj ulozi prilikom donošenja odluka vezanih za ljudske resurse.

Funkcija ljudskih resursa se oslobodila svoje više pasivne administrativne uloge preuzimajući više aktivno strategijsku ulogu u organizaciji. Razlike između funkcije

---

[16] Ulrich, D. i dr. (2009): *HR Transformation*, Boston, McGraw-Hill
[17] Malkovich, H., Gluek, E. (1988): *Canadien Personnel/HumanResource Management*, Bussiness Publications, Ottawa, str 3.
[18] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2006): *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 9

personalnog menadžmenta i funkcije menadžmenta ljudskih resursa prikazane su u sledećem pregledu.

Pregled 3 - Poređenje personalnog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa

Karakteristike	Personalni menadžment	Menadžment ljudskih resursa
Organizacijske vrijednosti	Ljudski resursi - sredstvo	Ljudski resursi - kapital
Način	Administrativna podrška	Razvojna podrška
Menadžerske vrijednosti	Sredstvo za ostvarenje cilja	Sredstvo za ostvarenje prednosti
Poslovni način	Troškovni fokus	Investicioni fokus
Vrsta djelatnosti	Djelimična, funkcijska	Holistička, integrativna
Mogućnost djelovanja	Standardiziran, kolektiviziran	Raznovrstan, individualiziran
Fokus	Operativan	Strateški
Psihološki odnosi	Poslušan	Posvećenost
Raspored aktvnosti	Kadrovksa služba	HR služba (odjeljenje)
Posvećenost	Personalna služba	Menadžment organizacije
Cilj(evi)	Kontrola troškova	Maksimiziranje korisnosti

Izvor: Dessler, 2006,

Već sama sintagma menadžment ljudskih resursa (HRM) govori mnogo o specifičnostima ovog pojma. Menadžment ljudskih resursa ne predstavlja disciplina kojom se špekuliše, nego je njezin primarni zadatak fokus na praktičnu primenu teorijskih saznanja.

Zbog toga Torrington, Hall i Taylor [19] smatraju da je "…HRM ipak nešto više od osavremenjavanja samog naziva: također sugeriše i jednu drugačiju filozofiju koja je za savremenu organizaciju efikasnija [20] i efektivnija [21] od tradicionalnog personalnog menadžmenta."

U recentnoj literaturi, kada su u pitanju ljudi, pojam *resurs* se sve više zamenjuje pojmom *potencijal,* pa se na osnovu toga govori o upravljanju (menadžmentu) ljudskih potencijala.[22]

Ta promena nije samo promena jezičke prirode već ima i svoju suštinsku dimenziju. Pojmom ljudski potencijal želi se iskazati, pored raspoloživog broja i strukture ljudi - što je zapravo resurs.

7

[19] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2006): *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 6
[20] Efektivnost znači "raditi pravu stvar"
[21] Efikasnost znači "raditi na pravi način"
[22] Vidjeti: Certo, C.S.; Certo, S.T., (2008); Moderni menadžment, Mate, Zagreb, str. 276-277.

Prema Bahtijarević-Šiber[23], menadžement ljudskih potencijala predstavlja *"niz neraskidivo povezanih aktivnosti i zadataka menadžmenta i organizacija usmerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, veština, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktuelnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije."*

Pržulj[24] navodi da je pojam "ljudski resursi" tek "u novije vreme ušao u upotrebu uz mnogo sporova i komentara."

Buble[25] navodi da " kadrovi predstavljaju jedini živi faktor organizacije ("ljudski kapital") koji svojim kompetencijama najviše doprinosi uspešnom ostvarivanju ciljeva organizacije".

Tretiranje zaposlenih kao "resursa" naglašava činjenicu po koj su ljudi iste važnosti, ako ne i važniji od drugih resursa, te da menadžment ljudskih resursa mora pokloniti više pažnje".[26]

Dessler[27] imajući u vidu činjenicu da je čovek misaoni i stvaralački element procesa proizvodnje navodi da je "menadžment ljudskih resursa uslovljen odnosima koji vladaju u društvenom okruženju". U tom smislu, operativni menadžment, u vođenju poslova ljudskih resursa, mora da vodi računa o zakonskim propisima iz oblasti radnih odnosa, zatim o sindikalnom organizovanju radnika, kao i o drugim radničkim pravima.

Za takav pristup mora se razumeti niz elemenata koji predstavljaju rezultat ljudskog faktora od kojih su najznačajniji sledeći:

a) Rad koji obavlja pojedinac neodvojiv je od ličnosti i kao takav nosi karakteristike te ličnosti, kao što su nivo obrazovanja, temparament, pol, starost. Otuda je njegovo ponašanje i radni učinak izložen delovanju čistog niza subjektivnih momenata koje je teško predvideti.

42

[23] Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 16.
[24] Pržulj, Ž. (2012): *Isto.*
[25] Buble, M.: (2009): *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Split, str. 355
[26] Arnold, E.: (1989): *Managing Human Resources*, London, 1989. str. 1.
[27] Dessler, G. (2011): *Human Resource Management*, Pearson, London, str. 112.

b) Za funkcionisanje i utvrđivanje proizvodne mogućnosti materijalnih faktora, moguće je pretpostaviti uslove i sa dosta egzaktnosti predvideti rezultate. Međutim, sa stanovišta predviđanja i planiranja ljudskog faktora, teško je utvrditi uslove u kojima bi se kategorije ljudi jednako ponašale.

c) Dok se drugi faktori procesa rada (materijali mašine) mogu skladištiti, držati na zalihama i rashodovati, to nije slučaj sa ljudima. Dok se mašine i materijal degradiraju pojavom novih savremenijih dostignuća, ljudski resursi tokom rada stiču nova iskustva i znanja i traže dalje usavršavanje i napredovanje u struci.

d) Sve širi procesi modernizacije rasta dovode do toga, da raste broj onih kadrova koji ne učestvuju direktno u proizvodnji, raste uloga planera, organizatora i projektanata poslovnih odluka od kojih se zahteva sve raznovrsnije poznavanje područja poslovanja organizacije.

e) Reorganizacije koje se vrše tokom rasta i razvoja organizacije, mogu da dovedu, kako do viška kadrova određenih profila, tako i do perioda nedovoljne snabdevenosti ljudskih resursa.

Međutim, dok je fokus prvih istraživača menadžmenta bio usmeren na strukture, strategiju i sistem tj. "tvrde varijable" (engl. *hard variables*) kao bazične alatke za usmeravanje ponašanja ljudi u organizaciji, danas su veštine, osoblje, stil i zajedničke vrednosti, tj. "meke varijable" (engl. *soft variables*).[28]

Wreen i Voich[29] navode da "ovaj značaj dolazi od činjenice da se organizacija kao okruženje ujedinjuje i postaje produktivna samo zahvaljujući ljudima - menadžerima i radnicima, koji zajednički rade na tome da svi resursi budu delotvorni i da rade na ostvarivanju ciljeva organizacije".

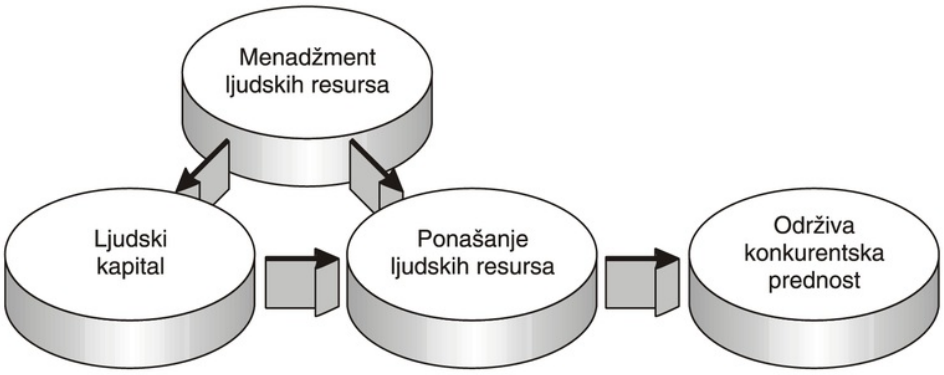
1.3. Naglašena uloga ljudskih resursa u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti preduzeća

[28] Pojmove "tvrde varijable" (engl. *hard variables*) i "meke varijable" (engl. *soft variables*) uvode Tom Peters i Robert Watherman prije 30-tak godina u knjizi *In Search for Excellence* koja pojašnjava tajnu uspjeha američkih organizacija. U knjizi su koristili svoj koncept promoviran dvije godine ranije poznat u teoriji menadžmenta kao McKinsey 7S (akronim engleskih riječi koje tvore sedam neprikosnovenih varijabli koncepta).

[29] Wreen, D., Voich, D. (1994): *Menadžment, Proces, struktura i ponašanje*, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, str. 71.

Ljudski resursi predstavljaju osnovu održive konkurentske prednosti preduzeća što je predstavljeno na sledećoj slici.

Slika 3 - Uloga ljudskih resursa u stvaranju konkurentske prednosti



Izvor: Beer, 2002

Stoga je neophodno ljudskim potencijalima i njihovom angažovanju posvetiti veću pažnju te tretirati ljudske resurse kao najdragoceniji organizacioni resurs. Meki pristup unutar Harvardskog modela implicira da su ljudski resursi osnova konkrentske prednosti preduzeća. *Osim toga,* Shaun Tyson, *razlikuje: (a) hard (tvrde) i (b) soft (meke) varijble u modelima.* [30] *Pomenute* varijable samo su u načelu odvojene, dok područja koja predstavljaju u praksi snažno interferiraju:[31]

(a) Hard (tvrde) varijble u modelu ističu potrebu da se ljudima upravlja na način koji će osigurati dodanu vrijednost iz njih i tako organizaciji omogućiti ostvarivanje konkurentske prednosti. Fokusira *se na kvantitativne, mjerljive kriterije, kontrole i upravljanja učinkom. Posebno naglašava: interese menadžmenta, usvajanje strategijskog pristupa usko integriranog s poslovnom strategijom, dobijanje dodane vrijednost od ljudi implementiranjem procesa ljudskih resursa i upravljanja učinkom, potrebu za jakom organiazcijskom kulturom i zajedničkim vrijednostima izraženim u izjavi o misiji te pojačanu komunikaciju, obuku i upravljanje performansama ukupnog poslovnog procesa.* Tvrde varijable obuhvaćaju sve ono što je formalno propisano i

[30] Storey, J. (ed.) (1995): *Human Resource Management: A Critical Text, Routledge*, London, 33-59.
[31] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004): *op. cit.*, 34.

određeno - radno zakonodavstvo, sekundarni propisi (uredbe, provedbeni propisi) te drugi opći akti državnih i javnih tijela koji moraju biti usklađeni sa zakonom, kolektivni ugovori koji dopunjuju i proširuju zakonsku regulativu te drugi pisani dokumenti koji se tiču radnih odnosa i koji obavezuju na određeno postupanje.

(b) *Soft (meke) varijble u modelu se temelje na školi ljudskih odnosa i uključuju tretiranje ljudi kao cijenjene, odnosno najvrednije imovine, kao izvora konkurentske prednosti, kroz njihovu predanost, prilagodljivost i visok kvalitet. Zahtijeva se znači, model upravljanja ljudskim resursima, puna predanost zaposlenih organizaciji, integracija i timski rad, te stvaranje ozračja u kome će se interesi menadžmenta i zaposlenih u najvećoj mogućoj mjeri podudarati.* Meke varijable su manje ili više neformalne, teže ih je odrediti i često nisu vidljive na prvi pogled: razvoj, obrazovanje, usavršavanje i osposobljavanje zaposlenika, organizacijska kultura, službenička etika.

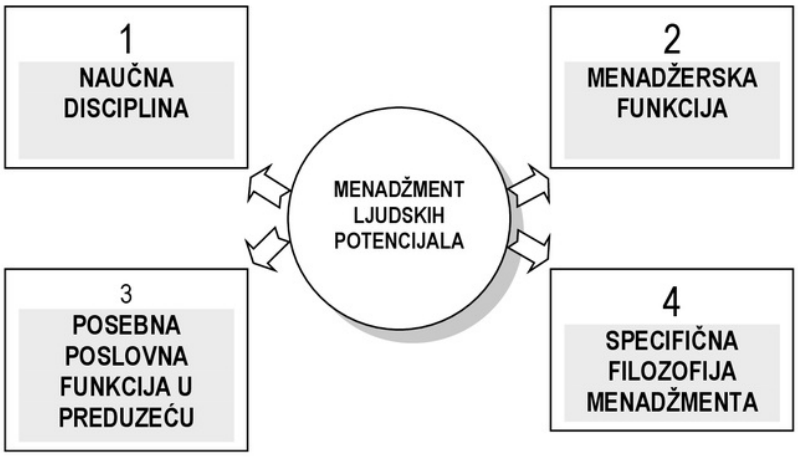
Osamdesetih godina dogodila se prekretnica u pronalaženju modela koji će podcrtati važnost iznalaženje modela koji bi bio uključen u strategiju organizacije. Kako navodi Kulović „bitan nedostatak ovih modela je ipak, da oni ne predstavljaju teorijsku koncepciju, nego jedino stavljaju na raspolaganje sistematski okvir za uređenje i analizu strategijskog menadžmenta ljudskih resursa".[32]

Možemo konstatovati da je menadžment ljudskih resursa strategijska funkcija procesa menadžmenta čija je primarna zadaća stvaranje menadžerskih preduslova za kvalitetan razvoj ljudskih potencijala tako što će osigurati visok stepen organizacione efektivnosti i efikasnosti.

Pojam *menadžment ljudskih resursa* se javlja u četiri temeljna značenja:[33] (1) oblast nauke, (2) strateška funkcija, (3) poslovna funkcija i (4) filozofija menadžmenta. Sve navedeno je prikazano na slici.

[32] Kulović, Dž. (2012): *Strategijski menadžment ljudskih resursa*, Sarajevo, Kemigrafika
[33] Šiber-Bahtijarević, F., (1999): *Isto*, str. 3.

Slika 4 - Četiri značenja mandžmenta ljudskih potencijala



Izvor: Dessler, 2007

Kao što slika prikazuje menadžment ljudskih potencijala, pored ostalog, ima značenje menadžerske funkcije. Pozivajući se na Koontza[34] nazvali smo je funkcijom *kadrovskog popunjavanja*. Kadrovsko popunjavanje je „*bitna funkcija menadžera, i to ona koja u velikoj meri može odrediti uspeh ili propast nekog preduzeća*."[35] U literaturi se pojavljuju i drugi nazivi, kao npr. *kadrovsko djelovanje, kadrovska politika, kadrovanje, kadroviranje* i sl.

Moguće je pristupiti posmatranju ljudskih resursa polazeći od tri ključne perspektive shodno strategijskom položaju preduzeća. To su:[36]

(a) Ljudski potencijali kao osnova stvaranja vrednosti. Savremena literatura tretira ljudske resurse kao osnovu stvaranja vrednosti preduzeća sa ciljem njihovog regrutovanja, razvoja i zadržavanja. Kombinacijom njihovih znanja, veština i sposobnosti koje predstavljaju osnovu stvaranja održive konkurentske sposobnosti preduzeća.

(b) Ljudski potencijal kao ključni stejkholder. Način posmatranja ljudskih resursa iz ove perspektive predstavlja kvalitetnu bazu koja služi isticanju strateške važnosti njihove

[34] Od navedenih, čini nam se najobuhvatnijim pojam kadrovsko delovanje.
[35] Weihrich, H., Koontz, H., (1994): *Isto*, str. 356.
[36] Rahimić, Z.: *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Sarajevo, 2010., str. 6-7.

uloge. Na takav način, troškovi koje generišu ljudski resursi predstavljaju investicije, a eliminisanje troškova ugrožava konkurentski položaj preduzeća.

(c) Ljudski resursi kao faktor stvaranja troškova. Možemo reći da je razumevanje ljudskih resursa iz ove perspektive slično prethodnoj. Unutar ove perspektive postoji saznanje, da zaposleni mogu birati između brojnih poslodavaca, a njihov izbor zavisi od različitih kriterija, od kojih najviše dominira plata.

Kako navodi Rahimić [37] u dosta slučajeva «nastaju konflikti koji imaju bivalentne ishode» [38]. Međutim, «objašnjenje perpsektive posmatranja ljudskih resursa možemo smatrati aktuelnim, što bi mogli protumačiti na način da su ljudski potencijali uvek u svakoj organizaciji istovremeno faktor troškova, vrednosti potencijal i ključni stejkholder». Ne smijemo zaboraviti da u određenim situacijama može doći do konflikta unutar perspektiva, jer često zahtevaju isključive mere na obje strane. Svaku perspektivu potrebno je tretirati na sljedeće načine: iz perspektive organizacije kao celine, njezine tržišne pozicije i položaja koji zauzima u okruženju. Nakon što se izvrši detaljno tretiranje svake perspektive pojedinačno, moguće je odlučiti kojoj perspektivi dati prioritet. Svi pobrojani pristupi značajno se oslanjaju na razvoj upravljanja ljudskim resursima. Današnji način privređivanja, alarmira ljudske resurse, kao ključne resurse organizacije koji imaju polivalentnu ulogu. [39]

Sa sigurnošću možemo reći da funkcija menadžment ljudskih potencijala predstavlja centralnu menadžersku funkciju strateškog karaktera koja primarno pokušava stvoriti pretpostavke za optimalno razvijanje ljudskih resursa u cilju osiguranja efikasnosti i efektivnosti organizacije.[40]

Kulović i Đogić[41] navode da se "za funkciju menadžmenta ljudskih resursa također može reći da je od strategijskog značaja jer se kroz ovu funkciju dizajnira menadžerski okvir za ostvarivanje visokog stepena zadovoljstva i motivisanosti angažovanih ljudskih resursa".

---

[37] Rahimić, Z.: *Isto*, str. 6 -7.
[38] Rahimić, Z.: *Isto*, str. 6-7.
[39] Čamilović S., u: Jovanović, P. (red.) (1996): *Menadžment: Handbook of Management*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 257.
[40] Daje, A.: *Top-menadžer: vizionar i strateg*, Tirada, Sarajevo, 2003., str. 90-91
[41] Kulović, Dž., Đogić, R.: *Osnovi strategijskog menadžmenta ljudskih resursa*, Perfecta, Sarajevo, 2016., str. 97

Sve se više zahteva interdisciplinarni pristup u menadžmentu ljudskih resursa. Pored tzv. *bihejvioristi*čkih nauka, kao što su psihologija, sociologija i antrapologija, koje izučavaju ponašanje pojedinca, ponašanje grupa i uticaja kulturnih faktora na čovekovo ponašanje, menadžment ljudskih resursa sve više mora da se oslanja i na nauke, kao što su: ekonomika rada, sociologija rada, tehnologija rada, psihologija rada, radno pravo, medicina rada, radna patologija i sl. Zbog naglašene uloge ljudskog ponašanja u poslovanju organizacije, moguće je konstatovati da ulaganje u ljudske resurse postaje daleko atraktivnije nego što je to ulaganje u fizički kapital.

Menadžment ljudskih resursa je strateška funkcija menadžmenta, u čijem nazivu je sadržan termin menadžment (*manage*[42] - upravljati, rukovoditi). Definicija menadžmenta koju često mnogi autori citiraju oznavača menadžment kao proces "obavljanja poslova pomoću ljudi" (Marry Parker Follet).

Upravo je to apostrofirala Follet u knjizi *Creative Experience* u kojoj je, kao najveća vizionarka u vremenu kada se menadžment počeo formirati kao nauka, uočila tri bitne promene u menadžerskom poslu budućnosti[43] - menadžerski posao će se temeljiti na **funkciji služenja**, menadžerski posao će se temeljiti na **moći raznolikosti** i menadžerski posao će se temeljiti na **samoorganizovanim timovima**.

Ovdje se, pre svega, radi o naglašavanju funkcije menadžmenta ljudskih resursa kao jedne od ključnih menadžment funkcija, koja je preuzela odgovornost za poslove jedne funkcionalne oblasti u organizaciji (kadrovska ili personalna funkcija).

Čerović[44] navodi da "menadžment ljudskih resursa predstavlja sastavni deo ukupnog menadžmenta savremenog preduzeća, odnosno njegov sastavni ali i najosetljiviji deo (kao sadržaj menadžment procesa u kompetenciji je menadžerskog tima koji vodi preduzeće i koji je njegov osnovni oslonac)".

Poslovi, koje rade ljudi u organizaciji su dio menadžment aktivnosti i odgovornosti i imaju strategijski značaj za organizaciju. Ljudi u organizaciji postaju "resursi" u zavisnosti

---

[42] Glagol *manage* potiče od riječi *manus* (ruka). U jezicima sa našeg govornog područja kao i u mnogim drugim, na primjer švedskom i francuskom, ne postoji jedinstven pojam koji bi mogao odgovarati značenju pojma *Manage*, kao korijenu riječi *Management*.

[43] [illegible]ne ideje su morale čekati mnogo vremena da bi se ozbiljno shvatile i bile prihvaćene.

[44] Čerović, S., (2013): *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

od uloga koje zauzimaju u radnom procesu, kroz koji doprinose postizanju ekonomskih ciljeva. U tom kontekstu važno je naglasiti da "menadžment ljudskih resursa (HRM) podrazumeva obavljanje nekoliko aktivnosti kako bi se osiguralo efikasno upravljanje ljudskim resursima u cilju individualne, organizacione i društvene koristi".[45]

Stoga, na temelju navedenog možemo zaključiti da menadžment ljudskih potencijala predstavlja:[46]

(1) naučnu disciplinu (predmet istraživanja i usvajanje saznanja fokusiranog na opisivanje, istrživanje, fokusiranje, menjane i usavršavanje resursa u organizacijama kojemu je cilj otkrivanje zakonitosti);
(2) funkciju menadžmenta (čine je obezbjeđenje ljudi visokog kvaliteta, njihova motivisanost, obrazovanje i razvoj tako da ostvaruju visoke performanse i doprinose ostvarenju organizacionog cilja);
(3) zadaća organizacije (posmatra ukupan zadatak organizacije iz kojeg raščlanjuje poslove povezane sa ljudima, odnosno, regrutovanjem, razvojem i zadržavanjem zaposlenih);
(4) specifična filozofija (ljude posmatra kao ključne resurse u ostvarivanju konkurentske prednosti, odnosno način fokusiranja na meke varijable koje ljudima pružaju centralno mjesto unutar organizacije).

Za uspešan menadžment ljudskih resursa veoma je važno ostvarivanje svih zadataka unutar ove funkcije. Samo organizacije koje su *kadre zadobiti, afirmisati, pratiti i ostaviti* istaknute zaposlene, bit će sposobne ostvarivati posavljene ciljeve. U organizaciji je nužno voditi odgovarajuću politiku ljudskih resursa kojom će se permanentno usklađivati kvalifikaciona struktura zaposlenih sa potrebama u izvršavanju radnih zadataka.

Upravo individualni pristup ljudima u organizaciji usmerava na potrebu korištenja saznanja organizacionog ponašanja, "koje izučava pitanja i probleme ponašanja ljudi u organizacijama, uključujući faktore koji utiču na ponašanje i posledice ponašanja, sa ciljem da se upozna, usmerava i kontroliše ponašanje radi poboljšanja učinka i zadovoljstva, tj. radi preduzimanja odgovarajuće upravljačke akcije."

---

[45] *The Handbook of Human Resource Management*, International Encyclopedia of Business&Management, Thomson Business Press Int., 1999, str. 122
[46] Kulović, Dž. (2002): *Strategijski menadžment ljudskih resursa*, Kemigrafika, Sarajevo, str. 23

Weihrih i Koontz smatraju "da ne postoje neka univerzalno prihvaćena načela menadžmenta ljudskih resursa". Međutim i pored toga oni navode neka načela, koja smatraju korisnim u smislu naznaka za razumevanje ove menadžerske funkcije, a grupišu ih prema zadacima i funkciji menadžmenta ljudskih resursa. Naglašavaju da je svrha menadžmenta ljudskih resursa sumirana u sljedećim načelima: [47]

(1) Načelo cilja kadrovskog delovanja: osigurati da se organizacione uloge nadopunjuju onim kvalifikovanim kadrovima koji su sposobni i voljni držati ih;
(2) Načelo kvaliteta kadrovskog delovanja: Menadžerski kvalitet je tim viši što je jasnija definicija organizacionih uloga i njihova zahteva prema ljudima te što se koriste bolje tehnike ocenjivanja i obučavanja menadžera;
(3) Načelo definicije posla: Što su preciznije identifikovani rezultati koji se očekuju od menadžera, tim se više dimenzija njihovih pozicija može definisati;
(4) Načelo menadžerskog ocenjivanja: Što su jasnije identifikovani verifikacioni ciljevi i tražene menadžerske aktivnosti, to je preciznije ocenjivanje menadžera prema tim kriterijumima;
(5) Načelo otvorene konkurencije: Što je neka organizacija obavezna osigurati kvalitetniji menadžment, to će više ohrabrivati otvorena konkurencija između svih kandidata za pozicije u menadžmentu;
(6) Načelo poučavanja i razvoja menadžmenta: Što su poučavanja i razvitak menadžmenta više integrirani s procesom menadžmenta i ciljevima organizacije, to će razvojni programi i aktivnosti biti efektivniji;
(7) Načelo ciljeva poučavanja: Što su ciljevi poučavanja preciznije navedeni, to su verovatnije i mogućnosti njihova ostvarivanja;
(8) Načelo stalnog razvoja: Što je organizacija više usmerena na menadžerski kvalitet, to od menadžera više zahteva da rade na stalnom vlastitom razvoju.

Dakle, možemo zaključiti kako nova filozofija menadžmenta utiče na poslovni rezultat i uspešnost organizacije. Uspešne i neuspešne organizacije i menadžment se razlikuju upravo po tome kakav je njihov odnos prema ljudskim resursima. Kvalitet menadžmenta

[47] Weihrich, H., Koontz, H., (1998): *Isto*.

ljudskih resursa može odrediti, a najvećim delom i određuje celokupnu menadžmentsku i organizacionu uspešnost.

1.4. Signifikantan doprinos praksi menadžmenta ljudskih resursa ostvarenom nivou poslovne uspešnosti preduzeća

U poslednjih trideset godina, tvrdi Drucker, "centar moći premestio se s dobavljača i proizvođača na distributera. U sledećih će se trideset godina sigurno premestiti na kupca i klijenta, iz jednostavnog razloga što danas kupac ima potpuni pristup informacijama u celom svetu."[48]

Zbog toga su, preduzeća - proizvođači roba i usluga na takvom istančanom i prezahtevnom tržištu, prinuđeni da razvijaju i primenjuju koncept poslovne izvrsnosti. Istinski, kako navodi Peters i Waterman[49], izvrsna preduzeća su "ona koja teže zadovoljavanju svojih vlasnika onim što postižu".

Bazira se na sledećem: (1) fokus na rezultate, (2) usmerenost na potrošače, (3) konstantnost sa svrhom, (4) upravljanje na činjenicama, (5) učenje sa inoviranjem i (6) proširenje sa partnerstvom.

Preduzeća se razlikuju po svojim rezultatima i učincima: postoje iznimno uspešna preduzeća koja traju generacijama; postoje prosečna preduzeća koja traju decenijama; postoje ispod prosečna preduzeća koja jedva preživljavaju. Ono što razlikuje jedna preduzeća od drugih nazivamo atributima izvrsnosti, što je sumarno prikazano u sledećoj tabeli.

41

[48] Drucker, P. F. (1999.), *Management Challenges for the 215t Century*, New York, NY, Harper Collins Publishers, str. 135.

[49] Istraživanja su provedena krajem sedamdesetih i početkom osamdesetih (1977-1980) na uzorku "kontinuirano inovativnih preduzeća". U 5-, 10- ili 20-godišnjem periodu indeks izvrsnosti, neizmjereni uzorak preduzeća, nadmašio je S&P 500 indeks. Prema ovim kriterijima odabrana su 62 preduzeća kao izvrsna. Nakon toga je dodana i mjera dvadedesetogodišnje historije inovacija. Dodavanjem tog kriterija otpalo je 19 preduzeća i ostalo ih je 43. Detaljni intervjui su obavljeni sa 21 preduzećem, a manje detaljni intervjui su obavljeni sa 22.

Pregled 4 - Temeljne razlike između uspešnih i neuspešnih preduzeća

USPEŠNA PREDUZEĆA
Izražena briga za ljudske resurse – ljudski resursi najvažniji resursi
Stalno usavršavanje, kvalitetan razvoj, kontinuirano ocjenjivanje i mogućnost promicanja
Kvalitetan sistem nagrađivanja
sposobna zadržati postojeće ljude, niska stopa fluktuacije
top-menadžer je posvećen i daje podršku ljudima
razvijaju i potiču decentralizovano odlučivanje sa delegiranjem ovlasti
NEUSPEŠNA PREDUZEĆA
Loša briga za ljudske resurse – ljudski resursi bezvredna imovina
Loše usavršavanje, nekvalitetan razvoj, diskontinuirano ocjenjivanje i nemogućnost promicanja
Loš sistem nagrađivanja
nesposobna zadržati postojeće ljude, visoka stopa fluktuacije
top-menadžer nije posvećen i nedaje podršku ljudima
razvijaju i potiču centralizovano odlučivanje sa delegiranjem odgovornosti

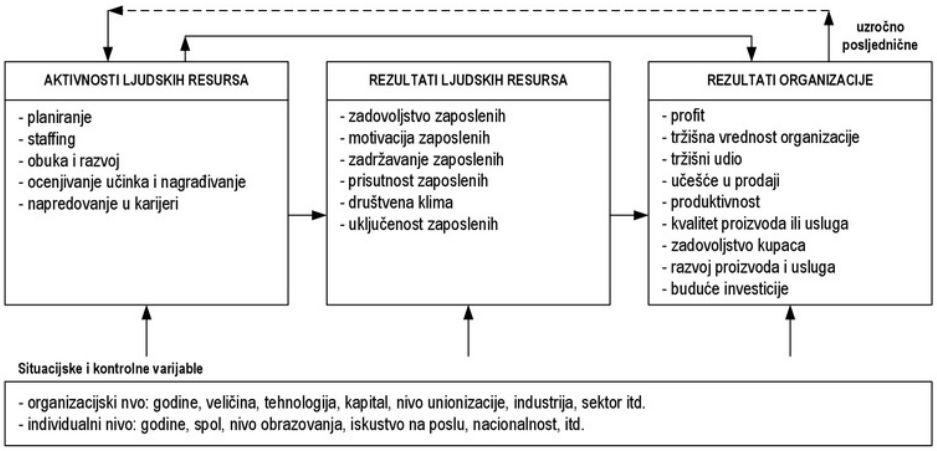
Izvor:Alper Mandel, 1992.

Ilić i Poljašević-Zorlak[50] navode kako su u republikama bivše Jugoslavije prakse vezane za ljudske resurse imale zanemarenu ulogu čije je delovanje bilo pod uticajem vladajuće strukture. Nadalje, iste autorice[51] smatraju da je tek dolaskom stranih preduzeća na ove prostore nastao koncept menadžmenta ljudskih resursa.

Menadžment ljudskih resursa svojim praksama na direktan način može doprinositi rezultatima organizacije. Jedan takav model koji pokazuje kako prakse ljudskih resursa doprinose rezultatima organizacije je prikazan na slici.

[50] Ilić, G., Poljašević-Zorlak, B. (2011): Modeli upravljanja ljudskim resursima u bankarskom sektoru Republike Srpske i njhov uticaj na uspješnost poslovanja, *Acta Economica*, 9(15), str. 21-49.
[51] Ilić, G., Poljašević-Zorlak, B. (2011): *op. cit.*, str., 21-49.

Slika 5 - Model povezanosti između praksi ljudskih resursa i rezultata preduzeća



Izvor: Boseile, Paauwe, Jansen, 2001.

Kako je prikazano na slici 4. organizacija stvara ambijent u kojemu prakse ljudskih resursa direktno doprinose rezultatima ljudskih resursa uključujući zadovoljstvo zaposlenih, motivaciju, percepciju radne klime i opredeljenje. Ovi rezultati direktno doprinose rezultatima preduzeća kao što su profit, tržišni udio i nivo prodaje.

Do sada su razvijeni brojni modeli koji mere rezultate preduzeća prilagođeni za zemlje u kojima je razvijeno i likvidno tržište kapitala. Zbog toga se većina modela za ocenu i prognoziranje budućnosti oslanja na podatke iz objavljenih finansijskih izveštaja koji su svima dostupni (ili bi barem trebali biti) i izveštaja s tržišta kapitala. To znači da se sadašnja i buduća uspešnost ponajprije ocenjuje pomoću finansijskih pokazatelja, a ocene na temelju ostalih dostupnih informacija dodaju se naknadno. Zato su za ocenjivanje poslovne izvrsnosti preduzeća u našim uslovima moraju upotrebiti različiti modeli poslovne izvrsnosti koji se zasnivaju na netržišnim pokazateljima poslovne izvrsnosti preduzeća.

Belak i Aljinović-Barać[52] su na temelju podataka iz finansijskih izveštaja preduzeća koja kotiraju na hrvatskom tržištu kapitala - a po uzoru na Altmanov model putem postupka statističko-matematičkih metoda istraživanja uz korištenje statističkog paketa SPSS vl 3.0 - razvili novi model za ocenu uspješnosti preduzeća.

[52] Belak, V., Aljinović-Barać, Ž. (2008): Tajne tržišta kapitala, BEX index, analiza finannsijskih izvještaja, pokazatelji efikasnosti ulaganja i modeli odlučivanja Belak Excellens d.o.o., Zagreb, str.31.

Na temelju podataka izveli su sljedeći model poslovne izvrsnosti:

$$BEX = 0{,}38\ ex_1 + 0{,}57\ ex_2 + 0{,}15\ ex_3 + 0{,}31\ ex_4 \qquad (1)$$

gdje je:
ex_1 - EBIT/ukupna aktiva
ex_2 - neto dobit/vlasnički kapital × cena
ex_3 - radni kapital/ukupna aktiva
ex_4 - 5 (dobit + D + A)/ukupne obaveze

Model može poprimiti različite vrednosti, pri čemu negativne ukazuju na ugroženu egzistenciju a pozitivne na dobra preduzeća.

Tačnije, početak ugroženosti egzistencije se dešava kada vrednost BEX indeksa je manja od 0. Za vrednosti indeksa između 0 i 1 potrebna su unapređenja. Preduzeća koja imaju BEX index veći od 1 smatraju se dobrim preduzećima.

Navedeni rasponi prikazani su u slijedećoj tabeli.

Pregled 5 - Raspon vrednosti i tumačenje rezultata u Belakovom BEX modelu

RASPON	TUMAČENJE REZULTATA
veci od 6,01	svetska klasa
4,01 - 6,00	izvrsno
2,01 - 4,00	vrlo dobro
1,01 - 2,00	dobro
0,00 - 1,00	granično područje između dobrog i lošeg
manji od 0,00	loše

Izvor: Belak, Aljinović-Barać, 2011.

Na primer, kada ocenjivač na temelju finansijskih pokazatelja utvrdi da uspješnost preduzeća nije dobra, a ni prognoza na temelju tih pokazatelja nije dobra, on ne mora buduću uspešnost preduzeća proceniti lošom ako ima informacije da to preduzeće intenzivno provodi odgovarajuća unapređenja. Informacije o unapređenjima mogu se dobiti od samog preduzeća, ali najčešći izvori tih informacija su stručni časopisi i dnevne novine.[53]

Navedeno se značajno može odraziti na stvaranje rezultata koji se mogu značajno odraziti na poslovnu uspešnost preduzeća, a manifesuju se kroz:

[53] Grupa autora (Kulović, Dž. red.) (2012): *op. cit.*

(1) posvećenost izvršavanju poslova,
(2) kvalitetno rješavanje problema,
(3) postepenu primenu inovacija,
(4) postizanje troškovne efikasnosti,
(5) smanjenje stope fluktuacije i
(6) smanjenje pritužbi kupaca.

Bahtijarević-Šiber [54] navodi da «proces, strukturu i značaj menadžmenta ljudskih potencijala determiniše ne samo ono što organizacije jesu, nego i ono što u nekoj bližoj budućnosti pokušavaju postati – dakle njihovo strategijskog opredeljenje treba biti usmereno na ciljeve koje žele ostvariti». Suština uspešnog upravljanja ljudskim resursima u organizaciji je, da ponovimo, "kvalitetna i uspešna podrška organizacionih strategija, te postizanje operativnih i strateških ciljeva".[55]

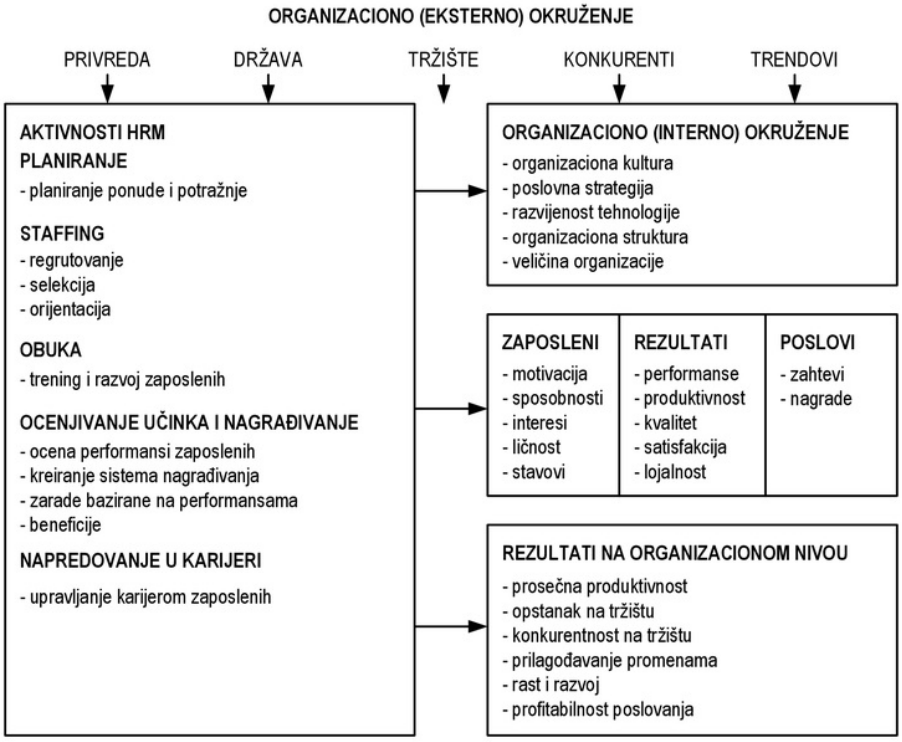
Osnovna uloga menadžmenta ljudskih resursa jeste *usaglašavanje* broja potrebnih ljudi sa *planom* poslovanja organizacije.[56] To predstavlja okosnicu ostvarivanja *strategijskih* ciljeva preduzeća u celini i strategijskih poslovnih jedinica u njegovom sastavu.

Kako navodi Čerović[57] "u savremenim uslovima poslovanja rašireno je mišljenje da je organizaciona kultura ključ za razumevanje zašto su neka preduzeća uspešna, a neka nisu u sprovođenju izabrane strategije". Nivo rizika treba da bude "srazmeran potencijalu preduzeća i spremnosti članova kolektiva da ga prihvate".

U cilju razumevanja menadžmenta ljudskih resursa nužno je definisati njegov konceptualni okvir - model što je prikazano na slici.

[54] Bahtijarević-Šiber, F. (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 149.
[55] Bahtijarević-Šiber, F. (1999), *Isto*.
[56] Nacionalna stopa napuštanja posla davanjem ostavke - procenat ljudi koji su trenutno nezaposleni a koji su dobrovoljno napustili posao - je poslednjih nekoliko godina prelazila 14,7% što je najviši nivo u posljednjih 10 godina. lako se frekvencija dobrovoljnih ostavki mogla promeniti, pravila kako se to radi nisu. Radnici koji daju ostavku treba da izbegavaju «prekidanje svih veza», ostavljajući bes za sobom; umesto toga treba da odu pristojno i odgovorno, ističući vrednost iskustva koje su stekli u preduzeću. Na kraju krajeva, ko zna mo[illegible]da će željeti da se vrate baš tim istim poslodavcima poslije izvesnog vremena?
[57] Čerović, S., (2013): Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd.

Slika 6 - Konceptualni okvir menadžmenta ljudskih resursa



Izvor: Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 1993.

Konceptualni okvir HRM obuhvata nekoliko komponenti: *(1) ciljevi, (2) faktori i (3) aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.*

Bogičević-Milikić navodi da "sistem menadžmenta ljudskih resursa u širem smislu obuhvata: istraživanje ljudskih resursa, planiranje ljudskih resursa i popunjavanje, razvoj ljudskih resursa, briga o zdravlju i životu zaposlenih i odnosi zaposlenih sa sindikatom". Ostvarivanje ukupne aktivnosti preduzeća podrazumeva "prisustvo kvalifikovanih i motivisanih ljudi koji će, obavljajući predviđene zadatke u svakoj poslovnoj funkciji, omogućavati postizanje ciljeva organizacije kao celine".[58]

[58] Bogićević-Milikić, B. (2008): *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 20-21.

Ranije je već rečeno da nastanak i funkcionisanje organizacije podrazumeva *spoj lidera, preduzetnika i menadžera* koji će svojim idejama, kapitalom i sklonošću riziku kao i razvijenim *know-how* na području planiranja, organizovanja i kontrole, uz pomoć dovoljnog broja kvalifikovanih ljudi, pokretati i ostvarivati radne zadatke na svakom segmentu aktivnosti organizacije[59]. Ista autorica tvrdi[60] da "*usaglašavanje broja i strukture ljudskih resursa sa predviđenim obimom i vrstama poslova organizacije predstavlja ključnu kariku u implementaciji strategije organizacije i njenih poslovnih jedinica".* Pri tome, nije u pitanju samo njihovo planiranje i privlačenje, odnosno blagovremeni prijem i raspoređivanje, već se zahteva i adekvatno ocenjivanje njihovog rada, motivisanje i promovisanje.[61]

Za uspešan menadžment ljudskih resursa veoma je važno ostvarivanje svih zadataka unutar ove funkcije. U organizaciji je nužno voditi odgovarajuću politiku ljudskih resursa kojom će se permanentno usklađivati kvalifikacijska struktura zaposlenih sa potrebama u izvršavanju radnih zadataka.[62]

(1) Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa.[63] Ciljevi HRM su sadržani u performansama koje organizacija postiže na jednoj strani i rezultatima koje pojedini zaposleni postižu na drugoj strani. Na nivou pojedinca radi se o ciljevima zaposlenika koji se ogledaju u postizanju produktivnosti, nivou kvaliteta, lojalnost organizaciji i sl., a na nivou organizacionih rezultata ogledaju se u unapređenju kvaliteta, konkurentskoj prednosti, tržišno učešće i sl.

(2) Faktori menadžmenta ljudskih resursa. Faktori menadžmenta ljudskih resursa nalaze se pod uticajem određenih faktora koji vrše stalni pritisak na njegove aktivnosti. Ključni faktori menadžmenta ljudskih resursa mogu biti interni (struktura, kultura, stil, odlučivanje i sl.) i eksterni (politika, ekonomija, tehnologija, društvo i sl.)

---

[59] Applevard, M., Brown, C. (2001.), Emplovment practices and semiconductor manufacturing performance, Industrial Relations, 40(3), 436. -471.
[60] Bogićević-Milikić, B. (2008): *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd
[61] Bogićević-Milikić, B. (2008): *Isto*.
[62] Kulović, Dž., Đogić, R. (2016): *Isto.*
[63] Vidjeti šire u: Kulović, Dž., Đogić, R.: *Osnovi strategijskog menadžmenta ljudskih resursa*, Perfecta, Sarajevo, 2016.

(3) Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Poslovi menadžmenta ljudskih resursa pokrivaju sljedeće funkcionalne oblasti:[64]

- *Planiranje.* Ova funkcija se ostvaruje kroz (a) tržište rada i (b) analizu posla.
- *Staffing*. Funkcija koja se ostvaruje pomoću sledećih aktivnosti: *(a)* pribavljanje potencijalnih zaposlenih, *(b)* selekcija prijavljenih kandidata i *(c)* profesionalna orijentacija novozaposlenih.
- *Obuka.* Razvoj zaposlenih treba osposobiti zaposlene da budu otvoreni prema promjenama koje prate organizaciju. Ostvaruje se kroz sledeće aktivnosti: *(a)* ocenu rezultata zaposlenih, *(b)* trening i usavršavanje ljudi i *(c)* planiranje razvoja karijere.
- *Ocenjivanje učinka i utvrđivanje nadoknade.* Zbog svojih aktivnosti smatra se najzahtevnijom funkcijom menadžmenta ljudskih resursa. Ova funkcija se ostvaruje kroz kreiranje sistema nagrađivanja.
- *Napredovanje u karijeri.* Podrazumeva sve korake koje preduzimaju zaposlenici, i organizacija u kojoj zaposleni rade, u cilju da postanu svesni svojih generičkih i specifičnih kompetencija, a zatim da pronađu način kako ih usavršiti i iskoristiti u cilju usmeravanja životnog ciklusa karijere i napredovanja u njoj.

[64] Vjeti šire u: Kulović, Dž., Đogić, R.: *Isto.*

2. STRATEGIJSKA DIMENZIJA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU

2.1. Promena fokusa menadžmenta ljudskih resursa u zavisnosti od promena intenziteta okruženja

U različitim fazama razvoja funkcije HRM menjala se orentacija određenih aktivnosti u zavisnosti od pritisaka koje dolaze iz okruženja, a uporedo se menjala i percepcija poslodavaca o važnosti tih aktivnosti. Proces menadžmenta ljudskih moguće je podići na viši nivo zahvaljujući analizi okruženja. Karakteristike okoline u kojoj organizacija posluje imaju značajan uticaj na osnovni metod i načine izvršavanja, tj. strateški odabir određenih akcija što se odražava na svaku aktivnost unutar procesa menadžmenta ljudskih potencijala.

Nužno je shvatiti prirodu okruženja, na način na da se razumiju uticajni faktori okruženja koje je moguće predvidjeti u bližoj ili daljoj budućnosti. Drugačije rečeno, potrebno je utvrditi koliko je moguće predvidjeti izvesnost okruženja, i koji uzroci dovode do njegove neizvesnosti. Posmatrano u ovom kontekstu, relevantne faktore moguće je sagledavati iz četiri ključne dimenzije: [65]

- *Neizvesnost* - okoline vezana je uz dostupnost informacija neophodnih za odlučivanje te nepredvidivost kretanja faktora okoline.
- *Dinamičnost* - okoline vezana je za veličinu, učestalost i brzinu promene faktora koje je potrebno uzeti u obzir prilikom donošenja odluka.
- *Veličinu promena* - okoline diktira veličina, učestalost i brzina promene faktora koje je neophodno uzeti u obzir pri odlučivanju.
- *Kompleksnost* - je povezana sa obimom faktora koji utiču na organizaciju pa ih je iz tog razloga potrebno uzeti u obzir pri odlučivanju.

[65] Šunje, A. (2003): *Top-menadžer: vizionar i strateg*, Tirada, Sarajevo.

Sagledavajući dimenzije dinamičnosti i kompleksnosti samog okruženja zaključujemo kako ove dvije dimenzije opredeljuju način prognoziranja uticaja relevantnih faktora okruženja ne samo u bližoj nego i daljoj budućnosti.

Ukratko, pokazuje se da različite okoline zahtevaju drugačiju reakciju menadžmenta ljudskih potencijala.

Pregled 6 - Uticaj ljudskih resursa u različitim karakteristika okoline

KARAKTERISTIKE OKOLINE	NIZAK INTENZITET	VISOK INTENZITET
Neizvesnost	Jasno planiranje rada	Okvirno planiranje rada
	Specifični treninzi	Opšti trening
	Fiksna plata	Varijabilna plata
	Visoka zavisnost o nadredenom	Višestruki izvori ocene uspešnosti
Dinamičnost	Naglasak na kontrolu	Fleksibilnost
	Efikasna proizvodnja	Inovacije
	Trening za posao	Opšti trening
	Fiksna plata	Varijabilna plata
Veličina promena	Jasan opis posla	Šire klase poslova
	Formalna orijentacija i socijalizacija	Neformalna orijentacija i socijalizacija
	Nalaze veštine	Proizvode veštine
	Uniformisani postupci procene Uspešnosti	Prilagođeni i raznovrsni postupci procene uspešnosti
Kompleksnost	Naglasak na kontrolu	Fleksibilnost
	Interno pribavljanje	Eksterno pribavljanje
	Centralizovane odluke o plati	Decentralizovane odluke o plati
	Visoka zavisnost o nadredenom	Višestruki izvori ocene uspešnosti

Izvor: Bahtijarević-Šiber, 1999.

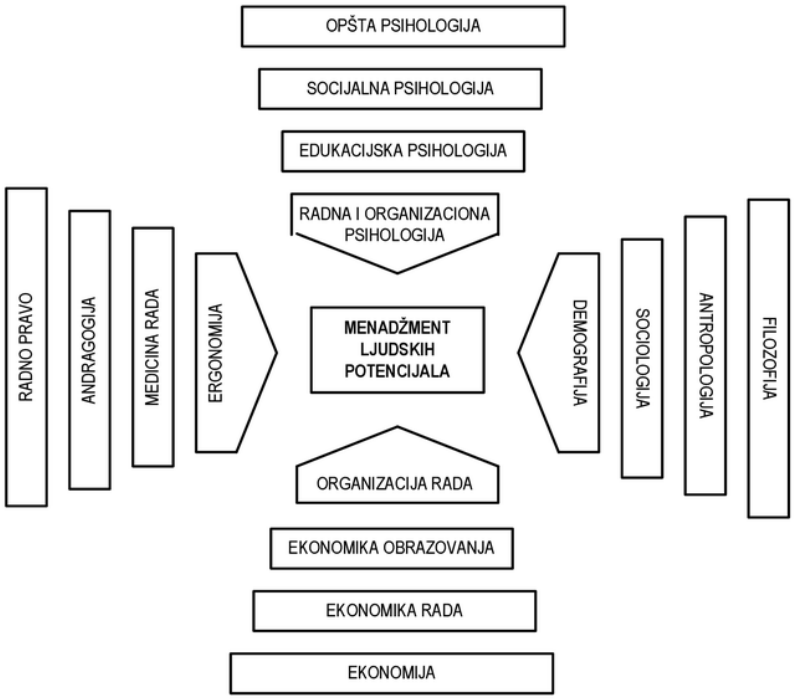
Wright-Snell su ponudili model, koji ima za cilj pružanje odgovora na različite situacije u okruženju, tj. četiri ključne dimenzije izražene na dva načina:[66]

- Prvo, prioritet modela predstavlja potreba usklađenosti strategije organizacije sa aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa;
- Drugo, važno pitanje koje se nameće odnosi se na fleksibilnost organizacije, odnosno pokušaj izgradnje kompetentnosti kako bi se brže prilagodila promenama okruženja.

[66] Wright, P. M., Snell S. A., Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management, *Academy of Management Review*, 23. Jg., H. 4, 1998., 756-772.

Donošenje odluke o izboru ljudskih resursa uveliko zavisi od poslovnog okruženja same organizacije. Tako, mnoge organizacije temeljem iskustva su regrutovale ljudske resurse vodeći računa o celovitom sagledavanju karakteristika koje će doneti i inkorporirati u organizacionu kulturu. Kao posljedica toga, mnogi menadžeri koji su u jednoj organizaciji bili izrazito uspešni dolaskom u drugu organizaciju nisu se mogli prepoznati. Na sledećoj slici videt ćemo niz faktora koji utiču na upravljanje ljudskim resursima.

Slika 7 - Područje saznanja integrisano u mendžment ljudskih resursa



Izvor: Bahtijarević-Šiber, 1999.

Kao što sa slike vidimo razni faktori utiču na upravljanje ljudskim resursima. Slika predstavlja celokupno područje saznanja koje je integrisano u menadžmentu ljudskih potencijala. Uticaj ovih faktora daje snagu i garanciju za podizanje uspešnog fukcionisanja organizacije. Temeljna svrha svih faktora je da ubrza razvoj i ostvarivanje ciljeva kako organizacije tako i njenih članova uz podizanje njihove uspešnosti. To nije lagan posao, jer

svi efekti ne deluju u isto vreme. Zato ovo područje zahteva visok nivo saradnje stručnjaka različite orentacije.[67]

U osnovi faktore koji imaju najveći utucaj na ljudske resurse možemo podeliti na:[68]

1) Vanjske faktore i
2) Unutrašnje faktore.

Vanjski faktori dolaze iz okruženja. Na te faktore je teško ili skoro nemoguće uticati. Vanjskim faktorima se prilagođavamo rapidno ili postupno. Ovi faktori imaju veći uticaj na ukupne tokove u organizaciji od unutrašnjih faktora. U osnovi u vanjske faktore spadaju: [69]

- Ekonomski sistem (posmatramo ga kroz uređenje sistema zahtevajući da se obezbede fer uslovi za natjecanje kompanija);
- Institucionali faktori (posmatramo ih kroz zakone i niz administrativnih odredbi kojim se uređuju različiti aspekti poslovanja);
- Tržište rada (posmatramo ga kroz pribavljanje adekvatnih ljudi te nivo obrazovanja i celokupnog ulaganja koje kompanija vrši u ljudske potencijale);
- Kultura društva (posmatramo je kroz manifestovanje ponašanja i vođenje poslovanja te pokušaj savladavanja kulturnih razlika između zemalja).

Unutrašnji faktori su vezani tik uz samu organizaciju. To su faktori koji su usko povezani sa strategijom i strategijskim menadžmentom, te oblikovanjem vizije, misije i ciljeva organizacije. Iznimno je važan faktor za određivanje budućeg poslovanja preduzeća. U unutrašnje faktore ubrajamo:

- Menadžment (posmatramo sa aspekta uloge koju menadžeri imaju u poslovanju organizacije naglašavajući izbor strategije, poslovnu politiku preduzeća i uticaj u celoj organizaciji);

---

[67] Hadžiahmetović, Z., Kulović, Dž., Jurešić, S. (2007): *Menadžment – putokaz za menadžere*, Mašinski fakultet, Zenica

[68] Hadžiahmetović, Z., Kulović, Dž., Jurešić, S. (2007): *Isto*.

[69] Bahtijarević-Šiber, F. (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb

- Veličinu organizacije (posmatramo sa aspekta praćenja razvoja organizacije od jednostavne gde se vlasnik pojavljuje kao menadžer do organizacija koje imaju niz različitih nivoa);
- Poslovnu strategiju (posmatramo sa aspekta usmerenosti organizacije u postizanju organizacionih ciljeva);
- Vrstu delatnosti i tehnološku opremljenost rada (posmatramo sa aspekta pružanja kvalitetnih usluga koje zavise od delatnosti kojim se preduzeće bavi);
- Faze razvoja organizacije (posmatramo sa aspekta životnog ciklusa kroz koje preduzeće prolazi u toku svog poslovanja);
- Organizacijsku kulturu (posmatramo sa aspekta seta vrednosti, verovanja, navika, i svega onog što pomaže članovima organizacije da razumiju koje su norme i standardi, koje čine, i šta je važno, a sastavni je dio organizacije).

Osim ovih faktora postoji niz faktora koji su karakteristični i utiču na poslovanje organizacije, ali nisu trajni i ne ostavljaju trajne posljedice svog uticaja. Preduzeće ih može promeniti svojim poslovanjem.

Međutim, na početku 21-og veka menadžment ljudskih resursa je suočen i sa drugim izazovima koje mu nameću trendovi na svetskom tržištu, među kojima su najznačajniji:[70]

- *Proces reorganizacije organizacija usled usporavanja privrednog rasta* u pravcu *downsizinga*, transfera biznisa, promene poslova, traženje veština, promene strukture i sl. Moguće je predvidjeti važnu ulogu menadžmenta ljudskih resursa u sprovođenju očekivanih promena.

- *Globalizacija konkurencije* u pravcu stvaranja strategijskih alijansi između dvije ili više organizacija iz različitih zemalja koje se udružuju u cilju prodiranja na nepoznata tržišta. Jedan od ključnih izazova za HR funkciju predstavlja internacionalizacija poslovanja.

Menadžment ljudskih resursa je kod nas pojmovno, teorijski i praktično došao sa mnogo zakašnjenja. Pojam menadžment je bio eliminisan i nepoželjan u socijalističkoj praksi, a

[70] Kulović, Dž., Đogić, R.: *Isto.*

pojam "ljudski resursi" smatran je nedostojnim radnog čoveka i izrabljivački. Istinskim pokretanjem tranzicionih procesa u pravcu tržišne privrede i demokratizacije društva, a posebno intenziviranjem procesa privatizacije poslednjih godina, dolazi do prihvatanja ovog termina i u našem jeziku, teorijskog oblikovanja koncepta i uvođenja praksi, koje prevazilaze administrativne pristupe kadrovske funkcije.

Iako nije rađeno neko empirijsko istraživanje razvijenosti koncepta i prakse menadžmenta ljudskih resursa kod nas, neki pokazatelji govore da je došlo do pozitivnih promena u odnosu na kraj 90-tih godina. Sve više fakulteta uvodi ovaj predmet u nastavne programe, u novinama se pojavljuje veliki broj oglasa kojim se traže HR stručnjaci, sve više se registruje "head hunting" i "HR consulting" agencija za ovu oblast, ova profesija postaje interesantna za veliki broj ljudi…

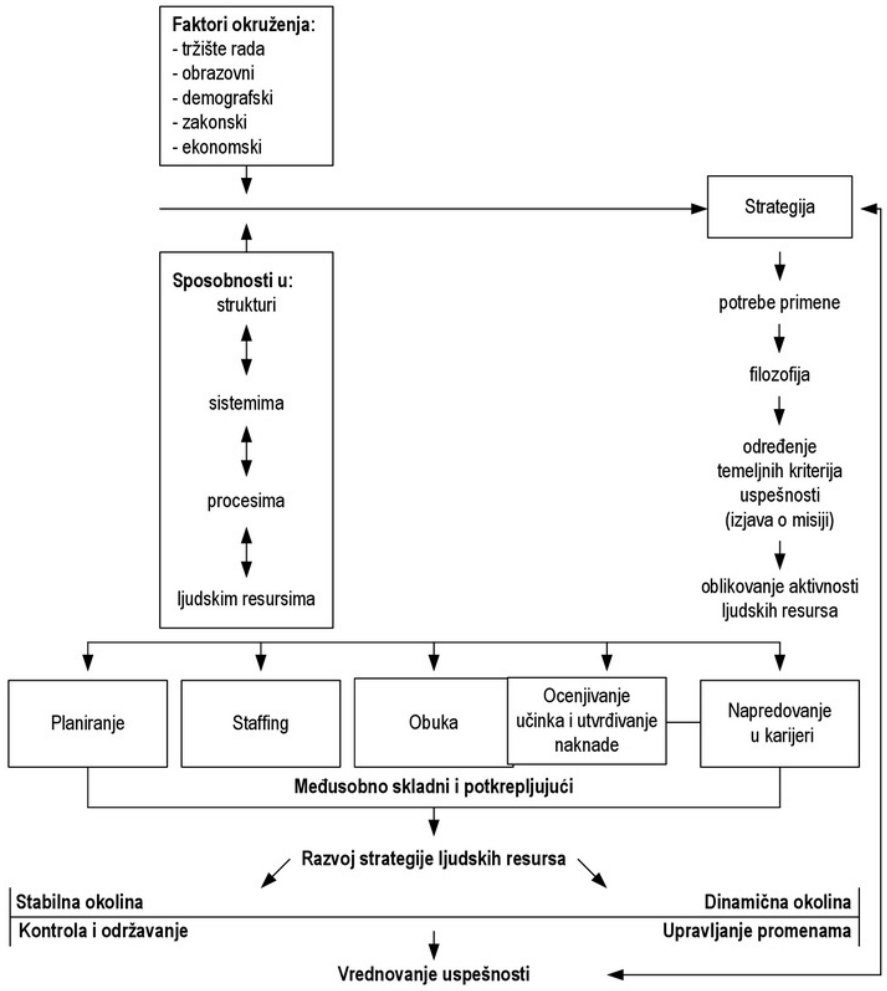
Može se zapaziti da je praksa menadžmenta ljudskih resursa najčešće zastupljena u stranim organizacijama koje posluju kod nas, bankama, većim i uspešnijim organizacijama, a u poslednje vreme i državnim institucijama.

2.2. Implikacije rastuće svesti o strategijskoj važnosti ljuskih resursa na glavne aspekte finansijskog menadžmenta

R. Griffin[71] ukazuje da porast svesti u važnosti strategijskog pristupa menadžmentu ljudskih resursa uvodi potpuno novu terminologiju koja fokus stavlja na opredeljenost i posvećenost organizacije potrebama zaposlenih i obratno, odnosno, njenim vrednostima. Neki delovi menadžmenta ljudskih resursa od kraja osamdesetih do danas značajnije se strategijski posmatraju. Od tog vremena pa do danas, razvijen je koncept strategijskog menadžmenta ljudskih resursa koji se sastoji iž tri ključne dimenzije prikazane na sledećem prefledu.[72]

[71] Griffin, R. W. (2008): *Management*, Third Edition, Irwin McMillan, Boston, 13.
[72] Lunday, O., Cowling, A.,(1996): *Strategic Human Resource Management*, Routledge, London, 5.

Pregled 7 - Lundyev koncept strategijskog menadžmenta ljudskih resursa



Izvor: Lundy, 2008.

- vertikalnu, koja ističe povezivanje prakse upravljanja ljudskim resursima s osnovnim aktvinostima unutar procesa strategijskog menadžmenta,
- horizontalnu, koja apostrofira važnost postojanja saradnje između aktivnosti unutar procesa menadžmenta ljudskih potencijala.
- vanjsku, koja ističe značaj pružanja pravovremenog odgovora funkcije menadžmenta ljudskih resursa faktorima okruženja.

U cilju postizanja svih pobrojanih dimenzija, ljudski potencijali moraju odabrati kvalitetne aktivnosti ljudskih resursa koje će koristiti u ostvarenju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva organizacije.

Pobrojane dimenzije su važne i potrebne za kvalitetno odvijanje procesa strategijskog menadžmenta ljudskih resursa. Lundy [73] ističe važnost implementacije strategije u kontekstu promjena okruženja.

Predstavljeni model korišten je kao konceptualni okvir za primenu aktivnosti strategijskog menadžmenta ljudskih resursa. Njegov primarni značaj odnosi se na tretiranje svih aspekata strategijskog menadžmenta ljudskih resursa:

- Strategija ljudskih resursa ima zadatak pružanja odgovora poslovnim zahtevima koji prosleđuju informacije specifičnim planovima i politikama ljudskih resursa.
- Planovi ljudskih resursa predstavljaju osnovu razvoja svih aktivnosti unutar procesa menadžmenta ljudskih resursa prilikom njihove integracije.
- Efekti HR funkcije direktno se reflektuju u obliku zahtevanih rezultata organizacije i uspeha svih strategija organizacije.
- Višak fleksibilnosti treba da odobri promene u strategiji ljudskih resursa prema promenama u organizacionoj strategiji i/ili dinamičnom vanjskom okruženju.

Ovako oblikovan strategijski menadžment ljudskih resursa obuhvata mnogo više grupa aktivnosti iz nadležnosti upravljanja ljudskim potencijalima kao što su ključne aktivnosti unutar procesa menadžmenta ljudskih resursa.

Strategijski menadžment ljudskih resursa predstavlja nedovoljno istražen pristup menadžmentu ljudskih resursa. Zbog toga je atraktivan za teoretičare i praktičare koji pokušavaju prezentovati najnovija saznanja o važnosti ljudskih resursa u svakoj aktivnosti unutar procesa menadžmenta ljudskih resursa. Cilj uključivanja ljudskih resursa u sve faze procesa strategijskog menadžmenta je osiguranje konkurentske prednosti u neizvesnim i turbulentnim uslovima.

[73] Lunday, O., Cowling, A.,(1996): *isto*, str. 15.

Svakodnevne promene poslovnog okruženja nameću opravdanost prisutnosti predznaka strategijski u vezi sa pojmom menadžment ljudskih resursa. Upotreba tog predznaka u teoriji i praksi ima nekoliko značenja: [74]

- Korištenje predznaka strategijski ispred menadžmenta ljudskih resursa označava prvi hijerarhijski nivo u organizaciji u koji ubrajamo sve aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Odluke koje donosi vrhovni menadžment snažno utiče na rezultate koje organizacija postiže;
- Korištenje predznaka strategijski ispred menadžmenta ljudskih resursa označava postojanje dvostruke veze vanjske strategije i menadžerskih odluka. Unutrašnja i vanjska strategija moraju biti harmonične što može odrediti izbor politike ljudskih resursa koja će dati podršku strategiji organizacije.
- Korištenje predznaka strategijski ispred menadžmenta ljudskih resursa označava naglašavanje dugoročnog pristupa menadžmentu ljudskih resursa uz saglasnost oko osnovnih odrednica tog usmerenja Na polju menadžmenta ljudskih resursa nužno je uspostaviti koordinaciju želja organizacije i potreba zaposlenih.

Neki autori se opredeljuju za praktičan pristup koji naglašava potrebu da svi zaposleni od vrha prema dnu učine sve potrebno kako bi strategija organizacije bila uspešno implementirana. Cilj je upotreba ljudskih resursa uvažavajući strategijske potrebe organizacije. [75]

Bahtijarević-Šiber[76] navodi da je koncept i pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa "nov teoretski i naučni pristup koji uokviruje najnovija saznanja o izuzetnoj važnosti ljudskih resursa u uspješnom strategijskom menadžmentu te osiguranju konkurentske sposobnosti i prednosti organizacije u savremenim, neizvjesnim i izuzetno konkurentskim poslovnim uslovima u kojima takmičenje za naklonost potrošača postaje ne samo vrlo oštro nego i globalno".

---

[74] Šušnjar-Štangl G., Zimanji, V. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 58.

[75] Casico, F. W. (1995): *Managing Human Resources - Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 4th ed., McGraw Hill, New York, str. 42

[76] Bahtijarević-Šiber, F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 149.

U takvim uslovima strateški menadžment predstavlja okosnicu opstanka i razvoja organizacije. U cilju zadržavanja dostignute konkurentske prednosti, ljudi postaju glavni oslonac i ključ uspeha svake organizacije. Zadržavanje dostignute konkurentske prednosti zahteva veliku fleksibilnost i stalne promene, onemogućavajući oslanjanje na dugoročne planove koji detaljno razrađuju neophodne korake umerene prema ostvarenju ciljeva.[77]

Rahimić [78] navodi da "isticanje strategijske uloge menadžmenta ljudskih resursa prouzrokovano je povećanjem turbulentnosti i neizvesnosti poslovnog okruženja, stalnim promenama, sve zahtevnijim kupcima i zaoštravanjem konkurentske utakmice". Stvaranje održive konkurentske prednosti moguće je "brzim i neposrednim reagovanjem na promene, stalnim poboljšanjem postojećih i kreiranjem novih proizvoda, usluga i procesa, te ispunjavanjem želja i očekivanja kupaca (korisnika usluga)." [79]

Uvođenje strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala nameće organizaciji prihvatanje nove filozofije uspeha koji zavisi od stepena uključenosti HR funkcije u dvije ključne faze procesa strategijskog menadžmenta - oblikovanja i implementacije strategije. Taj stepen uključenosti mora biti vidljiv i uočljiv.

Bahtijarević-Šiber[80] naglašava da postoji nekoliko ključnih razloga koji dovode do ovakve konstatacije:

- *Naglašavanje promena i neizvesnosti samog okruženja.* Stalne promene onemogućavaju predviđanje poslovne budućnosti preduzeća. Što je poslovna okolina turbulentnija i neizvesnija, utoliko su važni ljudski resursi i njihove kompetencije.
- *Neophodnost stalnih promena i brzog odgovora njima.* Brze promene u vanjskoj okolini zahtevaju istovremeno stalne unutrašnje promene u organizacijama. Nameću i zahtevaju stalne promene kao osnov filozofije menadžementa i način života organizacije.
- *Neophodnost stalnih poboljšanja i inovativnog pristupa upravljanju.* Pretežna orijentacija uspešnih organizacija postaju stalna poboljšanja i inovacije što fokusira

[77] Bahtijarević-Šiber, F. (1999), *Isto*. str.149.
[78] Rahimić, Z. (2010): *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, str. 91.
[79] Rahimić, Z. (2010): *Isto*, str.91.
[80] Vidjet šire: Bahtijarević-Šiber, F. (1999),*op. cit.*, str. 150-154.

ljudske resurse u prvi plan. Njihova uloga postaje vidljiva u jačanju konkurentskog potencijala organizacije.

- *Uvažavanje potrošačevih zahteva i želja unutar poslovnog modela.* Prepoznavanje potreba potrošača i udovoljavanje njiihovim zahtevima predstavlja ključni izazov svake organizacije. To je moguće postići putem kvalitetnih ljudi koji imaju izgrađenu svest o značaju kupaca.
- *Jačanje konkurentskih sposobnosti i prednosti poslovnih organizacija.* Primarni interes organizacije determiniran je održavanjem konkurentske prednosti. Organizacije se razlikuju u pogledu distinktivnih kompetencija koje se ogledaju u regrutovanju ljudskih resursa koji predstavljaju kvalitet.
- *Izranjanje superiornosti japanske i azijske filozofije upravljanja.* Mnogo kvaliteta japanskoga upravljanja proizilaze upravo iz ljudi. Njihov specifičan način upravljanja ima znatan uticaj na promene u menadžmentu na Zapadu što se posljedično odražava na nove pravce sticanja konkurentske prednosti.

Proces strategijskog menadžmenta i proces menadžmenta ljudskih resursa su dva najvažnija fokusa menadžmenta savremenih organizacija. Među ova dva procesa postoji neraskidiva međuzavisnost što omogućava trajnost oba procesa. Brojni su razlozi za to, a najpoznatiji su: [81]

(1) Današnje poslovno okruženje pozicionira ljudske resurse kao ključni faktor uspešne implementacije strategije. U svakoj organizaciji do izražaja dolazi ljudska dimenzija, stoga je važno da unutar celokupnog procesa formulisanja strategije bude uključen strateški vrh.

(2) Analizirajući snage i slabosti te prilike i pretnje nije moguće bez kvalitetne analize ljudskih resursa. Fokus te analize svodi se na analizu strategijskih sposobnosti čiji je zadatak procena organizacijskog potencijala za stvaranje održive konkurentske prednosti.

(3) Strategija organizacije bitno određuju način upravljanja ljudskim potencijalima i strategijske izbore ljudskih potencijala. Potrebno je oblikovati kvalitetne strategije ljudskih potencijala koje mogu adekvatno odgovoriti na potrebe poslovnih strategija i omogućiti njihovo uspešno inplementiranje.

[81] Šiber-Bahtijarević, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb

(4) Integralni dio organizacione strategije je određivanje funkcionalnih strategija, pa tako i strategije upravljanja ljudskim potencijalima. Kako se manadžement ljudskih potencijala ne može ograničiti na jednu funkciju strategija ljudskih potencijala mora se utvditi za celu organizaciju.

(5) Uspešna primena poslovne strategije velikim delom zavisi od ljudi i uspešnosti kojoj je HR funkcija inicirala i obezbedila nužne promene u znanjima, veštinama i sposobnostima, nego i organizacionoj kulturi, strukturi, vođstvu i sl.

2.3. Modeliranje međusobne povezanosti strategije ljudskih resursa i strategije preduzeća

Interakcija aktivnosti unutar dva procesa, procesa menadžmenta ljudskih resursa i procesa strategijskog menadžmenta, može se prikazati modelom koji opisuje povezanost ključnih pitanja dva pomenuta procesa. Rezultati provedenih istraživanja nametnuli su nekoliko osnovnih pitanja, na koje odgovor može dati interakcija aktivnosti unutar dva procesa.[82].
Ključna pitanja aktivnosti unutar dva procesa, procesa menadžmenta ljudskih resursa i procesa strategijskog menadžmenta, povezana su putem odvojenih koraka (faza) unutar procesa oblikovanja poslovne strategije i aktivne uloge ljudskih potencijala u njezinom oblikovanju. Tako, politika ljudskih resursa povezana je preko:

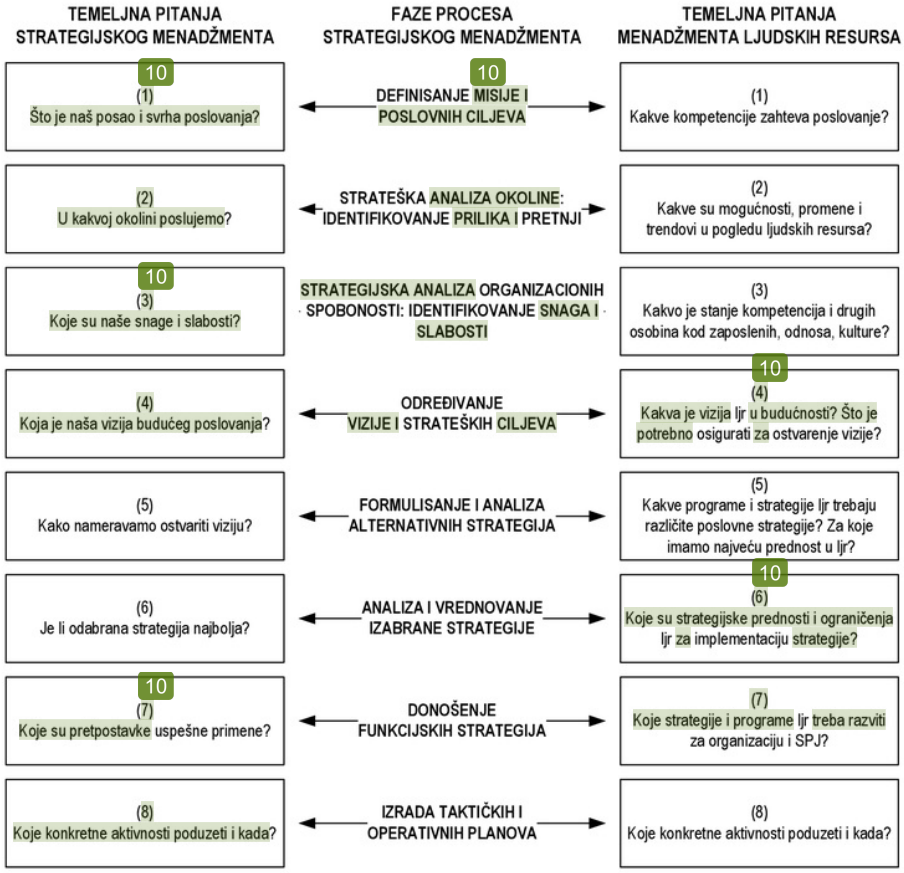
(1) *Situacionih faktora* u okruženju organizacije koje čine: zakoni, vrednosti, tržište, sindikati, obeležja, strategije, tehnologiju i aktivnosti. Prema Beer, M. i dr. navedeni faktori mogu determinisati definisanje politike ljudskih potencijala, ali (u različitim stepenima) oni mogu biti pod uticajem politike ljudskih potencijala.

(2) *Interesa stakeholdera* u organizaciji koje čine: akcionari, menadžeri, zaposleni, sindikat, zajednica i vlada. Beer, M. i dr. Navode da ovi faktori mogu biti pod uticajem svih stakeholdera, ali (u suprotnom dejstvu) organizacija nije kadra zadovoljiti potrebe tih interesnih grupa dugoročno.

[82] Šušnjar-Štangl G., Zimanji, V. (2006): isto, str. 412.

Sva pitanja koja se nameću kao ključni izazov traže pravilan odgovor od ljudskih resursa kroz provođenje postupka detaljnog ispitivanja i analize. Aktivna uloga ljudskih resursa unutar svake pojedinačne faze, kako navodi Bahtijarević-Šiber[83], govori nam koliko je «neophodna direktna uključenost HR menadžera u strategijski menadžerski tim i koliko je važno partnerstvo između njih ". To je prikazano sljedećim pregledom.

Pregled 8 - Faze procesa strategijskog menadžmenta i uloga menadžmenta ljudskih resursa



Izvor: Bahtijarević-Šiber, 1999.

Kako je vidljivo na slici, između dva procesa tj. procesa strategijskog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa postoji visok nivo povezanosti. Ta činjenica uslovljava i zahteva stalnu uključenost: [84]

[83]Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
[84]Bogićević-Milikić, B. (2008): *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 13.

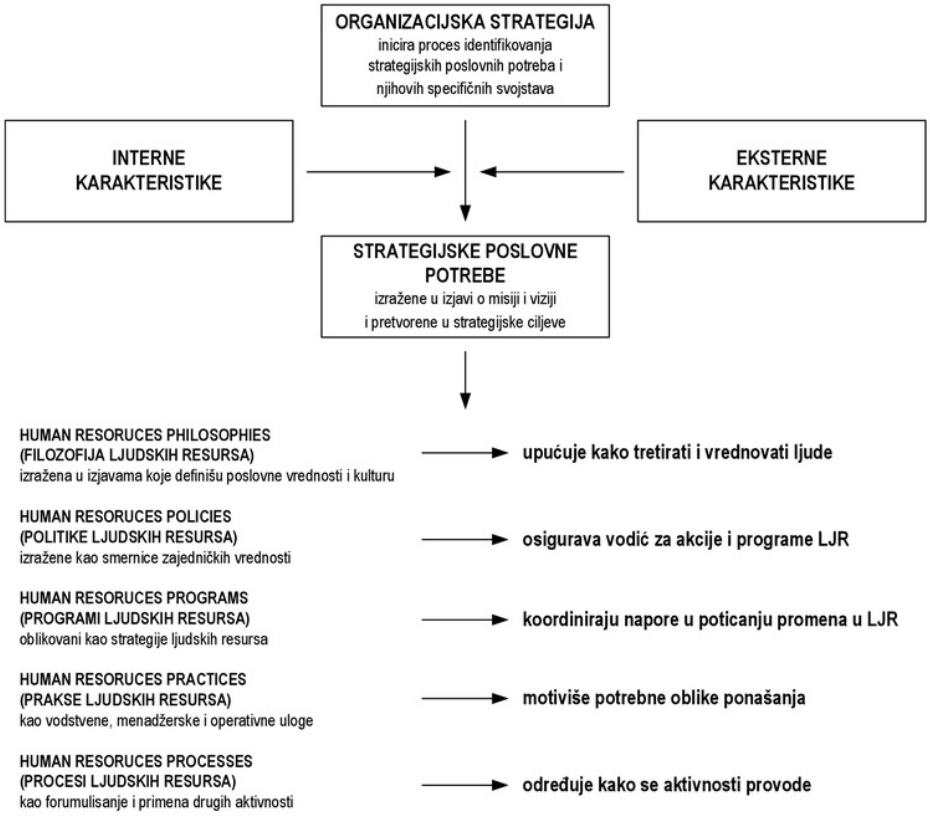
Kako se na slici vidi, postoji visok nivo interakcije između formalno dva odvojena, a suštinski duboko uronjena procesa, tj. procesa menadžmenta ljudskih resursa i procesa strateškog menadžmenta. To saznanje uslovljava i zahteva stalnu uključenost:

(a) funkcije menadžmenta ljudskih resursa koja unutar svog djelokruga aktivnosti donosi prakse kojima utiče na učinak zaposlenih. Tu ubrajamo ključne grupe poslova: regrutovanje, selekciju, orijentaciju, usavršavanje, zarade, kompenzacije, bonuse, usluge, odnose, dosijei i bezbednost;
(b) menadžera ljudskih resursa koji unutar svog delokruga poseduju kompetencije kojima potvrđuju višegodišnje iskustvo. Tu ubrajamo ključne grupe aktivnosti: vođenje, usmeravanje, savetovanje, koordinaciju, odgovornost, delegiranje, ocenjivanje i praćenje.
(c) stručnjake ljudskih resursa koji unutar svog djelokruga poseduju specijalizovana znanja kojima dokazuju HR kompetentnost. Tu ubrajamo ključne radne aktivnosti: intervjuisanje, analitika, obučavanje, obračunavanje, evidentiranje, isplate i ugovori.

Formalno, od menadžera ljudskih resursa se zahteva da budu aktivni učesnici strateških timova na svim nivoima organizacije: *organizacionoj*, *poslovnoj* i *funkcionalnoj*. Menadžeri ljudskih resursa trebaju biti dio menadžerskog tima. S obzirom na činjenicu da je fokus aktivnosti unutar procesa menadžmenta ljudskih resursa na prilagođavanje ljudskih resursa strategijskom usmeravanju organizacije, u daljem toku njegove evolucije dodatn je naziv strategijski, pa je tako nastao naziv *Strategic Human Resources Management*.

Mnogi autori su pokušali dati svoje viđenje tog modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa. Neki su bili više, a neki manje uspešni u tome. Celovit prikaz je sačinio Schuler dajući prikaz svog modela SMLJR-a. Njegov model, popularno nazvan 5-P (Philosophy, Policies, Programmes, Practices, Processes) nudi celovit pristup koji sadrži drugu filozofiju, politiku i praksu ljudskih resursa.

Slika 8 - Model strategijskog menadžmenta ljudskih resursa



Izvor: Schuler, Casico, 2008.

Kako slika pokazuje, cilj modela je pokrenuti pitanje stalnog redefinisanja strategije, unutrašnje i vanjske analize i utvrđivanje strateške kapacitiranosti koja nastaje kao rezultat operacionalizaccije vrednosti, misije i vizije. U ključne delove unutrašnje analize ubrajamo: sistem, strukturu, kulturu, znanja, veštine itd., dok u ključne delove vanjske analize ubrajamo: rast, spajanja, pripajanja, šanse, itd. Njihova centralna uloga je celokupno sagledavanje svih planova menadžmenta u pogledu daljnih poslovnih aktivnosti, potencijala rasta, adaptaciji okruženju i organizacionih strategija kojima namerava poboljšati konkurentski položaj.

Filozofiju ljudskih resursa, označenu kao prvo P unutar modela, uveliko određuju postavljeni ciljevi i način njihova ostvarenje, odnosno implementacija izabrane strategije. Filozofija ljudskih resursa decidno pojašnjava važnost koju ljudski resursi zauzimaju u poslovanju i koliko s bitni u postizanju organizacione uspešnosti.

Politike ljudskih resursa, označene kao drugo P unutar modela, determiniraju se na temelju filozofije ljudskih resursa. Ona iz temeljnih vrednosti izvlači smernice predstavljajući tako kvalitetan vodič za akcije rešavanja ključnih pitanja povezanih sa ljudskim resursima svake organizacije.

Programi ljudskih resursa, označene kao treće P u modelu, razvijaju se sa svrhom usmeravanja organizacionih napora u promenama koje zahteva poslovanje. Mogu biti usmereni na rešavanje predviđenoga nedostatka ljudi ili uključenosti ljudi u rešavanje problema i iznalaženje novih rešenja.

Praksa ljudskih resursa, označene kao četvrto P u modelu, pojačava oblike projektovanog ponašanja menadžera organizacije. Analiziranje uloga može doprineti kvalitetnijem planiranju nekih poslova unutar praksi ljudskih resursa koje nose glavninu tereta organizacionog uspeha.

Procesi ljudskih resursa, označeni kao peto P u modelu, označavaju kako se sve druge aktivnosti ljudskih resursa primenjuju unutar organizacije. Afirmišu stvaranje potrebe povezivanja ključnih aktivnosti unutar organizacije vertikalno (sa poslovnom strategijom) i horizontalno (sa HR aktvinostima).

U današnjim promenjivim poslovnim uslovima ljudi postaju ključna poluga uspešnog oblikovanja i implementacije strategije. Tako oblikovana strategija ima ljudsko naličje, pa je jako važno da unutar celokupnog procesa njezine formulacije budu uključeni, kao ravnopravni članovi i partneri, menadžeri ljudskih resursa.

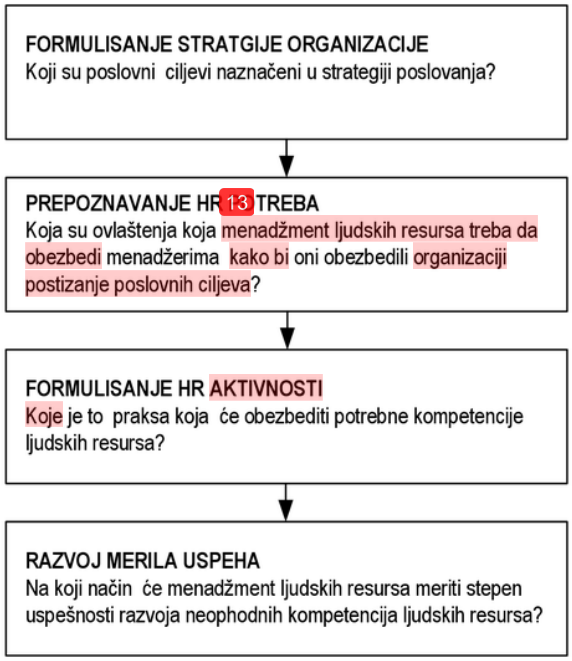
Analizom snaga i slabosti te prilika i pretnji u okruženju, ključni segment predstavlja analiziranje ljudskih potenijala i trendova okruženja. U savremenim organizacijama postoji visoka, povezanost između strategijskog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa.

Strategija organizacije bitno determiniše način izbora ključnih praksi ljudskih resursa i strategijske izbore ljudskih resursa. Različite organizacione strategije zahtevaju ljude različitih kvalifikacija koji mogu prikladno odgovoriti na potrebe poslovnih strategija i omogućiti njihovu uspešnu implementaciju.

Sastavni je dio organizacione strategije predstavlja oblikovanje funkcionalnih strategija, u koje ubrajamo strategiju ljudskih resursa. Kako upravljanje ljudskim resursima nije moguće svesti na posebnu organizacionu jedinicu koja obavlja ove poslove, neophodno je strategiju ljudskih resursa utvrditi za celu organizaciju posebno.

U formuliranju politika i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa cilj je razvijanje kompetencija koje su organizaciji potrebne da bi dostigla svoje ciljeve. Formira se organizaciona strategija. Konačno, HR menadžer identifikuje kriterije procene potrebnog nivoa kompetencija i vremena potrebnog za njihovo postizanje. To je prikazano na slici.

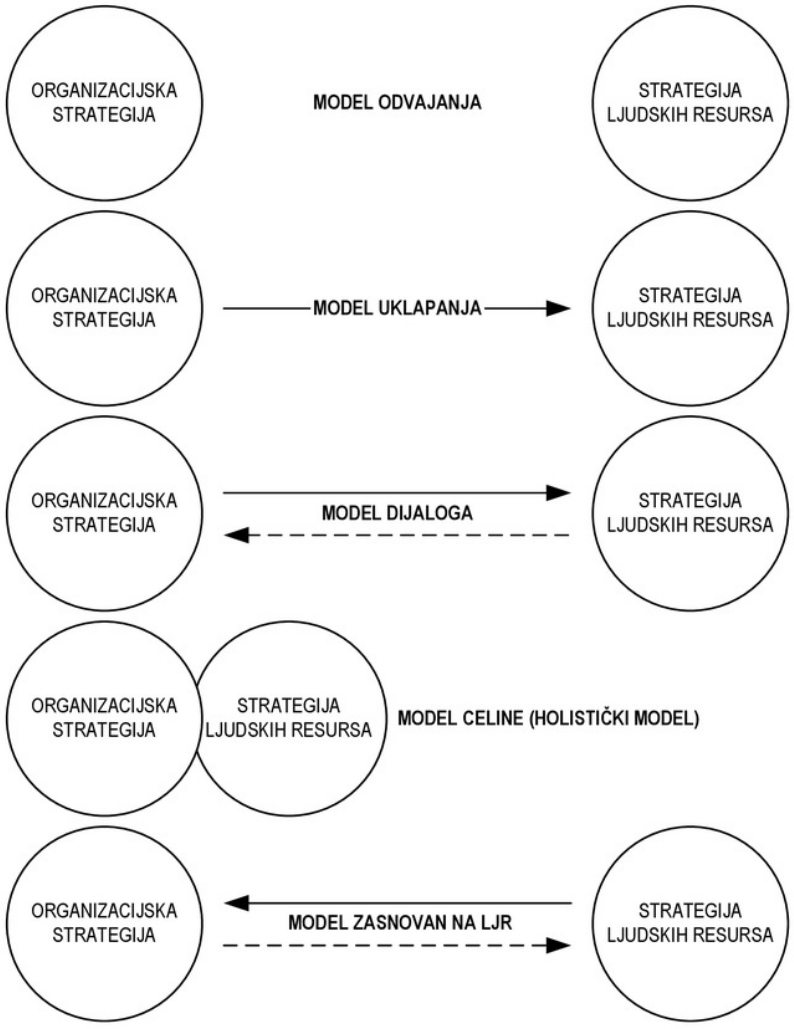
Slika 9 - Primena strategije menadžmenta ljudskih resura u organizacionoj strategiji



Izvor: Boljanović-Đorđević, Pavić, 2011.

Sledeća slika prikazuje jednostavan model koji predstavlja vizuelni prikaz odnosa dvije strategije u cilju razumevanja organizacije čija je uspešnost zasnovana na resursima u odnosu na organizaciju čija je uspešnost zasnovana na pozicioniranju.

Slika 10 - Povezanost organizacione stratagije i strategije ljudskih resursa



Izvor: Torringhton, Hall, Taylor, 2004.

U **modelu odvajanja (A) (separation model)** nema nikakve povezanost, pod uslovom da organizaciona strategija i strategija ljudskih resursa uopšte i postoje kao izdiferencirane činjenice unutar organizacije. To predstavlja tipičan slučaj za vreme prije nekoliko decenija, ali, pogotovo danas prisutan u malim organizacijama.

Model uklapanja (B) (fit model) objašnjava porast shvatanja bitnosti ljudskih resursa u implementaciji organizacione strategije. Ljudski resursi se nameću kao ključni faktor implementacije organizacione strategije, a strategija ljudskih resursa kreirana je tako da ju je moguće uklapiti u organizacionu strategiju.

Model dijaloga (C) (dialogue model) detaljnije produbljuje ovaj odnos, budući da naglašava potrebu za postojanjem kvalitetne dvosmerne komunikacije. To što se stavlja pred organizacionu strategiju ne mora se smatrati mogućim, pa je potrebno uzeti u razmatranje i druge mogućnosti. Dijalog je, međutim, često limitiran.

Holistički model i model koji se zasniva na ljudskim potencijalima (D i E) oslikava mnogo veću vezu između navedene dvije strategije. Holistički model (D) (holistic model) ljudske resurse organizacije vidi prevashodno kao izvor održive konkurentske prednosti radije nego kao alat implementacije strategije.

Model temeljen na ljudskim potencijalima (E) (HR-*driven model*) snažniji je zbog toga što HR strategija dobiva na važnosti u odnosu na sve druge strategije. U skladu sa osnovnim argumentom, ukoliko su osnova konkurentske prednosti ljudi - neophodno je fokus staviti na njihovu prednost.

Schuler i Jackson[85] u svom radu polaze od teze da među različitih organizacijskih i strategija ljudskih resursa postoji visoka dvosmerna povezanost.

[85] Schuler, R., Susan, E. J. (2007): *Strategic Human Resource Management*, secound ed. Wiley-Blackwell, London, str. 36.

Pregled 9 – Vrste poslovnih strategija menadžmenta ljudskih resursa

1.Strategija inovacija (*innovation*)	Visok stepen kreativnog odnosa Dugoročniji fokus Relativno visok nivo kooperativnog međuzavisnog odnosa Određen nivo zainteresiranosti za kvalitet Interes za kvalitet povećan uz istovremenu zainteresovanost za proces i rezultate Visok nivo spremnosti na rizik za rješavanje novog i nepoznatog	Aktivnosti koje zahtevaju povezivanje i saradnju različitih pojedinaca Ocjenjivanje performansi koje reflektuju strateška i timske rezultate Poslovni koji imaju uticaj na razvoj kompetencija koje zaposleni mogu tranferirati na druga mjesta i druge pozicije u organizaciji Kompenzacioni paket koji fokus stavlja radije na internu nego na eksternu jednakost ili jednakost temeljenu na tržištu Niža nadnica, uz povećanu mogućnost zaposlenih da budu dioničari koji imaju više izbora Nametanje prilika u karijeri koje mogu poslužiti kao podsticaj razvoju velikog broja vještina
2. Strategija poboljšanja kvaliteta (*quality enhancement*)	Prepoznatljiv i stalan odnos Orijentacija na stalni fokus Visoka zainteresiranost za kvalitet Pokazan interes za kvalitet proizvodnje Visoko interesovanje za proces: nedovoljna sklonost riziku i posvećenosti ciljevima preduzeća	Prilično utvrđen i unaprijed definisan opis posla Visoka partipacija zaposlenih u odlukama koje se tiču uslova rada Jednak tretman zaposlenih koji garantuje sigurnost ljudi Kontinuiran razvoj zaposlenih
3. Strategija smanjenja troškova (*cost reduction*)	Prepoznatljiv i stalan odnos Kratkoročni fokus Nepovezane i pojedinačne akcije Postoji interes za kvalitet Fokus na ekonomiju obima Primarno interesiranje za rezultate, nerizične aktivnosti i relativno visok stepen stabilnosti	Prilično utvrđen i unaprijed definisan opsi posla Jasno određen posao i pitanje kretanja u karijeri što traži specijalizaciju i eksptertize Ocjenjivanje učinka zaposlenih temeljeno na rezultatima Kvalitetno praćenje kretanja plata na tržištu rada prilikom donošenja odluka o politici plaća Minimalan nivo obuke ljudi

Izvor: Schuler, Susan, 2007.

Schuler i Jackson[86] navode da postoje tri vrste poslovnih strategije koje su vezane za menadžment ljudskih resursa, i to:

(1) strategija inovacija;

(2) stategija poboljšanja kvaliteta;

(3) strategija smanjenja troškova.

[86] Schuler, R., Susan, E. J. (2007): *Isto*.

Schuler i Jackson[87] navode da je strategija inovacija tip poslovne strategije koja je usmerena na osiguravanje konkurentske prednosti pomoću proizvodnje novih i različitih proizvoda od onih koje nudi konkurencija. Strategija inovacija zahteva ljude koji rade drukčije. Stvaranje održive konkurentske prednosti jedino je moguće ukoliko zaposleni rade na drugačiji način. Zato je potreban stalni razvoj znanja, veština i sposobnosti (kompetencije) kako bi se u perspektivi održala stečena konkurentska prednost. Aktivnosti vezane za obuku fokusiraju stalni razvoj. Ove strategije razvijaju sistem ocenjivanja učinka zasnovanog na rezultatima i vrednovanju organizacione uspešnosti, kako bi se podstaklo prihvatanje rizika. Ostvarenjem bolje organizacione uspešnosti stvaraju se pretpostavke za veća ulaganja u razvoj zaposlenih čime se podstiče razvoj inovativnog potencijala.

Schuler i Jackson[88] navode da je strategija jačanja kvalitete tip poslovne strategije koja je usmerena na stvaranje konkurentske prednosti stalnim osiguravanjem višeg nivoa kvaliteta proizvoda i usluga. Strategija jačanja kvalitete zahteva ljude koji rade spretnije. Zbog toga je kod ove strategije, iako je ona bazirana na drugačijem ponašanju zaposlenih, značajan naglasak stavljen je na dobre programe selekcije i treninga, značajnom smanjenju fluktuacije i apsentizma, boljem iskorišćenju generičkih i specičnih kompetencija zaposlenih, pozdravljanju pozitivnih stavova i ponašanja, većoj odanosti organizacionim i pojedinačnim ciljevima i trajna usmerenost kvalitetu i znanju.

Schuler i Jackson[89] navode da je strategija snižavanja troškova tip poslovne strategije koja je usmerena na povećanje efikasnosti i minimiziranju troškova kroz ekonomiju obima, kontrolu troškova i sl. Strategija snižavanja troškova zahteva ljude koji rade marljivije. Strategija snižavanja troškova u svoj fokus uzima troškove, iz kojih proizilazi osnovni cilj usmeren na snižavanje troškova poslovanja i rada. Naravno, smanjenje troškova nije strateška opcija kada su u pitanju ljudski resursi, nego je neophodno u svim područjima. U cilju postizanja bolje produktivnosti uz smanjenje troškova, dolazi do smanjenja broja zaposlenih, plata, obrazovanja i razvoja i sl. Osnova joj je ekonomija obima, ekonomija širine, informatizaciji procesa, standardizaciji proizvoda, visoka centralizacija,

[87] Schuler, R., Susan, E. J. (2007): *Isto*.
[88] Schuler, R., Susan, E. J. (2007): *Isto*.
[89] Schuler, R., Susan, E. J. (2007): *Isto*.

kratkoročnim rezultatima, a ne kvalitet ljudi i njihove kompetencije. Stoga se u kontekstu menadžmenta ljudskih resursa tretira kao restriktivna.

Studija o praksama ljudskih resursa u manjim organizacijama pokazuje da organizacije koriste različite prakse ljudskih resursa. Njihova primena može biti korisna za dostizanje željenih ciljeva.

To je prikazano u pregledu.

Pregled 10 - Ključne prakse u konkurentskim strategijama

Izražena decentralizacija	Izražena decentralizacija	Niska decentralizacija
Nedovoljno jasan opis posla	Dovoljno jasan opis posla	Dovoljno jasan opis posla
Izvori na tržištu	Izvori na tržištu	Izvori na tržištu
Široka putanja karijere	Uska putanja karijere	Uska putanja karijere
Orijentacija: proces i rezultat	Orijentacija: rezultat	Orijentacija: rezultat
Strateški zahtjevi	Operativni zahtjevi	Operativni zahtjevi
Grupni zahtjevi identični	Grupni zahtjevi identični	Grupni zahtjevi identični
Postoje garancije zaposlenja	Postoje garancije zaposlenja	Nema garancije zaposlenja
Višestruki poticaji	Neki poticaji	Nekoliko poticaja
Ujednačene plate	Ujednačene plate	Hijerarhijske plate
Mnogo treninga	Mnogo treninga	Malo treninga
Saradnički radni odnos	Saradnički radni odnos	Tradicionalni radni odnos

Izvor: Kramar, 1990.

Kako navodi Bahtijarević-Šiber[90], poređenjem dve navedene tabele moguće je uočiti nekoliko ključnih dilema sa kojima se susreću ljudski resursi. Mnoge organizacije, koje imaju jasan fokus, teže odabiru inovacijskih strategija i stategija poboljšanja kvaliteta ili smanjenja troškova, dok se neke organizacije opredeljuju da simultano slede sve navedene strategije.

Svakako, bolje je izabrati onu opciju koja bolje odgovara ostvarenju postavljenih ciljeva organizacije. Svaka organizacija će birati shodno svom opredeljenju onu strategiju koja će u datom trenutku dati najbolje rezultate koji se ogledaju u postizanju efektivnosti

[90] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb

(pokazatelj da organizacija radi pravu stvar) i efikasnosti (pokazatelj da organizacija radi pravu stvar na pravi način).

2.4. Temeljna pitanja u proveri prikladnosti menadžmenta ljudskih resursa novim programima

Efikasno implementiranje strategije organizacije u velikoj meri određuju kvalitetni ljudski resursi. Ključna uloga menadžmenta ljudskih resursa svodi se na osiguranje kvalitetnih ljudskih resursa koji će doprinijeti uspešnoj implementaciji strategije organizacije. Međutim nema potpunih dokaza uspešne implementacije strategije ljudskih resursa, dok, odgovornost za implementaciju strategije isključivo ima funkcija ljudskih resursa.

Ne postoji industrija u kojoj nije moguće pronaći primere različitih strategija u različitim uslovima privređivanja. Kako navode Cappelli i Crocker-Hefter, konsultantske kuće BSG i McKinsey regrutuju eksperte iz različitih područja, a mnogi od njih napuštaju docentske pozicije vodećih fakulteta kako bi radili za ove konsultatnske kuće. Kultura ovih konsultatnskih kuća omogućava timovima eksperata veliku slobodu pri radu. Uprkos nekoliko standardizovanih koncepata možemo kazati da dominira tradicionalno rešenje specifično za kupca.

Navedeni primeri pokazuju kako različiti ili slični konkurentski uslovi nameću potrebu slijeđenja više različitih strategija ljudskih resursa koje trebaju doprineti uspehu organizacija ukoliko odgovaraju izabranoj strategijskoj poziciji na jednoj strani i ukoliko su konzistentne sa politikom ljudskih resursa na drugoj strani.

U kojoj meri je organizacija bila efektivna i efikasna najbolje će pokazati rezultat koji organizacija ostvaruje u vidu uspešnosti. Ljudski resursi čija je primarna odgovornost vezana za uspešnu implementaciju strategije bave se rešavanjem sljedećih pitanja:

1. Da li smo izabrali pravi smer? Da li ključne stvari imaju svoje mjesto? Koliko smo kvalitetno predvideli poslovno okruženje? Da li smo uradili ono što je bilo ključno uraditi? Da li strategiju trebamo prilagođavati novonastalim uslovima ili trebamo odustati od implementacije iste?

2. Kako provodimo aktivnosti implementacije? Da li sve obavljamo u skladu sa postavljenim rokovima? Da li troškovi, prihodi i priliv gotovine uspevaju zadovoljiti ključne potrebe? Da li trebamo uraditi određene organizacione promene?

Koliko su organizacije sposobne da simultano slede sve tri strategije zajedno zavisi isključivo od potencijala organizacije da odgovori na zahtjeve konkurencije. Cilj je, svakako, postići održivu konkurentsku prednost.

Strategije ljudskih resursa, kako navodi F. Bahtijarević-Šiber[91], imaju primarni zadatak jačanja ključnih kompetetnosti organizacije koja osigurava konkurentsku prednost. Strategije moraju portretirati jake snage organizacije i pokazati kako će nadvladati sopstvene slabosti. Ukratko, strategije ljudskih resursa moraju pomoći organizaciji da bude još bolja u onome što radi i moraju pomoći organizaciji da popravi loše aktivnosti prema boljim. Izuzev navedenog strategije ljudskih resursa pomažu organizacijama da jačaju i bolje koriste prednosti kompetencija zaposlenika na putu ostvarivanja i jačanja konkurentske prednosti.

Kako bi novi programi koji operacionalizuju i implementiraju nameravanu strategiju ljudskih resursa pridoneli promeni i podizanju organizacione uspešnosti, dostizanju dugoročnih ciljeva, HR menadžeri moraju ih prije primene kritički proveriti. Pitanja od koristi pri proveri podobnosti programa ljudskih potencijala pre primene su:[92]

1. Da li su postavljeni programi ljudskih potencijala efikasna sredstva za implementaciju nameravane strategije ljudskih resursa?
   - Da li su postavljeni programi ljudskih potencijala najprimereniji za provođenje strategije ljudskih potencijala poduzeća?
   - Da li je sačinjenja analiza uticaja prošlih i budućih programa ljudskih potencijala na uspešnost implementacije strategija ljudskih potencijala poduzeća ili je ometa?
   - Da li je moguće postavljeni program ljudskih potencijala lako izmeniti ili modifikovati kako bi pružio odgovor na novonastale strategijske faktore bez

[91] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
[92] Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., *op. cit.*, 64.

obaranja bilo "psihološkog" bilo pravnog ugovora između poslodavaca i zaposlenika?

2. Da li postavljeni HR programi zadovoljavaju nametnuta ograničenja korištenja ključnih resursa organizacije?
   - Da li organizacija poseduje potencijal za primenu kvalitetnih programa ljudskih potencijala?
   - Da li će predloženi programi biti implementirani postepeno kako bi se uključili zaposleni ili će vreme i obim promena voditi raširenoj konfuziji i jakom otporu zaposlenih?

3. Da li postoji način prezentacije programa ljudskih potencijala svim zaposlenicima unutar posmatrane organizacije preduzeća?
   - Da li su predložene programe ljudskih resursa razumeli svi zaposlenici koji ih trebaju implementirati?
   - Da li menadžment organizacije dovoljno razumije koliko će postavljeni programi imati uticaja na ciljeve organizacije?

4. Da li postoji mogućnost pokretanja programa ljudskih resursa unutar postojećih snaga organizacije?
   - Da li postoji unutar organizacije konsultatnt koji će pomoći zaposlenicima i menadžerima da uspešno provedu predložene programe?
   - Da li manadžment stvarno podržava predložene organizacione promene koje treba skoro implementirati?

Strategijski menadžment ljudskih resursa da bi bio uspešan mora ostvariti sljedeće postavljene ciljeve:

(1) Aktivno mobiliziranje kompetencija svih članova organizacije u cilju postizanja njezinih ciljeva.

(2) Osnaživanje organizacionih opštih i specifičnih distinktivnih sposobnosti i konkurentske prednosti putem stalnog jačanja ljudske dimenzije.

(3) Uključivanje svih aktivnosti unutar procesa menadžmenta ljudskih resursa u aktivnosti unutar procesa strategijskog menadžmenta.

(4) Sveobuhvatna analiza i razumevanje promena u okolini i ljudskim resursima u konkuretskim organizacijama.

(5) Povezivanje i usmeravanje strategijskog izbora organizacije specifičnim sposobnostima ljudskih resursa i izbegavanje onih koji potenciraju slabosti.

(6) Kreiranje celovite strategije razvoja ljudskih resursa u skladu sa strategijom razvoja organizacije u celini kao i njezinoj uspešnoj implementaciji.

(7) Dugoročno sagledavanje potreba i mogućnosti razvoja ljudskih resursa u skladu sa iskazanim potrebama organizacije.

(8) Oblikovanje inovativnih programa ljudskih resursa koji će biti osnovna poluga promena unutar organizacije.

(9) Razvoj pristupa stalnih promena koja oblikuje stalnu promenu i prilagođavanje zahtevima okruženja kao cilj i način života.

Pobrojanih devet ključnih ciljeva usmereno je na jačanje kapaciteta strategijskog menadžmenta ljudskih resursa. Sve to nedvosmisleno upućuje na nužnost uvođenja savremenog koncepta koji nazivamo strategijski menadžment ljudskih resursa.

Povećanje svesti o važnosti strategijskog menadžmenta ljudskih resursa uvodi novu terminologiju koja nameće obavezu jačanja odnosa na relaciji zaposlenik – organizacija i obrnuto.

3. MERENJE USPEŠNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU

3.1. Razvoj ključnih indikatora u funkciji merenja uspešnosti menadžmenta ljudskih resursa

U budućnosti će biti izražena veća potreba za merenjem menadžmenta ljudskih resursa. Uspešnost menadžmenta ljudskih resursa zasniva se na konceptu odgovarajuće kombinacije varijabli, od kojih svaka, kako navodi Đurović, "ima svoj nivo i jačinu uticaja na rezultate bilo da se radi o procesnim, funkcionalnim ili integrativnim rezultatima. Identifikovanje i merenje ovih varijabli, tj. faktora, pretpostavka je za projektovanje optimalne kombinacije istih, kao osnove uspešnom i razvijenom menadžmentu ljudskih resursa".[93]

Kako navodi Đurović "identifikovanje ovih faktoa može se vršiti putem dezintegracije strukture i procesa i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i analiziranja uticaja svakog pojedinačno na rezultate menadžmenta ljudskih resursa".[94] Upravo zbog toga razumevanje ključnih faktora uspeha (engl. key success factors - KSFs) i kritičnih faktora uspeha (engl. critical success factors - CFSs) važan je dio razumevanja uspešnosti menadžmenta ljudskih resursa. Ključni faktori uspeha (engl. key success factors - KSFs) su varijable koje značajno utiču na ukupnu konkurentsku poziciju preduzeća unutar određene grane, dok kritični faktori uspeha (engl. critical success factors - CFSs) su one karakteristike proizvoda koje posebno vrednuje određena grupa potrošača prema čemu preduzeće u njima mora nadmašiti konkurenciju.

Osnovni razlog zbog kojeg je potrebno meriti uspešnost menadžmenta ljudskih resursa je pokušaj davanja odgovora na sljedeća pitanja:

(1) Koliko se u regrutovanju kadrova osloniti na interno tržište, odnosno prekvalifikacije i promovisanje već zaposlenih radnika *versus* regrutovanju izvan organizacije. Procesi prestrukturisanja organizacija, a posebno oni koji uključuju *merdžere, akvizicije* ili *divestmente,* i/ili stupanje u razne strategijske alijanse, nameće i dodatne zadatke

17

[93] Đurović, M. (2010): *Razvijenost menadžmenta ljudskih resursa u Srbiji - indikatori*, Preduzeće za telekomunikacije "Telekom Srbija" a. d., str. 145.
[94] Đurović, M. (2010): *Isto*, str. 145.

funkciji ljudskih resursa. Naime, ovi procesi dovode do promena u potrebnom broju i profilu ljudskih resursa, tako da ova funkcija ima zadatak da iskaže optimum kadrovske strukture na novim osnovama i sačini plan rešavanja manjkova i viškova ljudskih resursa;

(2) Slična prethodnoj jeste i dilema: da li favorizovati interno osposobljavanje, odnosno obučavanje na radnom mestu, te kroz ublažavanje konkursnih uslova smanjiti troškove traženja, sa očekivanjem da se kroz dodatne investicije u obuku, dođe do bolje pripremljenih ljudskih resursa, ili pak investirajući u troškove traženja orijentisati se na soluciju da se odmah obezbede odgovarajući kadrovi sa očekivanjem da će se troškovi traženja kadrova kompenzirati većim i brzim doprinosom već pripremljenih kadrova;

(3) Opredeljenja u pogledu visine, raspona i oblika nagrađivanja. To pitanje ima implikacije na privlačenje ljudskih resursa, njihovo motivisanje i involviranje u procese unapređivanja poslovanja, kao i karakter sistema kontrole i odgovornosti za rezultate. Osim toga, ono može da služi i kao način za sticanje konkurentskih prednosti i za obezbeđivanje lojalnosti ljudskih resursa, te je sistem materijalnih i nematerijalnih kompenzacija danas vrlo složen i moćan instrument za obezbeđivanje propulzivne strukture ljudskih resursa;

(4) Povezano sa prethodnim jeste i pitanje formulacije i implementacije strategije pregovora sa sindikatima i državom. Problematika industrijskih odnosa i kolektivnog pregovaranja je vrlo značajna i u nekim dimenzijama toliko složena i sofisticirana da predstavlja veoma krupan posao menadžmenta i kadrovske funkcije preduzeća. Nužno je osnovno poznavanje radnog zakonodavstva i druge vladine regulative, zatim ekonomije rada, konkurencije i sopstvenih mogućnosti da bi se u pregovorima sa sindikatima postigli zadovoljavajući rezultati;

(5) Konačno, strategijsko je i pitanje politike i načina vrednovanja rada. Radi se o području koje je vrlo složeno i delikatno, te kao takvo može da ima implikacije na fluktuaciju i stepen korištenja angažovanog radnog potencijala. U tom pogledu ključno

je da se, uvažavajući specifičnosti poslova i politike preduzeća, obezbedi sistem vrednovanja koji će biti pravedan, stimulativan, fleksibilan i dovoljno transparentan da se njime obezbedi zadovoljstvo zaposlenih.

Otuda se od kadrovske funkcije očekuje da asistira menadžmentu u izboru strategijskih opcija za upravljanje ljudskim resursima.

Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić[95] smatraju da "poboljšavati i unapređivati neku praksu moguće je jedino ako se zna trenutni nivo uspešnosti". Proizlazi da samo one organizacije koje imaju "informacije o uspešnosti svoje prakse menadžmenta ljudskih resursa imaju osnovu za njezino dalje razvijanje u svrhu podizanja nivoa uspešnosti poslovanja".[96]

Drugim rečima, kako bi se odredilo koliko i koje aktivnosti unutar procesa menadžmenta ljudskih resursa pridonose jačanju sposobnosti nekog preduzeća te dalje ulagalo u one koje se isplate u tom smislu, potrebno je sagledati njihov nivo tj. važnost. Merenje menadžmenta ljudskih resursa označava proces koji ima za cilj da se (pr)oceni pojedinačni doprinos svakog pojedinog zaposlenika ostvarenju ciljeva koje organizacija postiže. Ovaj proces uključuje davanje informacija u kojoj meri je zaposlenik ostvario ciljeve u odnosu na postavljenje standarde.

Može se definisati kao strukturisan sistem ocenjivanje uticaja na značajke, ponašanje i doprinos pojedinca, a koj su povezani sa poslom koji obavlja u datom preduzeću. Nalazi istraživanjaukazuju na to da preduzeće koje provodi program merenja menadžmenta ljudskih resursa treba pažljivo da proceni koliko program koštaju, da se potrudi da sve informacije budu fokusirane na ciljeve, da brižno osposobi ocenjivače čija je primarna uloga pružanje povratnih informacija i da se ne oslanja isključivo na povratne informacije u ocenjivanju. [97]

Zbog toga mnogi autori izražavaju zabrinutost zbog načina na koji se ocenjivanje implementira, kao i zbog toga što je više od jedne trećine ocenjivanih iskusilo negativne

[95] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, str. 610.
[96] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): *Isto,* str. 610.
[97] Bruce, P. (2002): Does a 360-Degree Feedback Negatively Affect the Company Performance, *HR Magazine*, June, str. 55-59.

efekte pogrešne implementacije. Ocenjivanje se mora obavljati pažljivo i oprezno, ali i u kontekstu odgovarajuće klime u preduzeću, tako da se ne doživljava kao pretnja. Rezultati istraživanja koje je proveo Bohl[98] 1996. godine obuhvatilo je 756 svetskih preduzeća. Pokazalo se da 13% preduzeća koristiocenjivanje ključnih indikatora.[99] Rezultati istraživanja[100] koje je obuhvatilo 45 preduzeća koja primenjuju ocenjivanje ključnih indikatora pokazalo je da menadžeri pozitivno prihvataju ovakav način ocenjivanja kompetencija, iako na početku stvaraju otpor.

Merenje menadžmenta ljudskih resursa obavlja se uz pomoć određenih indikatora na temelju kojih je moguće zaključiti da je merenje menadžmenta ljudskih resursa dodeljivanje kvantitativnih i kvalitativnih vrednosti pojedinačnim aktivnostima i ukupnim sistemima menadžmenta ljudskih resursa, baš kao što merenje bilo koje druge funkcije ili aktivnosti unutar organizacije uključuje dodeljivanje kvantitativnih i kvalitativnih vrednosti.[101]

Merenje menadžmenta ljudskih resursa, treba da ostvari brojne funkcije u preduzeću od kojih su četiri najvažnije:[102]

(1) razvojna;

(2) administrativna;

(3) stabilizatorska;

(4) dokumentarna.

Merenje menadžmenta ljudskih resursa je signifikatno povezano sa aktivnostima unutar procesa menadžmenta ljudskih resursa, kao što su elementi stafinga (regrutovanje, selekcija, orentacija) i upravljanje karijerom što je prikazano tabelom 9.

---

[98] Bohl, D. L. (1996): Minisurvey: 360-degree appraisals yield superior results, survey shows, *Compensation and Benefits Review*, Feedback from everyone, Inc.
[99] Hicks, H., Gullett, G. R. (1981): Management, McGraw-Hill, New York, str. 439.
[100] IRS (1996): Employees welcome 360 degree feedback, *IRS-Employment Review*, 618, str. 2.
[101] Sikavica, P., Bahtiajrević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, str. 610.
[102] Leopold, J., Harris, L. (2009): e Strategic Management of Human Resources, 2. izd., Prentice Hall, Harlow, 27-29.

Pregled 11 - Funkcije sistema za ocenu učinka

Generalna primena	Specifične upotrebe
Razvojna funkcija	• Identifikovanje zahtjeva pojedinaca za treningom • Osiguranje feedbacka zaposlenicima o nivou performansi • Planiranje rotacije i zahteva posla • Identifikovanje mogućnosti pojedinca i slabosti
Administrativna funkcija	• Kompenzacija • Promaknuće • Ostavljanje na poslu ili otkaz • Identifikovanje pojedinačnih rezultata • Identifikovanje pojedinaca sa neodgovarajućim performansama
Stabilizatorska funkcija	• Planiranje potrebnih ljudi • Utvrđivanje potreba organizacije za razvojem ljudi • Procjenjivanje dostignutog nivoa ostvarenja ciljeva • Pristup određivanju ciljeva • Oditing HR sistema
Dokumentarna funkcija	• Upostavljanje KPI • Pribavljanje dokumentacije za HR odluke • Nužnost poštivanja propisa

Izvor: Pearce, Robbinson, 1989.

Merenje menadžmenta ljudskih resursa podrazumeva definisanje sledećih elemenata tog sistema:[103]

(1) sadržaj merenja HRM-a*;*

(2) nosioci procesa merenja HRM-a*;*

(3) ciklus merenja HRM-a;

(4) metod merenja HRM-a.

(1) Sadržaj merenja menadžmenta ljudskih resursa. Sadržajem merenja menadžmenta ljudskih resursa utvrđuju se:[104]*(a) kriterijumi* merenja menadžmenta ljudskih resursa*, (b)*

[103]Đogić, R., Kulović, Dž. (2016): Isto
[104]Đogić, R., Kulović, Dž. (2016): Isto

fokus merenja menadžmenta ljudskih resursa *i (c) dimenzije* merenja menadžmenta ljudskih resursa.

(a) Kriterijumi merenja menadžmenta ljudskih resursa. Tokom kreiranja indikatora (pokazatelja) performansi potrebno je pažnju obratiti na četiri kriterija:

- *validnost,* što znači da bi dobar pokazatelj performansi trebalo da meri važne karakteristike posla, da bude oslobođen spoljašnjih uticaja;
- *pouzdanost,* odnosno stepen slaganja ocenjivača kako ocene ne bi značajno odstupale u ekstremne vrednosti;
- *sloboda od predubeđenja,* koja podrazumeva poštovanje zakona u pogledu jednakog tretmana svih zaposlenih i smanjenje stepena subjektivnosti;
- *praktičnost,* koja se odnosi na troškove kreiranja i implementacije sistema za ocenu performansi.

(b) Fokus merenja menadžmenta ljudskih resursa. Tri su osnovne vrste performansi koje mogu biti u fokusu ocenjivanja:

- *lične karakteristike zaposlenih* kao što su sposobnost donošenja odluka, lojalnost kompaniji, veština komuniciranja, stepen inicijative i sl.;
- *ponašanje zaposlenih,* kada je za organizaciju od izuzetne važnosti kako i na koji način je obavljen planirani posao;
- *rezultati,* koje zaposleni ostvaruju na radnom mestu nakon što se obave planirani ciklusi ocenjivanja od strane ocenjivača.

(c) Dimenzije merenja menadžmenta ljudskih resursa. Za svaki posao u organizaciji neophodno je definisati one dimenzije posla koje će biti predmet ocene. U praksi se upotrebljava 6 temeljnih dimenzija:[105]

- *kvalitet:* proces ili rezultat aktivnosti;
- *kvantitet:* proizvedena ili prodata količina;

[105]Đogić, R., Kulović, Dž. (2016): Isto

- *poštivanje vremenskih rokova:* izvršavanje aktivnosti na vreme;
- *troškovna efikasnost:* stepen u kojem je korištenje resursa minimizirano;
- *potreba za supervizijom:* stepen samostalnog obavljanja posla;
- *uticaj na međuljudske odnose:* dobra saradnja zaposlenih i menadžera.

(2) Nosioci procesa merenja menadžmenta ljudskih resursa. Nakon definisanja sadržaja ocenjivanja, potrebno je izvršiti izbor lica - ocenjivača koji će vršiti merenje menadžmenta ljudskih resursa. Ulogu merenja menadžmenta ljudskih resursa u preduzeću najčešće preuzimaju neposredni menadžeri, kolege ali i sami zaposleni. *(3) Obuhvat* merenja menadžmenta ljudskih resursa. Obuhvat merenja menadžmenta ljudskih resursa se odnosi na dve stvari: *na nivo i sveobuhvatnost ocenjivanja.* Predmet ocenjivanja ne moraju uvek biti samo individualne performanse. Kako mnoga preduzeća sve više svoj rad organizuju kroz timove i uvode participativni menadžment, tako se i nivo merenja pomera sa individualnog nivoa na nivo timova, radnih grupa ili čak i organizacioni nivo. Postoje dva kriterijuma koja utiču na opravdanost ocenjivanja na višem nivou agregiranja a to su:[106]

a) visok stepen kohezivnosti grupe, kada individualno ocenjivanje može da naruši kooperativnost članova grupe u realizaciji zadataka; i

b) teškoće u identifikovanju individualnih doprinosa, kada je teško razdvojiti individualne doprinose od timskih.

U ocenjivanju se mogu kombinovati različiti nivoi - neke aktivnosti se mogu ocenjivati na individualnom nivou, dok se druge ocenjuju na nivou timova, organizacionih jedinica ili čitave organizacije.

(3) Ciklus merenja menadžmenta ljudskih resursa. Važna komponenta sistema za ocenu performansi odnosi se na specificiranje vremenskog perioda ocenjivanja. Pri tome je važno napraviti razliku između merenja menadžmenta ljudskih resursa koja se koristi u svrhu nagrađivanja zaposlenih i merenja menadžmenta ljudskih resursa koja se koristi za razvojne potrebe. U literaturi i praksi su za ove potrebe razvijena dva osnovna modela. U *prvom modelu* ocenjivanja početak i završetak ciklusa se vežu za momenat početka

[106] Kulović, Dž. Đogić, R., (2016): Isto

zaposlenja u posmatranoj organizaciji, a ocenjivanje unutar tog preduzeća vrši se kontinuirano u toku godine. U *drugom modelu* svi zaposleni se ocenjuju istovremeno, obično na kraju poslovne kalendarske godine.

(4) Metodi merenja menadžmenta ljudskih resursa. Postoje različiti načini merenja menadžmenta ljudskih resursa. Metodi koji se trenutno koriste mogu se svrstati u:[107]

(a) Koeficijenti (srazmere) ili menadžment pokazatelja koji uključje brojne pokazatelje merenja ljudskih resursa;

(b) Ključni ciljevi koji imaju zadatak praćenja učinka ljudskih resursa u cilju vrednovanja funkcije ljudskih resursa;

(c) Pokazatelji raspoloženja i snimak stanja. Određeni pokazatelji ponašanja (fluktuacija, izostanci) u cilju dobijanja slike o moralnom stanju zaposlenih.

3.2. Višekriterijumska taksonomija indikatora merenja uspešnosti menadžmenta ljudskih resursa

Kako bi se izbegli nedostaci koji nastaju iz pojedinačnih izbora ocenjivača, odnosno multiplikovane prednosti informacija u koje imaju uvid pojedinačni ocenjivači, u poslednje vreme mnoga preduzeća imaju tendenciju ka istovremenom merenju menadžmenta ljudskih resursa.[108]

Na osnovu analize funkcionisanja funkcije ljudskih resursa moguće je doći do neophodnih informacija za donošenje poslovnih odluka, kao što su: [109]

- Provedenu analizu mogu koristiti menadžeri kao finansijsko-računovodstvenu proveru na području finansija;
- Nalazi vezani za ljudske resurse mogu predstavljati korisne inpute za rad unutar postavljenog planskog perioda;

---

[107] Metodologija uz modifikacije preuzeta iz knjige: Šušnjar-Štangl, G., Zimanji, V. (2006): *op. cit.*, 72-77.
[108] Bohl, D. L. (1996): Minisurvey: 360-degree appraisals yield superior results, survey shows, *Compensation and Benefits Review*, Feedback from everyone, Inc.
[109] Šušnjar-Štangl, G., Zimanji, V. (2006): *isto*, str.72.

- Analiza stanja može dati koristan uvid neophodan za obrazloženje sastavljanja budžeta vezanog za ljude;
- Analiza stanja može na videlo doneti određene stvari koje su bile prikrivene tokom poslovanja organizacije;
- Analiza može utvrditi slabe karike poslovanja koje će biti kandidati za odstranjivanje ukoliko dođe od smanjenja organizacije.

Razloge merenja menadžmenta ljudskih resursa moguće je podeliti u tri grupe razvijene temeljem:[110] (1) merenje menadžmenta ljudskih resursa u svrhu unapređenja aktivnosti; (2) merenje menadžmenta ljudskih resursa u svrhu dokazivanja važnosti funkcije i (3) merenje menadžmenta ljudskih resursa u svrhu utvrđivanja uticaja na uspeh preduzeća, što je prikazano u sledećem pregledu.

Pregled 12 – Razlozi merenja menadžementa ljudskih resursa

Unapređenje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa	Dokazivanje važnosti funkcije menadžmenta ljudskih resursa	Utvrđivanje uticaja na uspešnost preduzeća
-praćenje trenutnog nivoa aktivnosti i rezultata menadžmenta ljudskih resursa u svrhu poduzimanja korektivnih akcija -identifikovanje snaga i slabosti procesa i programa menadžmenta ljudskih resursa -određivanje stepena do kojeg je neki program menadžmenta ljudskih resursa odgovarajući -određivanje je li neki program menadžmenta ljudskih resursa ostvario svoje ciljeve -poticanje promena u programima menadžmenta ljudskih resursa -prikupljanje podataka za odabir programa menadžmenta ljudskih resursa u budućnosti -temelj za određivanje koja je varijanta neke aktivnosti	-dokazivanje da je funkcija menadžmenta ljudskih resursa ravnopravna ostalim funkcijama u preduzeću -dokazivanje da je funkcija menadžmenta ljudskih resursa zaslužila biti strategijski partner -dokazivanje da je funkcija menadžmenta ljudskih resursa zaslužila imati svog predstavnika u najvišim nivoima menadžmenta -prikupljanje podataka za potrebe promocije funkcije menadžmenta ljudskih resursa -prikupljanje podataka za potrebe promocije budućih programa menadžmenta ljudskih resursa	-utvrđivanje doprinosa menadžmenta ljudskih resursa radnoj uspešnosti, organizacionoj uspešnosti i konkurentnosti organizacije -izračunavanje povrata od uloženog u neki program menadžmenta ljudskih resursa -projektovanje budućih koristi od različitih programa menadžmenta ljudskih resursa -izgradnja baze podataka vezane uz menadžment ljudskih resursa koja pomaže menadžmentu pri odlučivanju -određivanje uspešnosti funkcije menadžmenta ljudskih resursa.

[110] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, str. 611. prema: Fitzenz, J. (1990.): Human Value Management: The Value-Adding Human Resource Management Strategyfor the 1990s, San Francisco, CA, Jossey-Bass; Phillips, J. J. (1997.): Accountability in Human Resource Management, Houston, TX, Gulf Publishing Company, str. 8; Cascio, W. F. (2000.), Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations, Cincinnati, OH, South-Western College Publishing; Fitzenz, J. (2000.): The ROI of Human Capital - Measuring the Economic Value of Employee Performance, New York, N Y, AMACOM, str. 1.; Greer, C. R. (2001.), Strategic Human Resource Management - A General Managerial Approach, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hali i vlastitih promišljanja.

menadžmenta ljudskih resursa pogodnija za neku organizaciju iz finansijskih, materijalnih, ljudskih ili vremenskih razloga -unapređenje pojedinih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa na temelju njihova uspoređivanja s tim aktivnostima u drugim organizacijama.		

Izvor: Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008.

Kao što pokazuje tabela preduzeća najčešće mere i počinju s merenjem onoga što provode u vezi s menadžmentom ljudskih resursa u svrhu unapređenja svojih nastojanja.[111]

Pokazatelji merenja menadžmenta ljudskih resursa su relativno izražene mere aktivnosti i procesa menadžmenta ljudskih resursa. Više je klasifikacija pokazatelja menadžmenta ljudskih resursa. Kako navodi Đurović sve indikatore ljudskih resursa možemo grupisati na: [112]

(1) procesne, tj. One koje sadrže sumu informacija koje nam omogućavaju zaključivanje i ocenu o nivou ostvarenog standarda kvaliteta realizovanih procesa u strukturu funkcionisanja menadžmenta ljudskih resursa;
(2) funkcionalne, tj. One koji potvrđuju nivo ostvarenog standarda za više povezanih procesa funkcionisanja menadžmenta ljudskih resursa koji se realizuju uslugom menadžmentu ljudskih resursa;
(3) integratvine, tj. One koji su na višem nivou ocene razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa i pokazatelj stepena integracije ciljeva menadžmenta ljudskih resursa sa ciljevima preduzeća.

Pokazatelji se mogu podeliti uzimajući u obzir različite kriterije. Sumarni prikaz predstavljen je u pregledu.

[111] Oko 32% preduzeća koje je ispitalo preduzeće Society for Human Resource Management koristi ocjenjivanja iz više izvora. Preduzeća kao što su Alcoa, Pitney Bowser, AT&T, DuPont, Levi Starauss i UPS kor[17] ocjenjivanje iz više izvora.

[112] Đurović, M. (2010): *Razvijenost menadžmenta ljudskih resursa u Srbiji - indikatori*, Preduzeće za telekomunikacije "Telekom Srbija" a. d., str. 144.

Pregled 13 – Sumarni prikaz ključnih indikatora merenja ljudskih resursa

Kriteriji	Vrste	Pojašnjenje
veličinu merenja	Tvrdi indikatori	Temelje se na kvantitativnim podacima. Usmereni su na vreme, kapacitete, troškove i pokazuju šta se u tom periodu dogodilo.
	Meki indikatori	Temelje se na kvalitativnim podacima. Usmereni su na vrednosti i ljudske reakcije tj. Upućuju na zaključak zašto se nešto dogodilo.
Nivo merenja	Reakcija	Merenje reakcije sudionika na program.
	Učenje	Merenje veština znanja i promena stavova.
	Implementacija	Merenje promena i ponašanja na poslu.
	Uticaj na poslovanje	Merenje uticaja programa i inicijativa.
	Povrat od ulaganja	Upoređivanje novčane vrednosti rezultata.
Prirodu mjerenja	Merenje procesa	Pokazatelji procesa menadžmenta ljudskih resursa govore o načinu obavljanja neke aktivnosti.
	Merenje rezultata	Pokazatelji rezultata menadžmenta ljudskih resursa govore o koristima koje pojedinci, odjeli ili organizacije imaju od tih aktivnosti.
Obim merenja	Pokazatelji obavljanja pojedinačnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa	Određuje uspešnost pojedinih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.
	Pokazatelji ukupnog menadžmenta ljudskih resursa preduzeća	Određuje uspešnost ukupnog menadžmenta ljudskih resursa.
Korisnost merenja	Pokazatelji 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 proizvode kvalitetnije proizvode
	Pokazatelji koji donose monetarne koristi	To su pokazatelji koji se odnose na ostvarivanje organizacionih ciljeva vezanih uz prihode i zaradu
akteri merenja	Pokazatelji menadžmenta ljudskih resursa iz aspekta pojedinca	Te mere pokazuju što se i koliko radilo u pogledu različitih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa na nivou svakog pojedinog zaposlenika
	Pokazatelji menadžmenta ljudskih resursa iz aspekta preduzeća	Te mere pokazuju što se i koliko radilo u pogledu različitih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa na nivou svakog preduzeća
	Pokazatelji menadžmenta ljudskih resursa iz aspekta HR sektora	Te mere pokazuju što se i koliko radilo u pogledu različitih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa na nivou svakog HR odjela
Hijerarhija merenja	Strategijski nivo	Strategijski fit (ispitivanje politike upravljanja menadžmenta ljudskih resursa)
	Taktički nivo	Menadžerska kontrola (analiziranje odnosa troškova i koristi od programa menadžmenta ljudskih resursa)
	Operativni nivo	Pružanje usluga (određivanje kvaliteta usluga menadžmenta ljudskih resursa)

Izvor: Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008.

Na temelju iznesenih klasifikacija pokazatelja menadžmenta ljudskih resursa može se zaključiti kako je da bi se govorilo o celovitom merenju menadžmenta ljudskih resursa, odnosno o potpunom obuhvatanju aktivnosti koje neko preduzeće provodi vezano uz ljude, potrebno meriti i „tvrde“ i „meke“ pokazatelje, i pokazatelje učenja i pokazatelje povrata na ulaganja, i pokazatelje procesa i pokazatelje rezultata, i pokazatelje pojedinačnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i pokazatelje ukupnog menadžmenta ljudskih resursa itd. Kako navodi Đurović[113] „zajedničko za sve indikatore je da predstavljaju skup obeležja koji pokazuje nivo i dinamiku promena u sistemu menadžmenta ljudskih resursa i mere njihov uticaj na promene u internoj sredini preduzeća, u kome dominantnu ulogu ima čovek“.

Ključni indikatori menadžmenta ljudskih resursa trebalo bi da budu balansirani na takav način da nisu u sukobu među sobom ili unutar HR odjela, ali i da nisu u sukobu unutar preduzeća. Njihovo praćenje mora biti što više pokriveno informacionim sistemom na taj način da korisnici zaduženi za poboljšanje ili postizanje zadanih ključnih indikatora razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa mogu u svakom trenutku jednostavno proveriti stanje svakog dodeljenog ključnog indikatora. Kako vreme prolazi, postavljeni i praćeni ključni indikatori razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa gube na značaju te moraju biti periodično revidirani i osvežavani. Osnovne karakteristike ključnih indikatora menadžmenta ljudskih resursa moraju biti u skladu sa klasičnim „SMART“ pravilom.[114]

Na osnovu uvida u različite taksonomije ključnih indikatora merenja menadžmenta ljudskih resursa moguće je dati sumaran prikaz dvanaest ključnih indkatora menadžmenta ljudskih resursa primenjivih u hotelskim preduzećima koji su sumarno prikazani u sledećoj tabeli.

[113] Đurović, M. (2010): *Razvijenost menadžmenta ljudskih resursa u Srbiji - indikatori*, Preduzeće za telekomunikacije “Telekom Srbija” a. d., str. 145.
[114] Aksentijević, S., Tijan, E., Marinković, B. (2014): Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim preduzećima, Pregledni rad, Pomorski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 296-297. To znači da pokazatelji i njihovi sistemi moraju biti specifični (eng. Specific), merljivi (eng. Measurable), dostižni (eng. Achievable), relevantni i određeni prema vremenskom razdoblju (eng. Time-bound).

Pregled 14 – Referentni pregled ključnih indikatora razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa

KPI novog zapošljavanja	KPI edukacije zaposlenika	KPI performansi zaposlenika	KPI vernosti zaposlenika	KPI radnog vremena	KPI efikasnosti odjela upravljanja ljudskim resursima	KPI politike plata zaposlenika	KPI karakteristika zaposlenika	KPI zaposlenika koji odlaze iz organizacije	KPI proračuna odjela za upravljanje ljudskim resursima	KPI zadovoljstva zaposlenika	KPI poštivanja zakonskih propisa, zakona o radu i kolektivnog ugovora
trošak odabira zaposlenika po radnom mestu	omjer isplaćenih plata i troškova edukacije	postotak ocena zaposlenika sastavljenih na vreme	odnos popunjenih radnih mjesta i plana za njihovim popunjavanjem	postotak radnog vremena izgubljenog na odsustvo s posla	prihod po stalno zaposlenom radnika angažovnim na puno radno vrijeme	prosečna bruto plata po zaposleniku (mesečno i godišnje)	omjer zaposlenih na puno (delimično) radno vreme i broja ukupno zaposlenih	ukupni godišnji odljev iz organizacije	prosečni trošak regrutacije novih uposlenih	kao peti pokazelj, samo što se odnose na zaposlenike koji ostaju u organizaciji	broj manjih (srednjih, velikih) prekršaja u godini dana trošak
trošak odabira zaposlenika po obliku (tipu) odabira	odnos ukupnih sati i sati utrošenih na edukaciju	postotak uposlenika čije su kompetencije iznadprosečne	prosečno vreme rada na istom radnom mestu	postotak radnog vremena izgubljenog na neopravdano odsustvo s posla	odnos nivoa plata i ukupnih prihoda (po zaposlenom, odjelu, SPJ ili organizaciji)	trošak nemonetarne kompenzacije po zaposleniku (mjesečno i godišnje)	postotak zaposlenih u HR odjelu u odnosu na ukupan broj uposlenih	omjer fluktuacije uposlenih i ukupnog broja zaposlenika (odjela, SPJ ili organizacije)	prosečni godišnji trošak edukacije zaposlenika	moguća detaljnija razrada prema odjelima, SPJ organizacije ili se mogu odnositi na celu organizaciju	prosečni trošak prekršaja
prosečno trajanje zapošljavanja (od prvog kontakta do zapošljavanja)	pokazatelji zadovoljstva zaposlenika u odnosu na obavljene edukacije na poslu	postotak zaposlenika čije su kompetencije ispodprosečne		postotak radnog vremena izgubljenog na bolovanja	dobit po stalnom zaposlenik u koji radi u punom radnom vremenu	trošak dodatnih zdravstvenih osiguranja po zaposleniku	broj zaposlenih na delimično radno vreme	prosečna dob zaposlenika koji odlaze u penziju	omjer troška edukacije zaposlenika i ukupnih prihoda		omjer izgubljenog radnog vremena i ukupnog fonda radnih sati
broj zaprimljenih biografija po kanalu	prosečni trošak edukacije po	postotak zaposlenika čiji je radni		postotak radnog vremena izgubljenog na	trošak administracije po	prosečna bruto satnica zaposlenika	broj zaposlenih na puno radno	postotak prevremeno penzionisanih	trošak edukacije zaposlenika „per capita“		broj izdanih e-mail poruka s obavestima

selekcije	zaposleniku	proizvod (eng. „output“) iznadprose čan		štrajk	zaposleniku		vreme	u odnosu na ukupan broj penzionisanih zaposlenika			
omjer internih i eksternih kandidata za popunjavanje nove pozicije	omjer troška izdvojenog za edukaciju i ukupnog budžeta odjela (ili HR odjela)	postotci radnika čiji je radni proizvod ispodprose čan		prosečni broj prekovremenih sati zaposlenih u određenom periodu (dnevno, mesečno, godišnje)		prosečna plata po zaposleni ku i radnoj poziciji (mestu)	broj zaposlenih preko studentskog ugovora	stopa fluktuacije zaposlenih koji napuštaju organizaciju (zadovoljstvo platom, uslovima rada, poslom, ličnim odnosom, učestvovanjem i prepoznatošć u) trošak	trošak ukupne kompenzacije i ukupnih prihoda		broj izdatih okružnica
omjer obavljenih razgovora i zaprimljenih prijava	postotak zaposlenika koji su pohađali edukaciju na poslu	postotak zaposlenih čija je produktivnost smanjena u odnosu na prošlo vreme					bro[illegible]oslenih po dobnim kategorijama (<25, 25-35, 35-45, 45-55, 55-65, >65 godina)				broj internih sastanaka sa socijalnim partnerima (sindikatima)
omjer kvalifikovanih kandidata i zaprimljenih prijava	omjer zaposlenika koji su uspešno dovršili edukaciju i svih zaposlenika	postotak zaposlenika čiji je učinak uvećan u odnosu na prethodno razdoblje					prosečni ukupni radni staž zaposlenika				Broj sudskih sporova vezanih za prava zaposlnih
polugodišnje ili godišnje ispunjenje plana novih zapošljavanja	postotak zaposlenika koji su stekli tražene kompetencij					prosečni radni staž zaposlenika u sadašnjoj organizaciji					broj sudskih postupaka pokrenutih zbog zaštite radnih prava radnika

	e po dovršetku edukacije										
odnos prijavljenih koji su uspešno okončali probni rad i broja novozapo slenih	postotak prolaznosti zaposlenika koji su pohadali kurs putem sistema elektronsko g učenja					prosečni radni staž zaposlenika koji napuštaju organizaciju					postotak ugovora na određeno u odnosu na ugovore za stalno (eng. „full time equivalent“
							procenat identificirano g viška ili manjka zaposlenika (po odjelima, organizacijski m jedinicama ili organizaciji)				ukupan broj žalbi upućenih od strane sindikata
											procenat zaposlenih na individualnim ugovorima o radu
											procenat zaposlenih na osnovu kolektivnih radnih ugovora

Izvor: prilagođeno prema Aksentijević, Saša; Tijan, Edvard; Marinković Barbara, 2015. Pomorski zbornik 49-50 Strategija upravljanja ljudskim resursima uprometnim preduzećima. Pomorski fakultet Sveučilišta u Rijeci.str.281-303.

Pri tome treba imati u vidu da pokazatelji koje neka organizacije odabere za praćenje i ocenjivanje uspešnosti svog menadžmenta ljudskih potencijala imaju sledeće karakteristike:

- mere ono što konkretna organizacija želi postići;
- ne koristi (prati) se ni prevelik ni premali broj pokazatelja;
- mogu se upoređivati s pokazateljima iz prošlog perioda;
- razumljivi su svima na koje se određeni pokazatelji odnose;
- omogućavaju donošenje odluka za unapređenje procesa;
- kaskadno se prenose na niže hijerarhijske nivoe strukture;
- prošli su kroz faze njihova prepoznavanja, razumevanja i prihvaćanja i
- korišteni pokazatelji zajedno pokrivaju što veći postotak aktivnosti.

Na osnovu višestruke uloge HR sektora važno je navesti nivo odgovornosti menadžera ljudskih reusrsa u njihovoj implementaciji, a također je potrebno razmisliti u kojoj meri je potrebno uključiti srednje ili vrhovne menadžere.

U novom integrisanom i procesno usmerenom sektoru suštinski se menja uloga menadžera ljudskih resursa.

Oni će s jedne strane sve više postajati *savetnici srednjih menadžera (ili srednjeg nivoa meanadžmenta)*, a s druge strane kao visoko obrazovani kadar će svoje znanje pretvarati u softverske aplikacije i ekspertne sisteme.

Temeljem svega navedenog ključno pitanje koje se nameće ogleda se u činjenici koja daje odgovor na pitanje *da li je HR sektor u mogućnosti samostalno izvršiti navedene promene*. Primarna odgoovrnost za provođenje promjena unutar orijentacije HR sektora leži kod vrhovnih menadžera (ili najvišeg nivoa menadžmnenta) i srednjih menadžera (ili srednjeg nivoa menadžmenta) pojedinačno, koji treba da rade na postizanju ciljeva preduzeća. Srednji menadžeri (ili srednjeg nivoa meandžmenta) imaju primarnu odgovornost za procese i za uspešnost preduzeća. Oni su kompetentni osigurati vrednosti za vlasnike firmi u kojima rade, ali u isto vreme za stvaranje i

kreiranje vrednih novih proizvoda i usluga potrošačima, te obezbediti atmosferu koja će ispoljiti visok nivo radne kreativnosti.

Potrebno je integrisanje svih principa menadžmenta ljudskih resursa u način funkcionisanja organizacije. Zbog toga je važno da HR menadžeri postanu HR stručnjaci. Srednji menadžeri (ili srednjeg nivoa menadžmenta) i HR menadžeri trebaju raditi na izgradnji dugoročnih partnerskih odnosa kako bi brže izgradili novi, kompletan sektor, koja bi značio promjenu fokusa menadžmenta ljudskih resursa. [115]

Menadžer na svim nivoima unutar organizacijske hijerarhije su odgovorni za prakse menadžmenta ljudskih resursa, dok je odgovornost HR menadžera fokusirana na kvalitetno obavljanje posla. Prema tome različiti menadžerski nivoi imaju različite uloge: [116]

- *Vrhovni menadžeri (ili najvišeg nivoa menadžmenta)* – donose strategiju i politiku menadžmenta ljudskih resursa, strateški planiraju i organizuju,
- *Srednji menadžeri (ili srednji nivo menadžmenta)* – kontrolišu operativne postupke i programe koji su neophodni za ostvarivanje postavljenih ciljeva menadžmenta ljudskih resursa i realizuju politiku vrhovnih menadžera (ili najvišeg nivoa menadžmenta),
- *Menadžeri prve linije (ili prvog nivoa menadžmenta)* – prenose poslovni ambijent postavljene ciljeve, zacrtanu politiku, programe i postupke zaposlenicima, ocjenjuju prigovore, pomažu pri kreiranju stavova, usmeravaju rad i prenose interese zaposlenika višim nivoima menadžmenta,
- *Menadžeri ljudskih resursa* – uvek su na usluzi menadžerima svih nivoa osiguravanjem stručnih savjeta, smernica i pomoći.

Ako njihove nadležnosti nisu precizno razgraničene može doći do konflikta između menadžera ljudskih resursa i srednjih menadžera (ili srednjeg nivoa menadžmenta). Zbog toga je potrebno pratiti uputstva za implementaciju merenja menadžmenta ljudskih resursa, prikazanih u sledećem pregledu.

[115] Šušnjar-Štangl, G., Zimanji, V. (2006), *op. cit.*, 420.
[116] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): *op. cit.*, 606.

Pregled 15 – Uputstva za implementaciju merenja menadžmenta ljudskih resursa

Smernice vezane za merenje menadžmenta ljudskih resursa
- U implementaciji merenja menadžmenta ljudskih resursa trebaju sudelovati i sarađivati menadžeri svih nivoa, stručnjaci za ljudske resurse, ostali zaposlenici kako bi postigli sinergetske učinke merenja.
- Implementacija merenja menadžmenta ljudskih resursa uveliko zavisi od kvaliteta stručnjaka za ljudske resurse, od kojih se traže nove kompetencije i master studij iz područja menadžmenta ljudskih resursa.
- Pokazatelje menadžmenta ljudskih resursa preduzeća trebaju pratiti dugoročno iz godine u godinu praćenjem njihovog kretanja kako bi mogli izvršiti kvalitetnu evaluaciju.
- Implementaciju merenja menadžmenta ljudskih resursa potrebno je poticati odnosno nagrađivati što može biti jedna od kategorija pri praćenju radne uspešnosti menadžera.
Smernice vezane za pokazatelje menadžmenta ljudskih resursa
- Merenje menadžmenta ljudskih resursa je potpuno i celovito jedino ako se menadžment ljudskih resursa istovremeno meri i „tvrdim“ i „mekim“ pokazateljima kako bi došli do objektivnije slike stanja.
- Bolje je koristiti „meke“ pokazatelje koji daju odgovor na prava pitanja, nego „tvrde“ koje je lako prikupiti, ali daju odgovore na kriva pitanja jer će menadžeri biti u zabludi prilikom donošenja ključnih poslovnih odluka.
- Pokazatelji prema kojima se meri kvalitet menadžmenta ljudskih resursa moraju biti prikladni za određenu organizaciju, a ne posljedica trenda, iz skale „10 najboljih pokazatelja menadžmenta ljudskih resursa“ ili sa liste usporedivih (benchmarking lista).
- Kvalitet pokazatelja često je obrnuto proporcionalan lakoći i troškovima njihova prikupljanja i implementacije zbog čega organizacije često pribegavaju prikupljanju onih pokazatelja do kojih je lakše doći, što nije dobro.
- Potrebno je imati u vidu da promena pokazatelja ili njihov nivo vodi većem ukupnom uspehu, a ne pretakanju korist/šteta, jer smanjivanje troškova pribavljanja i selekcije po novozaposlenom na smije ići na štetu kvaliteta novozaposlenih.

Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008

Kako bi sistem merenja menadžmenta ljudskih resursa u potpunosti zaživio, potrebno ga je revidirati u skladu s promenjenim unutrašnjim i vanjskim uslovima. Vrlo česta situacija u praksi je da su pojedinci vezani uz pokazatelje koje su kreirali, pa se tako

njihove organizacije koriste pojedinim pokazateljima međuljudskih potencijala i dugo nakon što postanu neadekvatni, a to se ne bi trebalo događati. [117]

3.3. Način transformacije sektora ljudskih resursa u visoko profesionalni, efikasni i troškovno povoljni servisni sektor

Postoje brojni načini merenja menadžmenta ljudskih resursa. Ključnu ulogu u merenju menadžmenta ljudskih resursa preuzima HR odjel koji meri sopstveni doprinos uspešnosti i doprinos drugih uspešnosti. [118] Sve donedavno menadžeri su pratili koliko, kako i na što HR odjel troši za dodeljene mu resurse. Recentna istraživanja govore kako se svake godine povećavaju izdvajanja za sektor ljudskih resursa (posmatrano kao odnos prosečnih troškovima po zaposlenom koji se alociraju za HR sektor), što nedvojbeno ukazuje na afirmaciju i popularizaciju HR sektora. Iako se nekoliko poslednjih godina u preduzećima velika važnost daje ljudima i aktivnostima vezanim za njih, tako se i pažnja menadžmenta preusmerava na praćenje kako HR odjel pridonosi uspešnosti poslovanja.

Zbog toga HR sektor može biti strukturiran na različite načine. Tradicionlni sektor ljudskih resursa se suočava sa brojnim izazovima. Šušnjar-Štangl i Zimanji[119] navode da se ovom sektoru bliži kraj i rešenje vide u *outsoursingu*, dok pojedini navode da zadatke ovog sektora treba disperzirati menadžerima, a velika većina autora smatra da ništa nije potrebno mijenjati. Međutim, svi su mišljenja da je postojanje HR sektora neophodno. Rahimić [120] smatra kako HR sektor danas se ne posmatra kao čisto administrativni sektor. Promene u okruženju dovele su do osnaživanja HR sektora u organizaciji kao i do proširenja liste zadataka. Naglašavanjem strategijske važnosti sektor ljudskih resursa se smatra arhitektom organizacione strukture preduzeća.
S obzirom na brojne uloge Hr sektora, očito je da ni jedan sektor ne bi trebao uspešno delovati u svim ulogama. Uprskos što to predstavlja pohvalnu aktivnost, brojne

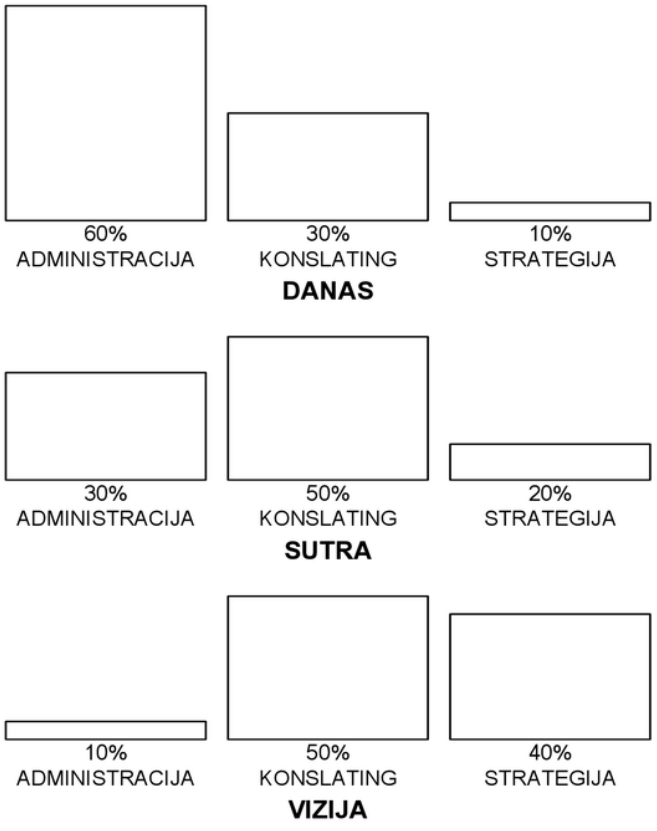
---

[117] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, str. 610.
[118] Miller, P. (1992.), Strategic Human Resource Management: An Assessment of Progress, Human Resource Management Journal, 1(4), str. 23. -29.
[119] Šušnjar-Štangl, G., Zimanji, V. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 419.
[120] Rahimić, Z. (2010): *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 92.

limitiranosti zahtevaju da HR menadžeri prave strategijske izbore o tome na koji način alocirati resurse preduzećaa kako bi ih učinili osnovom konkurentske prednosti.

Zbog mnogih promena stalno se razgovara o položaju HR sektora i načinu njegove transformacije iz čisto troškovnog u visoko profesionalni sektor sa usmerenjem na administrativne HR procedure ili će se transformirati u kreativni sektor koji doprinosi stvaranju vrednosti u preduzeću. Cilj transformacije HR sektora je povećanje efektivnosti i efikasnosti procesa vezanih za ljudske resurse u preduzeću. To se postiže promenom fokusa sa, kako je već rečeno, od dominantno administrativne funkcije ka više strategijski usmerenoj funkciji, koja stvaraja vrednost što je prikazano na sledećoj slici.

Slika 11 - HR transformacija: od administrativne uloge do poslovnog partnera



Izvor: Oertig, 2007.

U funkcionalno orjentisanim sektorima ljudskih resursa brojne aktivnosti vezane za ljudske resurse su tradcionalni operativni procesi. Savremene aktivnosti kao dizajn programa razvoja ljudskih resursa ili savetovanje pri regrutovanju i zadržavanju zaposlenih zahtevaju 30% aktivnosti. Za strategijski orjentisane aktivnosti (kao kreiranje strategije ljudskih resursa iz strategije preduzeća ili praćenje sveobuhvatnih procesa promena) na raspolaganju je samo 10%. Prva faza transformacije predlaže transformaciju iz administrativno usmerene aktivnosti prema povećanju efikasnosti za okruglo 50%. Druga faza transformacije porazumijeva postojanje automatizovanih operativnih procese ljudskih resursa prihvaćenih od strane zaposlenih koji doprinose dodatnom povećanju efikasnosti i širenju strategijskog savetovanja i savetovanja za promene.

Da bi sektor ljudskih resursa zaista doprineo uspešnosti preduzeća, mora postojati drugačije uređenje samog sektora. Kako bi razumeli na koji način usmeriti transformaciju HR sektora potrebno je prepoznati osnovne karakteristike tradicionalnog i idealnog sektora ljudskih resursa.

Tradicionalni sektor ljudskih resursa karakteriše:

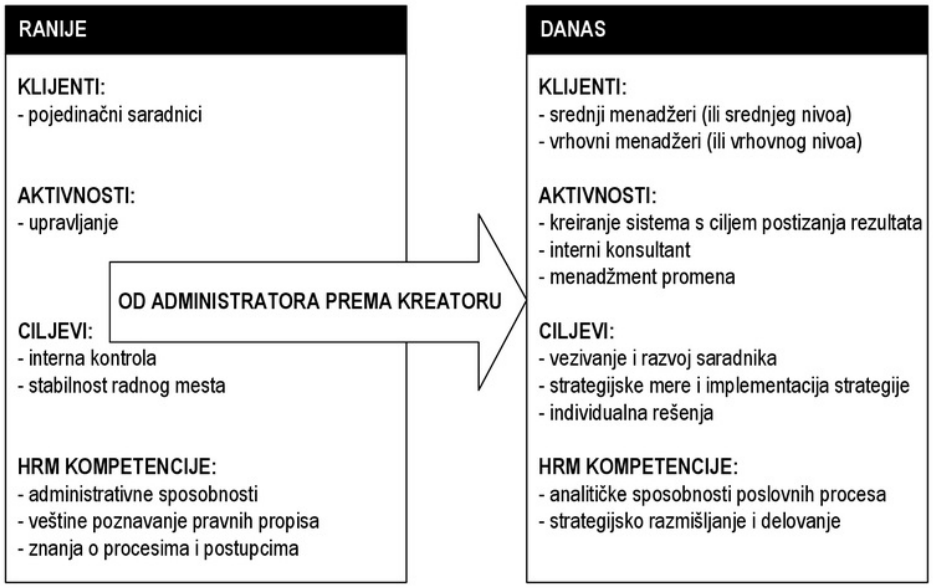
- Opterećenost operativnih procesima,
- neznatno strategijski usmerene aktivnosti,
- nisu artikulisane temeljne vrednosti,
- zaposlenima nisu jasni ciljevi,
- individualni ciljevi nisu u skladu sa ciljevima preduzeća,
- narušen imidž HR sektora.

Idealan sektor ljudskih resursa karakteriše:

- nosi ključne kompetentnosti,
- značajno strategijski usmerava aktivnosti,
- jasna artikulacija temeljnih vrednosti,
- individualni ciljevi usklađeni sa ciljevima preduzeća,
- poboljšan imidž HR sektora.

Drugim rečima od *administratora* postaje *kreator*[121] što je prikazano na sledećoj slici.

Slika 12 - Od administratora do kreatora



Izvor: Foidl-Dressier, Breme, Grobosh, 2004.

Zapravo, menja se konceptualno određene aktivnosti unutar procesa menadžmenta ljudskih resursa: [122]

- Dolazi do povećanja uloga, dok se veličina smanjuje. Naglasak je sa regrutovanju i selekciji dok se potiče obuka i napredovanje.
- Većinu poslova HR sektora obavljaju menadžeri. Redefiniše se opis radnog mesta, a svi se poslovi klasifikuju u šire opise.
- Permanentno obrazovanje postaje imperativ svih menadžera. Obrazovanje nije samo obaveza HR stručnjaka i menadžera.
- Osnova postojanja radnih odnosa postaje partnerstvo. Umesto specijalizovanog i nezavisnog odlučivanja zahteva se funkcionalno odlučivanje.
- Strategija sadrži univerzalne principe maksimalne usmerenosti na potrošače. Ona vrede za sve organizacione nivoe i dostupne su interesnim grupama.

[121] Thuer M., Thommen J-P., (2007): *Human Resource Management*, Zürich, str. 47.
[122] Schonberger, R. J. (1994): Human Resource Management: Lessons from a Decade of Total Quality Management and Reengeenering, California Management Review, 36 (4), str. 119-123.

U mnogim preduzećima ne daju olako odgovor na pitanje: *Da li HR sektor stvara vrednost?* Zaposleni unutar HR odjela ne vole rado odgovarati na ova pitanja. Prema rezultatima jednog istraživanja svaki šesti menadžer je stava da HR sektor stvara vrijednost. Najčešće smatraju HR sektor troškovnim centrom neophodnim svakoj organizaciji. Postoje brojni načini na koje menadžment ljudskih resursa može doprinijeti vrijednosti i uticati na promjenu percepcije u pogledu tretiranja HR sektora:[123]

- Treba postati partner drugim menadžerima kako bi planiranje ljudskih resursa radili prema tržištu rada, a ne u konferencijskim salama;
- HR menadžeri moraju doprinijeti adiministrativnoj efikasnosti svih procesa vezanih za ljudske resurse svake organizacije;
- HR menadžeri moraju motivisati zaposlene da ostvaruju zacrtane rezultate koje organizacija postiže;
- Ljudski resursi trebaju biti agenti bilo kakve organizacijske promjene koju isključivo oni mogu razumijeti;
- Iznimno važnu ulogu imaju i u pripremanju ljudi na promjene koje su goleme i drastične pa mogu ljude šokirati i izazvati otpor.

Ukratko, osnovni zadatak HR menadžera je iznalaženje savremenijih načina upravljanja preduzećem u cilju kreiranja povoljnog poslovnog ambijenta za ostvarivanje postavljenih ciljeva preduzeća.

HR odjel predstavlja trškovni centar svake organizacije koji ne doprinosi direktnom stvaranju vrijednosti. U njegovom finansiranju učestvuju drugi odjeli unutar organizacijske strukture sa kojima je sturčno povezan.

Izbor organizacijske sheme HR odjela u velikoj mjeri determinisan je brojem aktivnosti koje vezujemo za ljudske resurse. Svaka organizacija opredjeljuje izgled organizacijske strukture HR odjela uvažavajući brojne aktivnosti sa kojima se susreće. Treba voditi računa da organizacija HR odjela bude optimalna i prilagođena

[123] Kulović, Dž. (2012): citirano prema Noe, R., Hollenbeck R. J., Gerhart, B., Wright, M. P.,. (2006): *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, 11-17.

poslovima koji se unutar organizacije obavljaju. Ako bi gledali određene parametre onda je uobičajeno da 1,1 zapsolenih u HR odjelu na stotinu zaposlenih. Manje organizacije imaju manji racio (npr. 1,7 zaposlenih). Naravno, ovaj radio je obrnuto proporcionaln veličini organizacije, pa u velikim organizacijama je 0,8 na stotinu zapsolenih, a u korporativnim organizacijama je 0,6 na stotinu zaposlenih. Kada se ima potrebe za određenim poslovima vezanim za ljudske sresurse dovoljno je da se ovi poslovi grupišu na jednom radnom mestu koje je pod direktnim linijskim autoritetom generalnog direktora.

U njegovoj nadležnosti pojavljuje se sledeća grupa poslova: imenovanje pravih ljudi na prava mesta, orijentacija novozaposlenih na radnom mestu, obuka zaposlenih za poslove koje ranije nisu obavljali, poboljšanje performansi svakog zaposlenog, poticanje kreativnosti sa postojećim zaposlenima, kreiranje sistema nagradivanja uz kontrolu troškova rada, zaštita zdravlja zaposlenih i obezbeđenje potrebnih fizičkih uslova rada. Osnovni zadatak ljudi koji su zaduženi za poslove ljudskih resursa svodi se na operativno sprovođenje donetih odluka vezanih za kadrove.

Kako raste broj zaposlenih, tako se povećava obim posla. Te dvije aktivnosti postavljaju zahteve prema HR sektoru u pogledu specijalizovanih znanja, pa je ove poslove potrebno i drugačije organizovati. Oni se izdvajaju kao posebne celine (sekori, službe ili odeli) koje imaju svoj budžet. Potrebno je doneti budžet za HR sektor koji uzima u obzir troškove po zaposlenom u organizaciji i troškove po zaposlenom u HR sektoru. Uobičajeno organizaciono rešenje je da se poslovi menadžmenta ljudskih resursa grupišu u okviru četiri funkcionalne oblasti:[124] *(1) zapošljavanje, (2) obuka i razvoj zaposlenih, (3) zarade i (4) odnosi sa zaposlenima*.

Veliki broj poslova danas obavljaju HR stručnjaci koji su profesionalci sa znanjima iz menadžmenta ljudskih resura a stručnjaci raznih humanističkih profila: psiholozi, sociolozi, antropolozi, pravnici i ekonomisti. Svima je potrebno da posjeduju visok nivo ljudskih znanja i vještina kako iz oblasti finansija, marketinga, prodaje,

[124]Irich, D., Losey, M. R., Lake, G. (ur.) (1997): *Tomorrows HR Management*, Joh Wiley & Sons, Inc., New York, str. 182- 189.

informacione tehnologije tako i iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa i upravljanja procesom promena u organizaciji.

Poslove iz navedene četiri funkcionalne oblasti obavljaju:[125]

(a) *Stručnjaci za menadžment ljudskih resursa* – koji trebaju posjedovati specijalizovana znanja unutar različitih oblasti. Njegov zadatak predstavljaju različiti poslovi vezani za procese menadžmenta ljudskih resursa;

(b) *HR menadžer* – koji treba posjedovati višegodišnje iskustvo untar procesa menadžmenta ljudskih resursa. Menadžer za menadžment ljudskih resursa ima tri važne uloge u organizaciji:

(1) linijsku ulogu - u vođenju zaposlenih u svom odeljenju menadžmenta ljudskih resursa,
(2) koordinirajuću ulogu – koordinira aktivnosti u celoj organizaciji u cilju davanja značaja menadžmentu ljudskih resursa
(3) savetodavnu ulogu - savetovanje menadžera u organizaciji kako da obavljaju menadžment ljudskih resursa, odnosno aktivnosti iz njihove nadležnosti;

(c) *Izvršni direktor za menadžment ljudskih resursa* – koji predstavlja zamenika generalnog direkora u organizaciji sa zadatkom da uspostavi vezu između glavne strategije i strategije menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji.

Način praćenja i ocenjivanja rada i doprinosa odjela menadžmenta ljudskih resursa je korištenje specifičnih pokazatelja uspešnosti. Najčešće korišteni pokazatelji uz pomoć kojih je moguće pratiti i ocenjivati funkcionisanje i doprinos odjela menadžmenta ljudskih resursa su sledeći specifični pokazatelji kvantiteta, kvaliteta, vremena, troškova i uslužnosti.

[125] Armstrong, M. (2011): Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management, Kogan Page, London, str. 48.

Uspešnost odjela menadžmenta ljudskih resursa može se meriti i tako da se meri uspešnost zaposlenika u tom odjelu. Dobri rezultati menadžmenta ljudskih resursa trebali bi rezultirati dobrim, a loši rezultati menadžmenta ljudskih resursa rezultirati negativnim ocenama dodijeljenim zaposlenicima tog odjela.

Uspešnost odjela menadžmenta ljudskih resursa može se meriti i putem pristupa menadžmentu ljudskih resursa kao profitnom centru. Prema tom pristupu merenje uspešnosti tog odjela može se provesti tako da se prati koliko je odjel konkurentan na internom, odnosno eksternom tržištu.

3.4. Reinžinjering funkcije menadžmenta ljudskih resursa u cilju postizanja naglašene strategijske odgovornosti

Suvremeni trendovi poslovanja zahtevaju od HR funkcije strategijsku odgovornost, a to znači direktan doprinos formulaciji i implementaciji organizacione strategije. Tradicionalno je funkcija menadžmenta ljudskih resursa percipirana kao visoko administrativna funkcija čiji je primarni fokus upravljanje operativnim aktivnostima, bez značajnije ulogu u procesu formulisanja i implementacije organizacijske strategije.

Pokazatelji HR uspešnosti u tradicionalnom sektoru uglavnom su vezani sa zaposlenim, poslovima i individualnim praksama (regrutovanje, selekcija, usmeravanje i sl.). Tradicionalni način opisuje pretpostavka prema kojoj će poboljšanje individualnih performansi zaposlenih značajno opredeliti poboljšanja organizacionih performansi.[126]

Gouillart i Kelly[127] ističu da je poslovna transformacija „*novi, glavni izazov za menadžere i primarni, ako ne i jedini zadatak poslovnih lidera.*" *Drucker,* daje svoju viziju "nove organizacije", koja će imati smanjen broj hijerarhijskih nivoa; preduzeća će biti temeljena na samousmeravana pomoću "*ciljano usmerenih timova*", u kojima će *funkcjonalne celine predstavljati timove koji će krosfunkcionalno ispunjavati*

[126] Bogićević-Milikić, B. (1998): *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, 20-21.
[127] Mašić, B., Lončarević, R. (2000): *Isto*, str. 173.

ciljeve organizacije. Nema podeljenog rada, *postoji sinhroniziran rad koordiniran usmeren prema tržišnim projektima. Fokus će se pomeriti od hijerarhijski uređene strukturę prema mrežnoj organizacionoj strukturi.* Mreža neće biti alternativa hijerarhiji – paralelno će egzistirati. Poslovni sistemi neće biti definisani fizičkom imovinom nego ugovorima u mreži. *Menadžment će funkcionisati pomoću poluge koju čini umrežena tehnologija i dinamični radni timovi*.

Nolan, smatra da će organizacijske strukture u 21. veku biti u obliku mreže koja predstavlja odgovor promenama okruženja. Organizacije će povećati fleksibilnost kako bi prišle dinamičnom tržištu. Radni timovi će se sastojati od učesnika iz: preduzeća, dobavljača i kupaca.

Za razliku od razvijenih zemalja sveta u kojima je HR funkcija zanačjno razvijene, u tranzicijskim zemljama poslove menadžmenta ljudskih resursa obavlja kadrovska funkcija. Ona u većini preduzeća i ne postoji pod tim imenom. Na nju se obično nailazi pod imenom *"kadrovska funkcija"*. Zanemarivanje funkcije upravljanja ljudskim resursima rezultiralo je njezinim specifičnim pozicioniranjem unutar organizacione hijerarhije. Uobičajeno rešenje je da se "kadrovski" poslovi grupišu zajedno sa opštim i pravnim poslovima u Sektoru opštih, pravnih i kadrovskih poslova. Privatizacijom društvene imovine značajno se menja svest o važnosti i značaju HR fukcije za funkcioniranje svakog preduzeća čime funkcija dobiva značajno mesto koje zaslužuje.

Kako navode Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić[128] implementacija merenja menadžmenta ljudskih resursa podrazumeva "merenje onoga što se radi u vezi s ljudskim resursima u nekom preduzeću". Konkretno, radi se o "osmišljavanju procesa merenja menadžmenta ljudskih resursa, definisanju pokazatelja putem kojih će se pratiti i ocenjivati menadžment ljudskih resursa u celom nizu aktivnosti koje je potrebno provesti da bi se moglo reći da se u nekom preduzeću provodi merenje menadžmenta ljudskih resursa".

[128] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, str. 610.

Drugim rečima, kako navode Huselid, Becker i Beatty[129], potrebo je fokus staviti na tri ključna izazova:

(1) izazov razmišljanja (engl. perspective challenge) koji podrazumeva postojanje potrebe za promenom razmišljanja menadžera o ljudskim resursima, koji danas od troška koji je potrebno minimizirati postaju osnova rasta i stvaranja vrednosti te izvor konkurentskih prednosti;

(2) izazov merenje (engl. metrics challenge) koji podrazumeva uključivanje razvoja repozitorija pokazatelja putem kojih će se meriti doprinos ljudskih resursa odnosno menadžmenta ljudskih resursa poslovnoj uspešnosti preduzeća;

(3) izazov implementacije (engl. execution challenge) koji podrazumeva stvarno korištenje podataka prikupljenih merenjem menadžmenta ljudskih resursa pri odlučivanju te unapređenja kvaliteta odlučivanja zahvaljujući tim podatcima koji su prikupljeni u nekoj vremenskoj seriji.

Kako navodi Jochmann[130] mogućnost smanjenja ili potupne eliminacije problema unutar organizacije moguće je pomoću razvoja kompetencija, snalažljivosti i aktivnostima strategijskog menadžmenta koji svojom podnošljivošću minimizira uticaje iz vanjskog okruženja. Dakle, problemi delovanja ljudskih resursa mogu se minimizirati i izbegnuti ako su menadžeri umešniji, zaposleni angažovaniji i okruženje stabilnije.

Tri su osnovna preduslova koji moraju biti zadovoljeni kako bi uopšte bilo moguće uvesti merenje menadžmenta ljudskih resursa u neko preduzeće i kako bi od njega bilo koristi:

(1) *preoblikovanje strukture*;
(2) *izmeštanje*;

---

[129] Slkavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): *Isto*.
[130] Jochmann, W. (2000): *Change Management in Personalbereichen*, u: Kienbaum, J. (2000): *Visionaeres Personalmanagement*, str.53-56.

(3) *informacione tehnologije*.

Izmeštanje, odnosno smeštanje van preduzeća onih aktivnosti koje ne dodaju vrednost ili ih preduzeće ne obavlja prihvatljivo standardima, vremenski korektno i troškovno povoljno. Izmeštanjem je neophodno unaprediti efikasnost sistema koje sektor obavlja.

Informaizacija, odnosno korištenje informacione tehnologije prilikom obavljanja svakodnevnih poslova vezanih za zaposlene. Savremena tehnološka opremljenost HR sektora podrazumeva tekuće aplikacije znanja koja nikad prije nisu korištena.

Integracija, odnosno umrežavanje aktivnosti ljudskih resursa stalnim usmeravanjem na strategijski menadžment koji će osiguravati kompetitivnu prednost u budućnosti. Kvalitetno upravljanje troškovima se postiže zahvaljujući uvođenju softverske podrške, standardizacije procesa i iskorištavanjem pozitivnih efekata ekonomije obima.

4 . ISTRAŽIVANJE KLJUČNIH INDIKATORA RAZIJENOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU

4. Metodologija istraživanja

Kvalitetni ljudski resursi predstavljaju okosnicu uspešnosti današnjih organizacija. Međutim, osnovno pitanje koje zaokuplja pažnju današnjih menadžera je iznalaženje načina za merenje ljudskih resursa. Razloge merenja menadžmenta ljudskih resursa moguće se podeliti u tri grupe:[131]

(1) merenje menadžmenta ljudskih resursa s ciljem unapređenja aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa;
(2) merenje menadžmenta ljudskih resursa s ciljem dokazivanja važnosti funkcije menadžmenta ljudskih resursa;
(3) merenje menadžmenta ljudskih resursa u svrhu uticaja menadžmenta ljudskih resursa na uspešnost organizacija.

Dosadašnja istraživačka praksa ne poznaje istraživanje iz navedenih oblasti u svrhu unapređenja poslovanja organizacija. Zbog svega toga, osnovni cilj istraživanja iz konceptualnog okvira ove doktorske disertacije je empirijska analiza ključnih indikatora razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu. U kojoj će meri ljudski resursi biti dostupni u hoterlijerstvu zavisi od različitih indikatora koji predstavljaju promenljivu varijablu. Međutim, pri odabiru ključnih indikatora razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu potrebno je obratiti pažnju na usklađivanje radnih operacija sa potrebnim zanimanjima kako bi određen stepen podudarnosti bio u funkciji ostvarivanja ciljeva u hotelijerstvu. Obzirom na koristi koji ključni indikatori donose organizaciji možemo ih podeliti u sledeće grupe:[132]

(1) indikatori koji donose razvojne koristi;
(2) indikatori koji donose proizvodne koristi;
(3) indikatori koji donose ekonomske koristi.

---

[131] Fitzen, J. (1990): *Human Value Management: The Value-Adding Human Resource Management Strategy for the 1990s*, San Francisco, Jossey-Bass
[132] Fitzen, J. (1990): *Isto.*

Za potrebe ovog rada indikatori menadžmenta ljudskih resursa će biti posmatrani iz dvije perspektive:

(1) perspektive menadžmenta ljudskih resursa – organizaciona perspektiva uspešnosti,
(2) perspektive menadžmenta ljudskih resursa – interna perspektiva uspešnosti.

Ovakav pristup opredeljuje dve grupe ispitanika u procesu istraživanja – zaposlene koji deluju u organizaciji u hotelijerstvu i menadžere koji vode organizaciju u hotelijerstvu. Indikatori ljudskih resursa bi bili sistematizovani prema procesu menadžmenta ljudskih resursa i pripadajućim aktivnostima unutar tog procesa sa posebnim naglaskom na dve ključne faze, i to: (a) indikatori koji utiču na razvoj ljudskih resursa i (b) indikatori koji utiču na uspešnost organizacije.

U ovom poglavlju se detaljno opisuje metodologija istraživanja koje je provedeno u konceptualnom okviru ove doktorske disertacije.

4.1. Kreiranje dizajna istraživanja

Imajući u vidu istraživački problem i istraživačka pitanja moguće je istraživanje posmatrati u tri odvojene faze:

(1) *Prva faza* predstavlja pripremu istraživanja – cilj ove faze je kvalitetno pripremiti uzorak istraživanja;
(2) *Druga faza* predstavlja provođenje istraživanja – cilj ove faze je dobijanje što kvalitetnijih odgovora ispitanika;
(3) *Treća faza* podrazumeva analizu rezultata – cilj ove faze je kvalitetno interpretirati rezultate istraživanja.

4.1.1. Konceptualizacija istraživačkog problema

Suština menadžmenta ljudskih resursa je u organizacionim praksama i politikama koje su potrebne da bi se izvršili zadaci menadžera u vezi sa personalnim pitanjima, posebno sa zapošljavanjem, obukom, procenom i nagrađivanjem zaposlenih u organizaciji i obezbeđivanjem etički prihvatljivog i pravednog okruženja za njih.[133] Uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa se ogleda u tome što adekvatnim

[133] Dessler, G. (2007) Osnove menadžmenta ljudskih resursa,Data Status, Beograd, str.2-3

organizovanjem aktivnosti omogućava organizaciji da regrutuje prave ljude na prava mesta, da zaposlenim omogući napredak i usavršavanje, pravilno motiviše i nagraduje zaposlene i da, pravilnim kontrolisanjem svih navedenih aktivnosti, ostvari dobre rezultate za organizaciju kao celinu ili njene delove.[134] U teoriji i praksi menadžment ljudskih resursa predstavlja složeni proces koji podrazumeva sve funkcije menadžmenta uključujući finansiranje, praćenje razvoja i diverzifikacije kapaciteta u organizacijama.

Koji indikatori ili grupe indikatora imaju direktan i pozitivan uticaj na razvoj menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu, ili, koje kriterije je potrebno uzeti u obzir prilikom odabira indikatora ili grupa indikatora koji imaju direktan i pozitivan uticaj na razvoj menadžmenta ljudskih resursa. U kojoj će meri ljudski resursi biti dostupni u hoterlijerstvu zavisi od različitih indikaora koji predstavljaju promenljivi faktor u formiranju ljudskih resursa, čime se kapaciteti zaposlenih moraju ponovo utvrđivati. Međutim, pri odabiru ključnih indikatora razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu potrebno je obratiti pažnju na usklađivanje radnih operacija sa potrebnim zanimanjima kako bi određen stepen podudarnosti bio u funkciji ostvarivanja ciljeva u hotelijerstvu. Može se izvesti zaključak da nizak nivo kvalifikovanosti može imati za posljedicu i niže zarade zaposlenih što se može dovesti u vezu sa teškoćama u fluktuaciji i održavanju kvaliteta hotelske usluge. Zbog tog je vrlo bitno opredeliti koji su to ključni indikatori razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu.

Na temelju navedenog nameće se problemsko pitanje u okviru ovog istraživanja: ***Koji indikatori ili grupe indikatora imaju direktan i pozitivan uticaj na razvoj menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu,*** ili, ***koje kriterije je potrebno uzeti u obzir prilikom odabira indikatora ili grupa indikatora koji imaju direktan i pozitivan uticaj na razvoj menadžmenta ljudskih resursa.***

4.1.2. Izbor strategije istraživanja

Istraživanju se pristupilo putem dvije strategije istraživanja:

[134] Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011) Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.5

(a) Ispitivanje anketom [135] - koje podrazumeva pripremu kvalitetne ankete za ispitivanje nezavisne varijable istraživanja;
(b) arhivsko istraživanje [136] - koje podrazumeva analizu ključnih pokazatelja poslovanja za ispitivanje zavisne varijable istraživanja.

Uvažavajući princip dobrog istraživačkog rada [137] u disertaciji je korišten model istraživanja sastavljen iz više koraka (engl. *mixed-model research)* sa ciljem osiguranja visokog stepena pouzdanosti rezultata. U okviru ovog procesa prikupljani su primarni i sekundarni podaci na osnovu kojih je primenom odgovarajućih alata i tehnika istraživanja izvršena prezentacija rezultata istraživanja.

U tom smislu provedeno istraživanja provedeno je u četiri koraka:

(1) ***definisanje populacije uzorka***; tj. prepoznavanje onih hotelskih preduzeća koja zadovoljavaju uslove istraživanja;
(2) ***razvoj anketnog upitnika***; tj. izrada kvalitetnog anketnog formulara koji će odgovarati varijablama istraživanja;
(3) ***sprovođenje pripremljene ankete;*** tj. slanje izrađenog anketnog formulara na adrese svim preduzećima iz uzorka;
(4) ***arhivsko istraživanje preduzeća;*** tj. analiza knjigovodstvenih podataka za reprezentativni uzorak;
(5) ***inicijalna obrada podataka*;** tj. deskriptivna statistička obrada podataka koji su kasnije prezentirani.

4.1.2.1.Definisanje populacije uzorka

Postoji mnogo preporuka vezanih za veličinu uzorka.[138] Međutim, hotelijerstvo danas predstavljaju organizacije u kojima se stvara najviše radnih mesta u globalnim razmerama, što je veoma značajno za zemlje u procesu tranzicije.[139] Organizacije HR

[135] Da bi se prikupili potrebni primarni podaci provedena je anketa na uzorku menadžera i zaposlenih.
[136] Da bi se prikupili potrebni sekundarni podaci provedena je analiza na finansijskim izveštajima.
[137] McGrath, J. E. (1981): Dilemmatics-The Study of Research Choices and Dilemmas, The American Behavioral Scientist, Vol. 25, No.2, str. 179-210.
[138] Guest, G., Bunce, A., Johnson, L. (2006): How Many Interviewers Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variabilty, *Field Methods*,Vol. 18, No 1, str. 59-82.
[139] Moutinho, L. (2005) Strateški menadžment u turizmu, Masmedia, Zagreb, str. 254-255

odelenja unutar hotelskog preduzeća determinisala je veličinu posmatranog uzorka u Bosni i Hercegovini. Radi se hotelskim preduzećima sa četiri zvezdice od kojih neka imaju, a neka nemaju uspostavljen HR odjel. Primarno istraživanje je provedeno u vremenu od septembra 2016. do marta 2017. godine te u periodu od juna 2017. do septembra 2017. godine. Hotelska preduzeća su registrovana u Bosni i Hercegovini (u Republici Srpskoj i u Federaciji BiH). Učešće u istraživanju mogla su uzeti samo ona preduzeća koja su zadovoljavala traženi profil, čiji su paramteri dati u tabeli.

Tabela 1 – Profil hotelskih preduzeća ispitanika

PARAMTERAR	TRAŽENA MINIMALNA VREDNOST
Kategorizacija hotelskog preduzeća	Četiri zvezdice
Starost hotelskog preduzeća	Minimalno 10 godina
Vlasništvo hotelskog preduzeća	D.D. i D.O.O.
Region hotelskog preduzeća	Bosna i Hercegovina (FBiH i RS)
Strukturisan HR odjel	Da/Ne

Izvor: Kreracija autora

Profil hotelskih preduzeća izabran je iz sledećih razloga:

(1) Kategorizacija hotelskog preduzeća – da bi mogli govoriti o izboru ključnih indikatora poželjno je da hotelska preduzeća imaju uspostavljen HR odjel koji ih čini reprezentativnih uzorkom za istraživanje;
(2) Starost hotelskog preduzeća – minimalno zahtevana starost preduzeća je 10 godina kako bi predstavljalo mernu varijablu istraživanja uvažavajući princip nepostojanja poreskih olakšica,
(3) Vlasništvo hotelskog preduzeća – potrebno je da preduzeća budu registrovana kao dionička društva ili društva sa ograničenom odgovornošću sa stalnom menadžerskom postavkom na vrhu;
(4) Region hotelskog preduzeća – istraživanjem se nastojala pokriti regija Bosne i Hercegovine birajući one hotele koji su vezani za različitu teritorijalnu pripadnost uvažavajući princip heterogenosti.

Ukupna populacija hotelskih preduzeća koja zadovoljava minimalne kriterije broji između hotelskih preduzeća[140]. Kako je nepraktično anketirati celu populaciju bilo je potrebno odabrati reprezentativni uzorak. Za odabir odgovarajućeg uzorka korištena je tehnika prostog probabilističkog uzorkovanja vodeći računa da preduzeća unutar unutrašnje organizacije imaju formiran HR odjel. Konačno, bilo je potrebno i odrediti veličinu uzorka koji reprezentuje predmetnu populaciju. Uz kriterij da se statistička greška kreće u granicama ispod +/- 10% pri 95% području pouzdanosti, prilagođeni minimalni uzorak (n_m) treba da broji 180 anketiranih ispitanika.

4.1.2.2. Razvoj anketnog upitnika

Uspeh istraživanja u velikoj meri determinisan je kvalitetom odgovora. Stoga je od vitalnog značaja izrada kvalitetnog upitnika koji će se koristiti u anketiranju. Da bi se postigao visok nivo kvaliteta upitnika korištene su sledeće aktivnosti:[141]

(1) pažljiva izrada pitanja;
(2) implementacija testnog anketiranja;
(3) izrada jasnog upitnika;
(4) objašnjenja svrha ankete;
(5) pažljivo planirano provođenje.

Prilikom izrade Upitnika korištena su pitanja koja sadrže višestruki izbor odgovora (engl. *multiple choice*). Pitanja u Upitniku su kreirana tako da ne ostavljaju dilemu u vezi odgovora kod ispitanika što je doprinelo kvalitetu rezultata istraživanja prilikom obrade. Prilikom kreiranja Upitnika izabrano je dvanaest (12) ključnih indikatora razvijenosti ljudskih resursa (regrutovanje, edukacija, performanse, vernost, radno vreme, efikasnost HR odelenja, politike plata, karakteristike zaposlenih, zaposleni koji odlaze iz preduzeća, budžet HR odelenja, zadovoljstvo zaposlenih,

[140] Prema podacima prikupljenim na stranicama turističkih zajednica u BiH za 2016. godinu, broj hotelskih preduzeća koji zadovoljavaju traženu minimalnu vrednosti je 109 . Međutim, za 35 hotelskih preduzeća nisu dostupni podaci o organizovanju HR odeljenja, tako da je ova brojka sigurno manja.
[141] Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009): *Research Methods for Business Students*, Harlow: Pearson Education Limited, str. 362.

zadovoljavanje propisanih zakonskih odredbi, ugovora o radu i kolektivnog ugovora sa partnerima) i 64 podindikatora za njihovo merenje.[142]

Dizajn svakog indikatora i podindikatora od kritične su važnosti za valjanost i pouzdanost dobivenih odgovora. Izgled anketnog upitnika značajno je sačinjen u skladu sa preporukama za dizajniranje ankete.[143] Prilikom određivanja podindikatora vodilo se računa da dvanaest ključnih indikatora bude mereno što je uzrokovalo da je negdje dodano više, a negdje manje podindikatora. Uz anketni upitnik odaslano je prateće pismo sa osnovnim informacijama.

4.1.2.3. Sprovođenje pripremljene ankete

U cilju dobivanja što većeg broja odgovora upitnici su popunjavanji u direktnom kontaktu sa ispitanicima (strukturirani intervjui). Ostali načini intervjuisanja su korišteni sporadično u slučajevima kada direktni kontakt sa ispitanicima nije bio prihvatljiva opcija za ispitanike.

Planirano je da anketiranje traje šest mjeseci počevši od septembra 2016. godine do marta 2017. godine, ali je isto produženo na period od juna 2017. do septembra 2017. godine. U svrhu određivanja ukupnog broja hotelskih preduzeća uvedene su sledeće pretpostavke: očekivani odziv ispitanika i očekivani stepen valjanosti dobivenih ugovora. Na osnovu toga proračunata je veličina aktuelnog uzorka (na), koja iznosi 60 hotela.

Po završetku procesa anketiranja pristupilo se posljednjoj fazi prikupljanja podataka u okviru predmetnog istraživanja. Anketom su prikupljeni odgovori od ukupno 180 ispitanika, a od toga 60 menadžera i 120 zaposlenih u hotelskih preduzećima koja su bila predmetom istraživanja. Ukupan uzorak posmatranih hotelskih preduzeća raspoređen je u dvije grupe. U prvoj grupi nalazi se 30 hotelskih preduzeća koji imaju

[142] Za potrebe istraživačkog dijela u okviru ove doktorske disertacije korištena je ORKIS sistematizacija ključnih indikatora razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa koja navedena indikatore klasifikuje u 12 cjelina sa pripadajućim podindikatorima koji su iskorišteni prilikom kreiranja ovog istraživačkog upitnika. Dostupno na web stranici www.orkis.hr [pristupljeno: 10. 09. 2016.]
[143] Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009): *Isto*, str. 362.

strukturisan HR odjel, a u drugoj također 30 hotelskih preduzeća koja nemaju strukturisan HR odjel.

U cilju dobijanja sekundarnih podataka pristupilo se pribavljanju sekundarnih podataka potrebnih za izračunavanje ocene poslovnih peroformansi preduzeća. Proces se sastojao od pribavljanja finansijskih dokumenata (bilans stanja i bilans uspeha) koji su bili potrebni za proračun poslovnih performansi preduzeća. Tako dobiveni uzorak je osigurao sve pretpostavke vezane za veličinu uzorka potrebnog za provođenje istraživanja i dovođenja u vezu ključnih indikatora razvoja menadžmenta ljudskih resursa i poslovne uspešnosti preduzeća.

Jedan od ciljeva celokupnog istraživanja je prikupljanje kvalitetnih podataka. Zbog toga su za indikatore poslovnih performansi odabrani pokazatelji BEX indeksa putem četiri sintetička indikatora ex_1 - EBIT/ukupna aktiva, ex_2 – neto dobit/vlasnički kapital × cena, ex_3 – radni kapital/ukupna aktiva i ex_4 - 5 (dobit + D + A)/ukupne obaveze.Prilikom interpretacija važno je imati u vidu sljedeće: (1) dobar BEX = 1,01-2,0, (2) vrlo dobar BEX = 2,01-4,0 i (3) izvrstan BEX = preko 4,01.

Iako postoji određena doza sumnje u podatke unutar bilansnih izveštaja preduzeća ovaj model predstavlja izvor valjanosti i pouzdanosti merenja podataka. Na taj način analizom poslovnih knjiga stvorene su pretpostavke za povezivanje ključnih indikatora razvoja menadžmenta ljudskih resursa sa poslovnom uspešnosti hotelskih preduzeća.

4.1.2.4. Inicijalna obrada podataka

Inicijalna obrada podataka sadrži strukturu statističke analize koju čine tri dela. Prvo je opisana svaka nezavisna varijabla i dovedena pojedinačno u vezu sa zavisnom, zatim se zbirno (primenom višestruke korelacione analize) svi indikatori povezuju sa zavisnom, tj. poslovnom uspešnosti hotelskih preduzeća, da bi na kraju pomoću klaster analize dobijene zaključke proverili.

Podaci su statistički obrađeni u SPSS, a u analizi su se uglavnom zastupljene deskriptivne mere, zatim regresiona i korelaciona analiza, kao i hi kvadrat test. S druge strane, primena određenih multivarijacionih tehnika, konkretno faktorske i klaster analize, čini ovaj rad veoma raznovrsnim sa stanovišta primenjenih analiza.

Deskriptivne mere koje su korištene u ovom radu su:

(1) Aritmetička sredina - prosečno stanje obrađenog parametra (MEAN) ;
(2) Standardna devijacija - prosečno odstupanje od obrađenog parametara (ST.DEV.);
(3) Modus - najučestaliji podatak u seriji podataka (MODE);
(4) Medijana - srednja vrednost. (MEDIAN)

Izuzev ovih, u radu su korišteni i različiti grafikoni, sa zadatkom da prikažu opisanu strukturu i serije podataka ili kretanja tih serija.

U prvom delu obrade podataka imamo primenu proste linearne regresije i korelacije, dok se u nastavku koristila višestruka korelaciona analiza. Osim toga, primenjuje se i hi kvadrat test u delu koji ima za cilj da ukaže na povezanost različitih grupa hotela i efikasnosti istih.

U okviru multivarijacione anlalize izdvajaju se 2 tehnike:

(1) Faktorska analiza - koja redukuje 12 indikatora tako što izdvaja ključne i na taj način stvara pretpostavku za višestruku korelacionu analizu
(2) Klaster analiza - predstavlja statističku tehniku za utvrđivanje relativno homogenih grupa objekata. Cilj klaster analize jest utvrđivanje homogenih grupa ili klastera.

Na kraju, statistička analiza nam služi i za dvije pomoćne hipoteze koje primenom korelacije proveravamo.

4.2. Rezultati istraživanja

4.2.1. Opis varijabli istraživanja

U ovom delu disertacije su opisane procedure analize prikupljenih podataka i dobijenih rezultata istraživanja za zavisnu i nezavisnu varijablu. Nezavisnu varijablu istraživanja predstavljaju ključni indikatori razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa, dok je zavisna vrijabla poslovna uspešnost preduzeća. Nakon što su detaljno opisani indikatori koji predstavljaju nezavisnu varijablu, u postupku statističke analize svaki indikator razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa sa pripadajućim podindikatorima doveden je primenom Pirsonovog koeficijenta proste linearne korelacije u vezu sa poslovnim rezultatima preduzeća merenim BEX indeksom putem četiri ključna indikatora .

Nakon što je utvrđena statistički značajna povezanost svakog indikatora sa BEX indeksom (varijabla visoko korelisana sa BEX-om što potvrđuje statistički značajnu povezanost $p<0,05$) pristupilo se dokazivanju osnovne hipoteze ovog rada koja glasi ***sinergetsko delovanje direktnih (tvrdih) i indirektnih (mekih) indikatora razvijenosti ljudskih resursa ima pozitivan uticaj na uspešnost organizacije.*** Nakon pojedinačne analize ključnih indikatora razvijeznosti menadžmenta ljudskih resursa koji predstavljaju nezavisnu varijablu pristupilo se njihovom zbirnom povezivanju sa poslovnom uspešnosti preduzeća koja predstavlja zavisnu varijablu primenom višestruke korelacione analize za čije izračunavanje je korištena faktorska analiza koja redukuje 12 indikatora izdvajajući ključne.

Na kraju, u prilog potvrđivanju rezultata istraživanja primenjena je klaster analiza. Statistička analiza nam je poslužila da dokažemo dvije pomoćne hipoteze koje glase: *hotelska preduzeća u kojima je strukturisan HR odjel imaju veći BEX-index (indeks poslovne uspešnosti) u odnosu na hotelska preduzeća koja nemaju HR odjel* i *veća izdvajanja za nagrađivnanje (bonusi i beneficije) zaposlenih pozitivno utiču na uspešnost hotelijerskog preduzeća.* Pomoćne hipoteze su ciljno fokusirane na esencijalne aktivnosti unutar procesa menadžmenta ljudskih resursa: (a) aktivnost razvoja ljudskih resursa i (b) aktivnost nagrađivanja ljudskih resursa obzirom da se u svakoj organizaciji planira budžet za razvoj ljudskih resursa. Zbog toga je bilo potrebno doći do podataka o nivou izdvajanja sredstava u hotelijerskim preduzećima. Na taj način je bilo moguće povezati rezultate koje organizacija postiže na temelju većeg izdvajanja sredstava za razvoj ljudskih resursa.

4.2.2. Opis nezavisnih varijabli i dovođenje u vezu sa zavisnom varijablom

Nezavisna varijabla istraživanja: ključni indikatori razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa predstavljena je pomoću 12 ključnih indikatora (regrutovanje, edukacija, performanse, vernost, radno vreme, efikasnost HR odeljenja, politike plata, karakteristike zaposlenih, zaposleni koji odlaze iz preduzeća, budžet HR odeljenja, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljavanje zakonskih propisa, ugovora o radu) i 64 podindikatora za njihovo merenje. Za svaki podinikator korištena je Likertova merna skala od 1 (najmanje važno) do 3 (najvažnije). Uspešnost preduzeća merena je putem četiri sintetička indikatora ex_1 - EBIT/ukupna aktiva, ex_2 – neto dobit/vlasnički

kapital × cena, ex_3 – radni kapital/ukupna aktiva i ex_4 - 5 (dobit + D + A)/ukupne obaveze iz odnosa sa partnerima).

4.2.2.1. Operacionalizacija indikatora regrutovanje novih zaposlenih (nezavisna varijabla) i poslovna uspešnost (zavisna varijabla)

Varijablu posmatramo kroz prizmu 9 podindikatora (sistematično navedenih u pregledu 12 koji prikazuje referentni pregled KPI menadžmenta ljudskih resursa) koji je determinišu. Analiza nam pokazuje da je zbirno ova varijabla vrednovana od 10 do 27, kao i to da je prosečna vrednost 18.67. osnovne mere su u tabeli ispod.

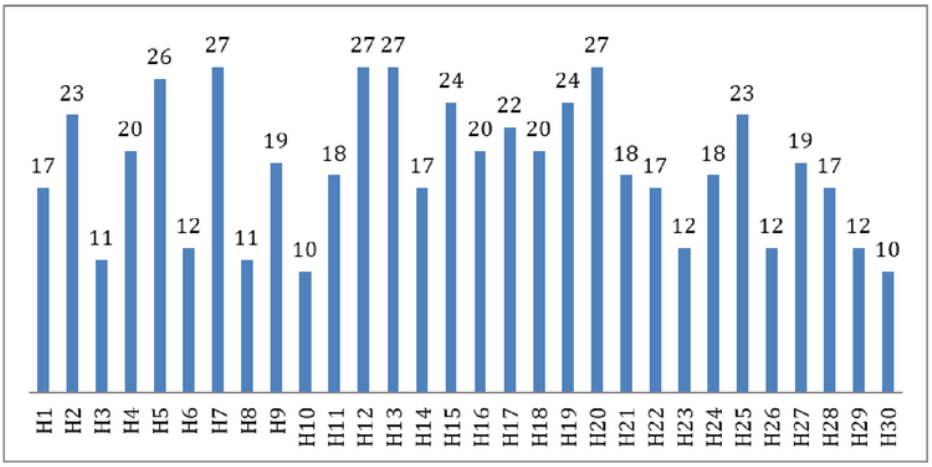
Tabela 2 – Osnovne deskriptivne mere – indikator 1

N	Valid	30
	Missing	0
Mean		18.67
Median		18.50
Mode		12
Std. Deviation		5.573
Minimum		10
Maximum		27

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

Vrednosti po našim jedinicama posmatranja su date u grafikonu ispod.

Grafikon 1 – Vrednosti indikatora (Regrutovanje novih zaposlenih) po hotelima



Korelaciona analiza (Pirsonov koeficijent proste linearne korelacije) nam pokazuje da je ova varijabla visoko korelisana sa BEX-om. Osim toga, u pitanju je statistički značajna povezanost ($p<0,05$).

Tabela 3 – Korelacija BEX - Regrutovanje novih zaposlenih

		Y	X
Pearson Correlation	BEX	1.000	.864
	REGRUTOVANJE NOVIH ZAPOSLENIH	.864	1.000
Sig. (1-tailed)	BEX	.	.000
	REGRUTOVANJE NOVIH ZAPOSLENIH	.000	.
N	BEX	30	30
	REGRUTOVANJE NOVIH ZAPOSLENIH	30	30

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

4.2.2.2. Operacionalizacija indikatora edukacija zaposlenih (nezavisna varijabla) i poslovna uspešnost (zavisna varijabla)

Kao i u prethodnom slučaju, varijabla je determinisana sa 9 podindikatora (sistematično navedenih u pregledu 12 koji prikazuje referentni pregled KPI menadžmenta ljudskih resursa). Osim toga, deskriptivne mere su veoma slične kao u

prethodnom slučaju (Tabela 16), edukacija zaposlenih je, takođe, visoko korelisana sa zavisnom varijablom BEX (Tabela 4).

Tabela 4 – Osnovne deskriptivne mere – indikator 2

N	Valid	30
	Missing	0
Mean		18.13
Median		18.00
Mode		11
Std. Deviation		5.637
Minimum		9
Maximum		26

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

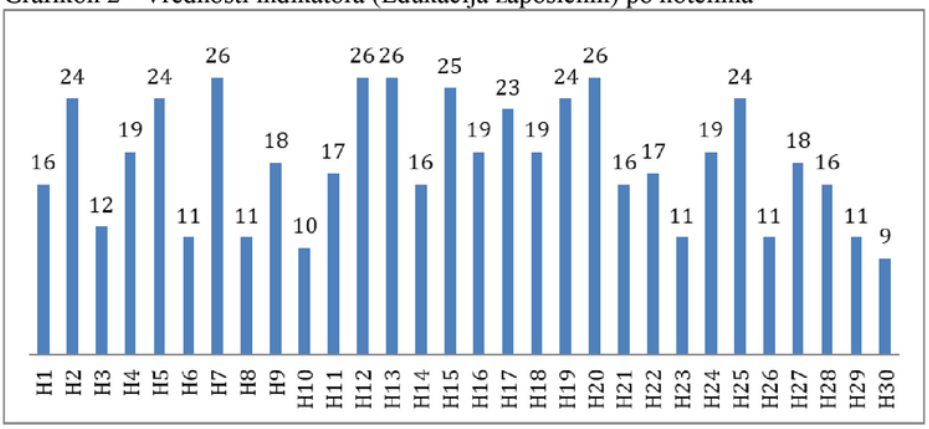
Tabela 5 – Korelacija BEX - Edukacija zaposlenih

		BEX	EDUKACIJE ZAPOSLENIH
Pearson Correlation	BEX	1.000	.863
	EDUKACIJE ZAPOSLENIH	.863	1.000
Sig. (1-tailed)	BEX	.	.000
	EDUKACIJE ZAPOSLENIH	.000	.
N	BEX	30	30
	EDUKACIJE ZAPOSLENIH	30	30

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

Raspored vrednosti varijable „Edukacija zaposlenih“ po pojedinim hotelima je prikazana u grafikonu ispod.

Grafikon 2 - Vrednosti indikatora (Edukacija zaposlenih) po hotelima



4.2.2.3. Operacionalizacija indikatora performanse zaposlenih (nazavisna varijabla) i poslovna uspešnost (zavisna varijabla)

U okviru ove varijable imamo niži prosek, kao i medijalnu vrednost, u poređenju sa prethodne dvije varijable. Ovdje treba napomenuti da je to posljedica samo manjeg broja (sedam) indikatora (procenat ocena zaposlenih sastavljenih na vreme, procenat zaposlenih čije su kompetencije iznadprosečne, procenat zaposlenih čije su kompetencije ispodprosečne, procenat zaposlenih čiji je radni učinak („output“) iznadprosečan, procenat zaposlenih čiji je radni učinak („output“) ispodprosečan, procenat zaposlenih čiji je radni učinak manji u odnosu na prošli period, procenat zaposlenih čiji je radni proizvod povećan u odnosu na prošli period), što takođe, donosi i nižu maksimalnu vrednost.

Tabela 6 – Osnovne deskriptivne mere – indikator 3

N	Valid	30
	Missing	0
Mean		13.23
Median		13.00
Mode		13
Std. Deviation		4.629
Minimum		7
Maximum		20

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

Raspored vrednosti po hotelima za varijablu „Performanse“ dat je u grafikonu broj 3. Koeficijent proste linearne korelacije je visok i statistički značajan (Tabela 7), što nam pokazuje da je povezanost između BEX-a i performansi zaposlenih direktna i veoma visoka.

Grafikon 2 – Vrednosti indikatora (Performanse zaposlenih) po hotelima

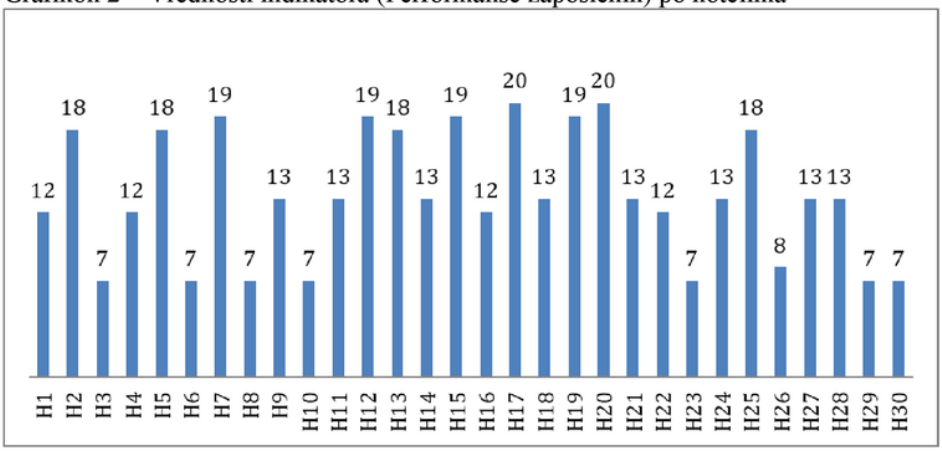


Tabela 7 – Korelacija BEX - Performanse zaposlenih

		BEX	PERFORMANSE
Pearson Correlation	BEX	1.000	.851
	PERFORMANSE	.851	1.000
Sig. (1-tailed)	BEX	.	.000
	PERFORMANSE	.000	.
N	BEX	30	30
	PERFORMANSE	30	30

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

4.2.2.4. Operacionalizacija indikatora vernost zaposlenih (nezavisna varijabla) i poslovna uspešnost (zavisna varijabla)

U okviru ove varijable imamo samo 2 podindikatora (odnos popunjenosti novih radnih mesata u odnosu na planom zacrtane potrebe i prosečno vreme rada na istom radnom mestu), tako da su deskriptivne mere znatno niže. Izdvajamo prosečnu vrednost koja iznosi 3,5. Raspon vrednosti je mali i kreće se od 2 (u oba slučaja odgovor koji se vrednuje sa 1) do 6 (oba odgovora vrednovana brojem 3), ali je koeficijent korelacije i u ovom slučaju veoma visok (r=0,836).

Tabela 8 – Korelacija BEX - vernost zaposlenih

		BEX	VJERNOST
Pearson Correlation	BEX	1.000	.836
	VERNOST	.836	1.000
Sig. (1-tailed)	BEX	.	.000
	VERNOST	.000	.
N	BEX	30	30
	VERNOST	30	30

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

4.2.2.5. Operacionalizacija indikatora radno vreme (nezavisna varijabla) i poslovna uspješnost (zavisna varijabla)

Strukturu ove varijable čini 5 podindikatora (sistematično navedenih u pregledu 12 koji prikazuje referentni pregled KPI menadžmenta ljudskih resursa). Prosečna vrednost je 9.37, što je približno medijani, tj. naliazi se na sredini od minimuma (5) do maksimuma (15).

Iako je korelacija za nijansu niža nego u prethodnim slučajevima, izražena je korelisanost između ove varijable i BEX-a (r=0,798), a uz to i statistički značajna, što se može vidjeti u tabeli ispod.

Tabela 9 – Korelacija BEX – radno vreme

		BEX	RADNO VREME
Pearson Correlation	BEX	1.000	.798
	RADNO VREME	.798	1.000
Sig. (1-tailed)	BEX	.	.000
	RADNO VREME	.000	.
N	BEX	30	30
	RADNO VREME	30	30

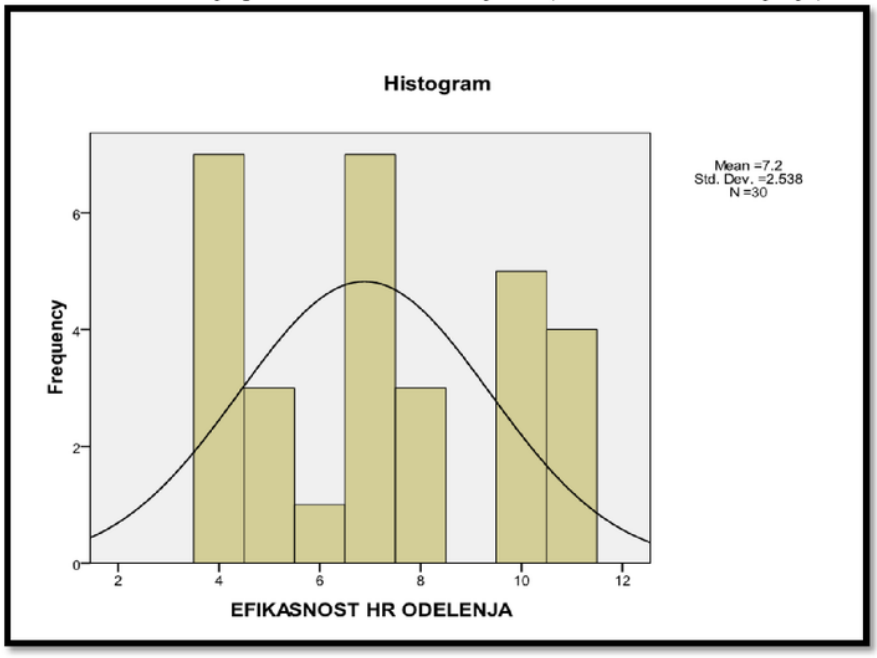
Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

Posmatrana varijabla, kao i prethodne dvije, nisu grafički prikazane iz razloga što njihovu strukturu čini mali broj podindikatora.

4.2.2.6. Operacionalizacija indikatora efikasnost menadžmenta ljudskih resursa (HR odelenja) (nezavisna varijabla) i poslovna uspešnost (zavisna varijabla)

Efikasnost HR odeljenja je determinisana sa 4 podindikatora (sistematično navedenih u pregledu 12 koji prikazuje referentni pregled KPI menadžmenta ljudskih resursa), koji u proseku daju vrednost 7.20, što je malo iznad medijalnog podatka (7.00). raspon minimuma i maksimuma je 7 (najniža vrednost je 4, a najviša 11). Struktura vrednosti je data slikom ispod.

Slika 13– Distribucija podataka u okviru varijable (Efikasnost HR odeljenja)



Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

Kad je u pitanju korelacija, može se reći da su efikasnost HR odeljenja i BEX-a visoko korelisani.

Tabela 10 – Korelacija BEX – efikasnost HR odeljenja

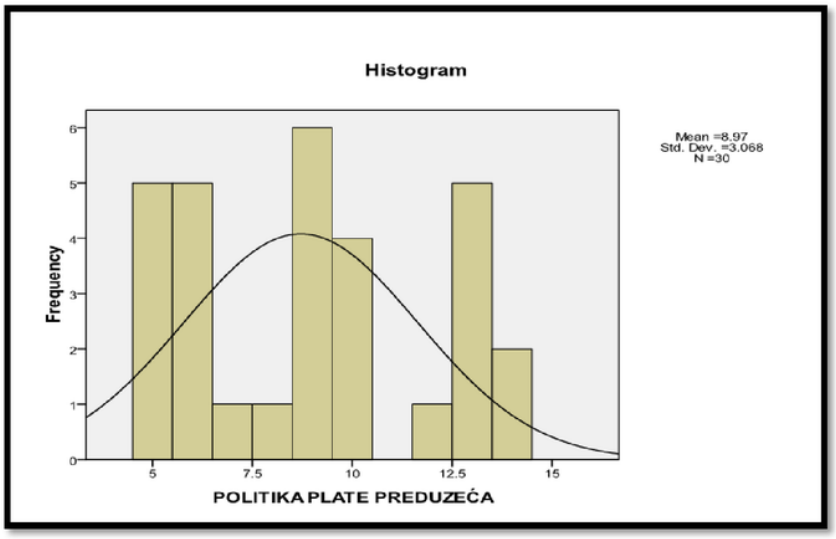
		BEX	EFIKASNOST HR ODELENJA
Pearson Correlation	BEX	1.000	.842
	HR	.842	1.000
Sig. (1-tailed)	BEX	.	.000
	HR	.000	.
N	BEX	30	30
	HR	30	30

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

4.2.2.7. Operacionalizacija indikatora politike plata preduzeća (nezavisna varijabla) i poslovna uspešnost (zavisna varijabla)

Ovaj indikator sačinjava 5 podindikatora (sistematično navedenih u pregledu 12 koji prikazuje referentni pregled KPI menadžmenta ljudskih resursa) gdje je prosečna vrednost za svih 30 hotela približno 9 (minimum 5, maksimum 15), što ukazuje na nižu vrednost od sredine. Najučestaliji podatak je takođe 9, što se vidi na slici. Korelacija između plata i BEX-a je visoko izražena (Tabela 11).

Slika 14 – Distribucija podataka u okviru varijable (Politike plata preduzeća)



Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

Tabela 11 – Korelacija BEX – politike plata preduzeća

		BEX	PLATE
Pearson Correlation	BEX	1.000	.822
	PLATE	.822	1.000
Sig. (1-tailed)	BEX	.	.000
	PLATE	.000	.
N	BEX	30	30
	PLATE	30	30

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

4.2.2.8. Operacionalizacija indikatora karakteristike zaposlenih (nezavisna varijabla) i poslovna uspešnost (zavisna varijabla)

Kao i kod prve dve varijable, ovdje imamo čak 9 podindikatora (sistematično navedenih u pregledu 12 koji prikazuje referentni pregled KPI menadžmenta ljudskih resursa). Samim tim, reprezentativnost deskriptivnih mera je mnogo veća. U tabeli 12. su prikazane osnovne deskriptivne mere, gdje se uočava da je prosečna vrednost veoma visoka (približno 20), što je reprezentativna mera ako uzmemo vrednost prosečnog odstupanja u uzorku (Standardna devijacija), koje iznosi 4,99 (procentualno odstupanje je ispod 30%).

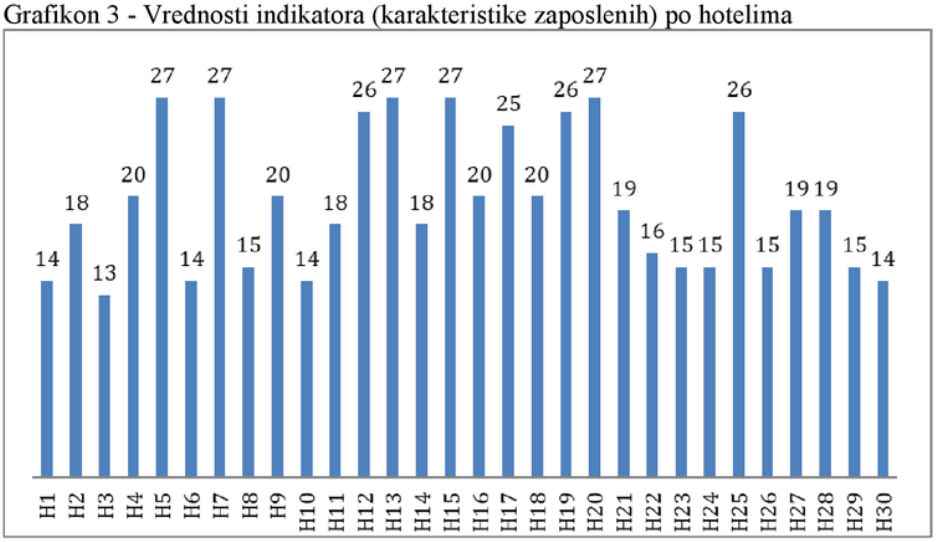
Tabela 12 – Osnovne deskriptivne mere – inikator 8

N	Valid	30
	Missing	0
Mean		19.63
Median		19.00
Mode		15[a]
Std. Deviation		4.993
Minimum		13
Maximum		27

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

Raspored po elementima uzorka (hotelima) je dat u grafikonu 3. Uočava se, kao i na prethodnim grafikonima, da pojedini hoteli (redni brojevi: 1,3,6,8,10,23,29,30) konstantno imaju niže vrednosti od proseka.

Grafikon 3 - Vrednosti indikatora (karakteristike zaposlenih) po hotelima



Koeficijent proste linearne korelacije je i u ovom slučaju veoma visok i statistički je značajan ($p<0,01$). Zaključak je da je veza između BEX-a i karakteristika zaposlenih direktna i visoka, što se vidi u tabeli 26.

Tabela 26 – Korelacija BEX – karakteristike zaposlenih

		BEX	KARAKTERISTIKA ZAPOSLENIH
Pearson Correlation	BEX	1.000	.855
	KARAKTERISTIKA ZAPOSLENIH	.855	1.000
Sig. (1-tailed)	BEX	.	.000
	KARAKTERISTIKA ZAPOSLENIH	.000	.
N	BEX	30	30
	KARAKTERISTIKA ZAPOSLENIH	30	30

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

4.2.2.9. Operacionalizacija indikatora zaposlenici koji odlaze iz preduzeća (nezavisna varijabla) i poslovna uspešnost (zavisna varijabla)

U okviru ove varijable ima 5 podindikatora (ukupni godišnji odliv iz preduzeća, odnos odliva zaposlenih i ukupnog broja zaposlenih odeljenja, organizacionih jedinica ili preduzeća, prosečna starosna dob zaposlenih koji odlaze upenziju, procenat prijevremeno penzionisanih i ostalih sistematično navedenih u pregledu 12 koji prikazuje referentni pregled KPI menadžmenta ljudskih resursa). Ključni pokazatelji zaposlenih koji napuštaju preduzeće su determinisani iz raznih uglova i dobijeni su podaci kao u tabeli 14.

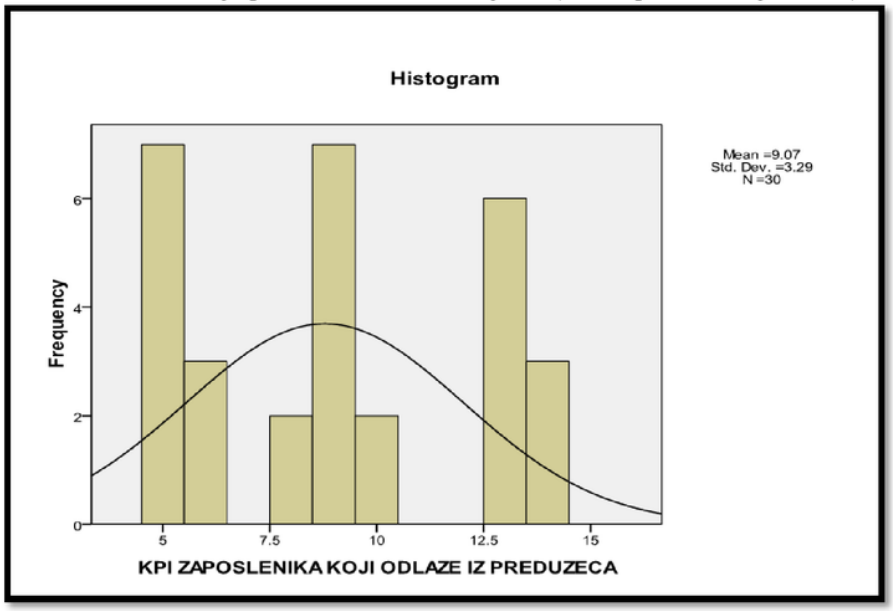
Tabela 14 - Osnovne deskriptivne mere – inikator 9

N	Valid	30
	Missing	0
Mean		9.09
Median		9.00
Mode		5[a]
Std. Deviation		3.290
Minimum		5
Maximum		14

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

U strukturi zbirnih podataka se uočava da je izuzetno visok udio najnižih vrednosti (oko 25%), što značajno smanjuje prosečnu vrednost (Slika 16).

Slika 15 – Distribucija podataka u okviru varijable (KPI zaposlenih koji odlaze)



Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

Na kraju analize ove varijable treba konstatovati da je korelacija visoka, kao i u svim prethodno interpretiranim slučajevima (Tabela 15).

Tabela 15 – Korelacija BEX – KPI zaposlenih koji odlaze

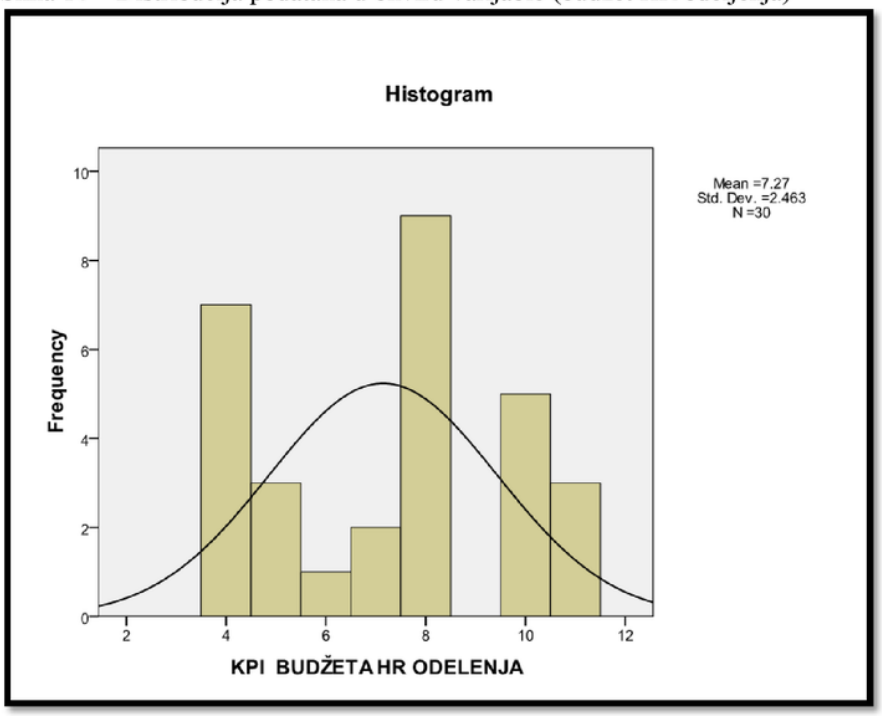
		BEX	KPI ZAPOSLENIH KOJI ODLAZE IZ PREDUZEĆA
Pearson Correlation	BEX	1.000	.857
	KPI ZAPOSLENIH KOJI ODLAZE IZ PREDUZEĆA	.857	1.000
Sig. (1-tailed)	BEX	.	.000
	KPI ZAPOSLENIH KOJI ODLAZE IZ PREDUZEĆA	.000	.
N	BEX	30	30
	KPI ZAPOSLENIH KOJI ODLAZE IZ PREDUZEĆA	30	30

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

4.2.2.10. Operacionalizacija indikatora budžet HR odeljenja (nezavisna varijabla) i poslovna uspešnost (zavisna varijabla)

Budžet odeljenja ljudskih resursa je određen sa 4 podindikatora (sistematično navedenih u pregledu 12 koji prikazuje referentni pregled KPI menadžmenta ljudskih resursa). Deskriptivne mere nam pokazuju da je prosečna vrednost 7.27, sa prosečnim odstupanjem 2.46.

Slika 16 – Distribucija podataka u okviru varijable (budžet HR odeljenja)



Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

Korelacija budžeta i BEX-a je visoko izražena (r=0,809) i veza je statistički veoma značajna (p<0,01).

Tabela 16 – Korelacija BEX – budžet HR odeljenja

		BEX	BUDŽET HR ODJELJENJA
Pearson Correlation	BEX	1.000	.809
	BUDŽET HR ODELJENJA	.809	1.000
Sig. (1-tailed)	BEX	.	.000
	BUDŽET HR ODELJENJA	.000	.
N	BEX	30	30
	BUDŽET HR ODELJENJA	30	30

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

4.2.2.11. Operacionalizacija indikatora zadovoljstva zaposlenih (nezavisna varijabla) i poslovna uspešnost (zavisna varijabla)

Samo jedan podindikator (identičan je petom pokazatelju zaposlenih koji odlaze iz preduzeća, ali se odnose na zaposlene koji i dalje ostaju zaposleni, a istovremeno ih je moguće detaljnije analizirani prema odeljenjima, organizacionim jedinicama preduzeća ili u odnosu na celo preduzeće u okviru ove varijable). U vezi sa tim, raspon mogućih vrednosti je od 1 do 3, dok je prosečna vrednost 2.07.

Korelacija je izražena i koeficijent proste linearne korelacije je statistički visoko značajan ($p<0,01$).

Tabela 17 – Korelacija BEX – KPI zadovoljstva zaposlenih

		BEX	KPI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH
Pearson Correlation	BEX	1.000	.729
	KPI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	.729	1.000
Sig. (1-tailed)	BEX	.	.000
	KPI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	.000	.
N	BEX	30	30

		BEX	KPI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH
Pearson Correlation	BEX	1.000	.729
	KPI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	.729	1.000
Sig. (1-tailed)	BEX	.	.000
	KPI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	.000	.
N	BEX	30	30
	KPI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	30	30

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

4.2.2.12. Operacionalizacija indikatora zadovoljavanja propisanih zakonskih odredbi, ugovora o radu i odnosa sa socijalnim partnerima (nezavisna varijabla) i poslovna uspešnost (zavisna varijabla)

Poslednja varijabla u okviru nezavisnih veličina je sačinjena od 4 podindikatora (sistematično navedenih u pregledu 12 koji prikazuje referentni pregled KPI menadžmenta ljudskih resursa). Osnovne deskriptivne mere, koje su date u tabeli 18, nam pokazuju da je prosečna vrednost 7.23, dok je raspon vrednosti od 4 (što je ujedno i najučestalija vrednost u seriji) do 11. Korelacija između ove varijable i zavisne promenjive (BEX-a) postoji i ista je izražena, ali i statistički značajna (Tabela 19).

Tabela 18 – Osnovne deskriptivne mere – inikator 12

N	Valid	30
	Missing	0
Mean		7.23
Median		7.50
Mode		4[a]
Std. Deviation		2.388
Minimum		4
Maximum		11

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

Tabela 19 – Korelacija BEX – KPI zadovoljavanja propisanih zakonskih odredbi, ugovora o radu i odnosa sa socijalnim partnerima

		BEX	KPI ZADOVOLJAVANJA ZAKONSKIH PROPISA
Pearson Correlation	BEX	1.000	.726
	KPI ZADOVOLJAVANJA ZAKONSKIH PROPISA	.726	1.000
Sig. (1-tailed)	BEX	.	.000
	KPI ZADOVOLJAVANJA ZAKONSKIH PROPISA	.000	.
N	BEX	30	30
	KPI ZADOVOLJAVANJA ZAKONSKIH PROPISA	30	30

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

4.3. Testiranje hipoteza

4.3.1. Testiranje osnovne hipoteze rada

Rezultati istraživanja su pokazali da svih dvanaest indikatora pokazuje visok nivo korelacije sa četiri ključna pokazatelja u okviru BEX-a. Navedena obeležja su determinisala izbor ključnih indikatora sistematizujući ih u dvanaest ključnih indikatora razvijenosti ljudskih resursa (regrutovanje, edukacija, performanse, vernost, radno vreme, efikasnost HR odela, politike plata, karakteristike zaposlenih, zaposleni koji odlaze iz preduzeća, budžet HR odela, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljavanje propisanih zakonskih odredbi, ugovora o radu i odnosa sa socijalnim partnerima) i 64 podindikatora za njihovo merenje. Dizajn svakog indikatora i podindikatora od kritične su važnosti za valjanost i pouzdanost dobivenih odgovora. Uspešnost preduzeća merena je putem četiri sintetička indikatora ex_1 - EBIT/ukupnaaktiva, ex_2 - netodobit/vlasničkikapital × cijena, ex_3-radnikapital/ukupnaaktiva i ex_4-5(dobit+D+A)/ukupne obaveze. Rezultati istraživanja pokazuju da je utvrđena statistički značajna povezanost svakog indikatora sa BEX

indeksom (varijabla visoko korelisana sa BEX-om što potvrđuje statistički značajnu povezanost $p<0,05$) što je uslov da se pristupi dokazivanju osnovne hipoteze ovog rada.

Za dokazivanje osnovne hipoteze rada koja glasi ***sinergetsko delovanje direktnih (tvrdih) i indirektnih (mekih) indikatora razvijenosti ljudskih resursa ima pozitivan uticaj na uspešnost organizacije*** korištena je multivarijaciona analiza za čije izračunavanje je korištena faktorska analiza koja redukuje 12 indikatora izdvajajući ključne. Pošto faktorska analiza koristi korelacije između varijabli, prije početka postupka treba proveriti da li su varijable u korelaciji i u tu svrhu se koristi Bartletov test sferičnosti[144].

Ako Bartletov test ne bude statistički značajan primena faktorske analize nema smisla (bez jakog teorijskog opravdanja).Imamo rezultate Bartletovog testa (gledamo Sig.) – on je ovdje statistički značajan što znači da možemo dalje.

Tabela 20 – Bartletov test sferičnosti

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.898
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	757.624
	df	66
	Sig.	.000
a. Based on correlations		

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

Sledi matrica komunaliteta, u kojoj su podaci o tome koja je proporcija varijanse svake varijable objašnjena ekstrahovanim faktorima, tj. koliki je njen komunalitet (kolona Ekstrakcija – Extraction). Komunalitet je količina varijabiliteta određene originalne promjenljive objašnjen faktorima (zadržanim faktorima u modelu).

[144] Testira nultu hipotezu da je matrica interkorelacija varijabli ubačenih u proceduru matrica identiteta tj. da su sve korelacije između varijabli jednake nuli

Tabela 21 – Matrica komunaliteta

	Rescaled	
	Initial	Extraction
REGRUTOVANJE NOVIH ZAPOSLENIH	1.000	.954
EDUKACIJE ZAPOSLENIH	1.000	.945
PERFORMANSI ZAPOSLENIH	1.000	.940
VERNOSTI ZAPOSLENIH	1.000	.828
KPI RADNOG VREMENA	1.000	.844
EFIKASNOST HR ODELJENJA	1.000	.896
POLITIKA PLATE PREDUZEĆA	1.000	.905
KARAKTERISTIKA ZAPOSLENIH	1.000	.944
KPI ZAPOSLENIKA KOJI ODLAZE IZ PREDUZECA	1.000	.928
KPI BUDŽETA HR ODELJENJA	1.000	.854
KPI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	1.000	.910
KPI ZADOVOLJSTVA ZAKONSKIM PROPISIMA	1.000	.606

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

Naredna matrica (Total Variance Explained) pokazuje nam koje komponente ćemo zadržati. U njoj imamo informacije, kao što su: svojstvene vrednosti faktora, svojstvene vrednosti predstavljene kao procenti od ukupne objašnjene varijanse i kumulativni procenti od toga.

U prve tri kolone (Inicijalne svojstvene vrednosti – Initial Eigenvalues) su podaci za sve faktore, u druge tri (Ekstrakcione sume kvadriranih opterećenja/zasićenja – Extraction Sums of Squared Loadings) samo za one faktore koji ispunjavaju kriterijum da budu zadržani (ovde je to svojstvena vrednost preko 1). Pored ovog kriterijuma postoje i drugi, a to su:

(1) Kriterijum procentualnog učešća varijabiliteta – kumulativno procentualno učešće varijabiliteta koji faktori objašnjavaju kako treba da se dostigne odgovarajući nivo (neretko se uzima 70%)

(2) Iskustveno pravilo – svi uključeni faktori moraju da objasne bar toliko varijabiliteta koliko jedna "prosečna varijabla" (u ovom slučaju imamo 12 varijabli što znači više od 100/12% varijabiliteta).

(3) Drugo iskustveno pravilo – faktor gde dolazi do značajnog pada u količini varijabiliteta koji oni objašnjavaju.

(4) Dijagram osipanja – bira se broj faktora koji se nalazi u prelomnoj tački ali se gleda i nivo varijabiliteta odnosno karakteristične vrednosti (u ovom slučaju biramo 2 faktora)

Iz naredne tabele se uočava da prvi faktor objašnjava oko 91.5% ukupnog varijabiliteta svih 12 izvornih varijabli, drugi još 4.6% i treći još 1,33%. Ovdje treba imati u vidu to da se prilikom izbora glavnih komponenti izabrala opcija da budu tačno 3, što je u ovom slučaju nepotrebno! Razlog je taj što u našem slučaju prva linearna kombinacija objašnjava sama veliki dio ukupnog varijabiliteta (preko 90%), što znači da je kao takva dovoljna da bude „predstavnik" nezavisnih varijabli u linearnom regresionom modelu.

Tabela 22 – Ukupna objašnjena varijansa

	Initial Eigenvalues[a]			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Komponente	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Var.	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
Raw 1	148.939	91.593	91.593	148.939	91.593	91.593	80.874	49.735	49.735
2	7.476	4.597	96.191	7.476	4.597	96.191	43.156	26.540	76.275
3	2.168	1.333	97.524	2.168	1.333	97.524	34.553	21.249	97.524
4	1.439	.885	98.409						
5	1.129	.694	99.103						
6	.543	.334	99.437						
7	.305	.187	99.625						
8	.275	.169	99.793						
9	.181	.112	99.905						
10	.073	.045	99.950						
11	.050	.031	99.981						
12	.032	.019	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

Na kraju, imamo i svojstvene vrednosti rotiranih faktora (ako je bila zadata neka rotacija). Kada je rotacija kosa onda nema procenata varijanse u ovim poslednjim kolonama jer faktori imaju zajedničku varijansu, pa im se ne može pripisati tačan

procenat. U ovom slučaju nije kosa rotacija. Faktorska analiza generiše više rešenja za isti skup podataka. Svako rešenje je jedna rotacija. Znači u svakoj rotaciji imamo druge koeficijnte i drugu interpretaciju. Postoji ortogonalna (varimax ili pravougaona rotacija) i neortogonalna (kosa rotacija).

- Kod prve faktori su pod pravim uglom odnosno nisu korelisani što nije slučaj sa neortogonalnom rotacijom. Neortogonalna rotacija žrtvuje nekorelisanost da bi se dobila bolja interpretacija faktora.
- Prilikom rotacije zadržava se kumulativni procenat varijacija objašnjene izabranih faktora, ali se varijabilitet raspoređuje na izabrane komponente odnosno faktore. Velike promene u koeficijentima ukazuju da se faktori lakše tumače.

U opštem slučaju zadržava se kumulativni procenat varijacija objašnjene izabranih prilikom rotacije se menjaju opterećenja i trebalo bi da opterećenja u tabeli sa rotacijom daju jasniju interpretaciju. Zato nju i navodimo u nastavku. Naime, prilikom rotacije z faktora, ali se varijabilitet raspoređuje na izabrane komponente odnosno faktore. Velike promene u koeficijentima ukazuju da se faktori lakše tumače.

Tabela – Korelacija izvornih varijabli sa glavnim komponentama

	Component		
	1	2	3
VERNOSTI ZAPOSLENIH	**.873**	.323	.247
EDUKACIJE ZAPOSLENIH	.854	.368	.361
REGRUTOVANJE NOVIH ZAPOSLENIH	.827	.403	.374
PERFORMANSI ZAPOSLENIH	.810	.398	.389
KPI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	.716	.446	.448
KPI RADNOG VREMENA	.497	.732	.394
KARAKTERISTIKA ZAPOSLENIH	.590	.666	.438
KPI ZAPOSLENIKA KOJI ODLAZE IZ PREDUZECA	.534	.627	.550
EFIKASNOST HR ODELJENJA	.507	.614	.571
KPI ZADOVOLJSTVA ZAKONSKIM PROPISIMA	.304	.299	.877
KPI BUDŽETA HR ODELJENJA	.450	.564	.668
POLITIKA PLATE PREDUZEĆA	.521	.577	.599

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

Tek se u ovom momentu stvaraju uslovi za primenu regresione analize. Regresija se može u ovom slučaju raditi na 2 načina:

- Prosta, gdje u model ulazi samo najbolja komponenta ili izvorna varijabla koja je sa njom najviše korelisana (u ovom slučaju to bi bila varijabla vernost zaposlenih)
- Višestruka regresija u kojoj bi tri nezavisne bile tri glavne komponente iz analize (u tabeli su adekvatno označene).

Iz praktičnih razloga smo izabrali prvu varijantu jer je glavna komponenta dovoljno reprezentativna i „jaka“, da bi se moglo pomoću nje predstaviti nezavisna varijabla. Regresija je pokazala očekivane rezultate, imajući u vidu prethodne rezultate, tj. korelisanost svih varijabli sa BEX-om. Model je statistički značajan, što smo primenom ANOVA ustanovili. Osim toga, nezavisna varijabla je visoko korelisana sa BEX-om i koeficijent proste linearne korelacije je statistički značajan (Tabela 25).

Tabela 24 – ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.324	1	33.324	98.373	.000[a]
	Residual	9.485	28	.339		
	Total	42.809	29			

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 1 for analysis 1

b. Dependent Variable: BEX

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

Tabela 25 –Korelaciona matrica

		BEX	REGR factor score 1 for analysis 1
Pearson Correlation	BEX	1.000	.882
	REGR factor score 1 for analysis 1	.882	1.000
Sig. (1-tailed)	BEX	.	.000
	REGR factor score 1 for analysis 1	.000	.
N	BEX	30	30
	REGR factor score 1 for analysis 1	30	30

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

Na ovaj način dokazana je osnovna hipoteza koja glasi ***sinergetsko delovanje direktnih (tvrdih) i indirektnih (mekih) indikatora razvijenosti ljudskih resursa ima pozitivan uticaj na uspešnost organizacije.***

Iako je prezentovanim rezultatima istraživanja dokazano da je model statistički značajan (nezavisna varijabla visoko korelisana sa BEX-om i koeficijent proste linearne korelacije je statistički značajan) potrebno je, u svrhu pouzdanosti, dobijene rezultate testirati. Za tu svrhu korištena je multivarijaciona analiza za čije izračunavanje je klaster analiza koja polazi od ideje da se u jednoj grupi nalaze što sličniji objekti (u našem slučaju hoteli), a da razlika između različitih grupa, prema posmatranim karakteristikama, bude maksimalna.

Može se uočiti da je osnovno pitanje prilikom klasifikacije pitanje mere sličnosti. U okviru mera, koje se koriste u svrhu klasifikacije, razlikujemo meru odstojanja[145], koja ima najveću primenu, ali postoje i koeficijenti korelacije i koeficijenti asocijacije. Što se tiče grupisanja i izbora odgovarajuće procedure postoje dvije bazične i to:

(a) hijararhijska i
(b) nehijararhijska.

Hijararhijska je karakteristična po tome što se razvija struktura u formi drveta, pri čemu se može ići u dva pravaca (od dna ka vrhu - aglomerativni pristup i obrnuto–grupisanje razdvajanjem), dok se kod nehijararhijskog pristupa (poznatog kao k – means grupisanje) prvo odredi centar grupe, pa se tek onda objekti svrstavaju u grupe (klastere).

Napominjemo da je u radu korišten aglomerativni pristup, koji polazi od grupisanja „bottom – up“, a obuhvata tri metoda (metoda povezivanja, metoda varijanse i metoda centroida), gdje smo se iz praktičnih razloga opredelili za metod varijanse i tzv. Ward-ovuproceduru, kao tipičnog predstavnika ove metode. Kod Ward procedure najprije se za svaki klaster računaju prosečne vriednosti za sve promenljive, a zatim se za svaki objekat (ili hotel) računa kvadrat euklidskog odstojanja od sredine klastera. Na ovaj način se minimizira gubitak informacija koja proističe iz grupisanja objekata u klastere.

Primena klaster analize u softveru SPSS je prilično jednostavna[146], pa u nastavku dajemo samo izlazne rezultate. Naime, pratili smo izabrane karakteristike (12 varijabli) i na osnovu toga klasifikovali hotele u 2 kategorije.

---

[145] U radu je korištena mera odstojanja, a u okviru ove mere postoje različiti tipovi odstojanja od kojih je najčešće euklidsko (engl. Euclidean) odstojanje između dvije tačke

[146] Za analizu grupisanja primenjujemo procedure ***Analyze/Classify/Hierarchical Cluster Analysis***.Nakon pokretanja izabranih procedura podešavaju se ponuđene kartice u kojima se, između ostalog, bira**Ward's method.**

U klasteru broj 1 su izabrani hoteli pod rednim brojem: 1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 14, 16, 18, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29 i 30, dok su ostali u klasteru 2.

Da između izdvojenih klastera postoji velika razlika u vrednostima 12 varijabli, pokazuje i naredna analiza, gdje se primenom t testa to pokazalo.

Tabela 26 – Primena t testa za testiranje razlike srednjih vrednosti

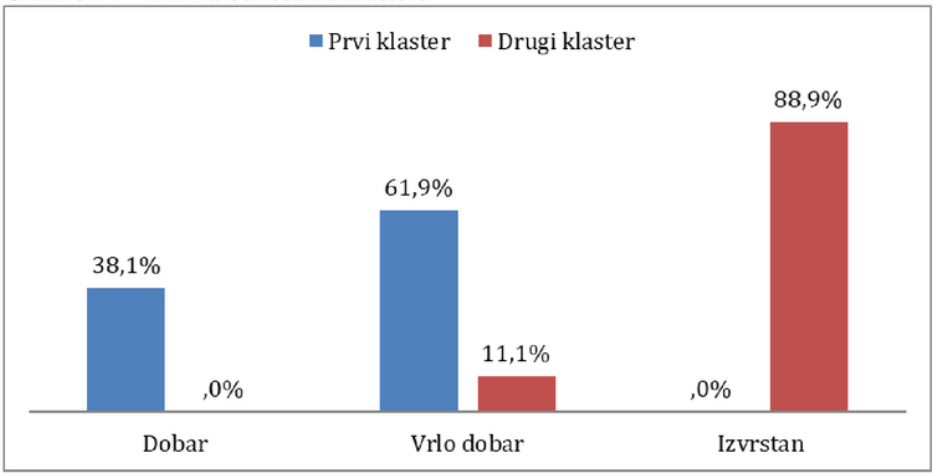
	Ward Method	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	Sig. (2-tailed)
REGRUTOVANJE NOVIH ZAPOSLENIH	1	15.86	3.979	.868	-6,666	,000
	2	25.22	1.986	.662		
EDUKACIJE ZAPOSLENIKA	1	15.24	4.024	.878	-7,006	,000
	2	24.89	1.167	.389		
PERFORMANSI ZAPOSLENIH	1	10.81	3.203	.699	-7,403	,000
	2	18.89	.782	.261		
VERNOSTI ZAPOSLENIH	1	2.86	.964	.210	-6,604	,000
	2	5.00	.000	.000		
KPI RADNOG VREMENA	1	7.43	2.249	.491	-8,333	,000
	2	13.89	.782	.261		
EFIKASNOST HR ODELJENJA	1	5.81	1.569	.342	-8,581	,000
	2	10.44	.527	.176		
POLITIKA PLATE PREDUZEĆA	1	7.33	1.932	.422	-7,787	,000
	2	12.78	1.202	.401		
KARAKTERISTIKA ZAPOSLENIH	1	16.71	2.473	.540	-11,490	,000
	2	26.44	.726	.242		
KPI ZAPOSLENIH KOJI ODLAZE IZ PREDUZECA	1	7.24	1.972	.430	-9,062	,000
	2	13.33	.500	.167		
KPI BUDŽETA HR ODELENJA	1	6.05	1.802	.393	-6,367	,000
	2	10.11	.928	.309		
KPI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	1	1.67	.577	.126	-6,859	,000
	2	3.00	.000	.000		
KPI ZADOVOLJSTVA ZAKONSKIM PROPISIMA	1	6.33	1.853	.404	-3,822	,001
	2	9.33	2.236	.745		

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

Raspored hotela iz različitih klastera u odnosu na kategorizaciju BEX-a je prikazan narednim grafikonom. Uočava se da je drugi klaster uključio bolje hotele (od ukupnog

broja u ovom klasteru, skoro 90% ih ima izvrstan BEX, dok nijedan takav nije iz prvog klastera).

Grafikon 4 – BEX u odnosu na klastere



Prilikom interpretacija važno je imati u vidu sljedeće:

(c) dobar BEX = 1,01-2,0

(d) vrlo dobar BEX = 2,01-4,0

(e) izvrstan BEX = preko 4,01

Primenom hi kvadrat testa se zaključuje da je ova razlika statistički značajna, što nam pokazuje da performanse BEX-a zavise od klastera.

Tabela 27 – Hi kvadrat test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25.578[a]	2	.000
Likelihood Ratio	29.447	2	.000
Linear-by-Linear Association	18.413	1	.000
N of Valid Cases	30		

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

4.3.2. Testiranje pomoćnih hipoteza rada

4.3.2.1. Testiranje prve pomoćne hipoteze rada

Za dokazivanje prve pomoćne hipoteze rada koja glasi ***hotelska preduzeća u kojima je strukturisan HR odjel imaju veći Bex-index (indeks poslovne izvrsnosti) u odnosu na hotelska preduzeća koja nemaju HR odjel*** analiziran je uzorak hotelskih preduzeća koja imaju strukturisan HR odjel i hotelskih preduzeća koja nemaju strukturisan HR odjel. Ukupan uzorak posmatranih hotelskih preduzeća raspoređen je respektivno (u prvoj grupi je analizirano 30 hotelskih preduzeća koja imaju strukturisan HR odjel, dok je u drugoj grupi analizirano 30 hotelskih preduzeća koja nemaju strukturisan HR odjel). U prvom koraku izvršena je komparacija dvije grupe hotelskih preduzeća (koja imaju HR odjel i koja nema HR odjel) sa 12 ključnih indikatora razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa. Važno je napomenuti da kod dva ključna indikatora (Efikasnost HR odjela i Budžet HR odjela) nije bilo moguće izvršiti komparaciju jer u hotelskim preduzećima u kojima nema HR odjela nemamo podatke o tome kakav je nivo efikasnost HR odjela i koliko je budžet HR odjela što je prikazano u sledećoj tabeli.

Tabela 28 – Primjena t testa u poređenju dvije posmatrane grupe

	Grupa	Mean	Std. Deviation	t test	p – value
Regrutovanje	Prva grupa	18,67	5,573	10,308	0.000
	Druga grupa	7.17	2,506		
Edukacije	Prva grupa	18.13	5.637	11,49	0.000
	Druga grupa	5.90	1.494		
Perf_zaposlenih	Prva grupa	13.23	4.629	9,983	0,000
	Druga grupa	4.70	.702		
Vernost	Prva grupa	3.50	1.280	2,140	0,037
	Druga grupa	3.00	.000		
R_vremena	Prva grupa	9.37	3.567	7,031	0,000
	Druga grupa	4.70	.702		
Efikasnost_HR	Prva grupa	7.20	2.538		
	Druga grupa	.	.		
Politika_plate	Prva grupa	8.97	3.068	7,639	0,000
	Druga grupa	4.63	.490		
Karakter_zaposl	Prva grupa	19.63	4.993	12,746	0,000
	Druga grupa	6.57	2.569		
Zaposl_koji_odlaze	Prva grupa	9.07	3.290	6,143	0,000
	Druga grupa	5.20	1.031		
Budzet_HR	Prva grupa	7.27	2.463		
	Druga grupa	.	.		
Zadovoljstvo	Prva grupa	2.07	.785	-10,803	0,000
	Druga grupa	4.03	.615		
Zadovolj_propisima	Prva grupa	7.23	2.388	7,108	0,000
	Druga grupa	4.03	.615		

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

U prethodnoj tabeli su prikazani svi rezultati prosječne vrednosti, prosečnog odstupanja, statistike t testa i P – vrijednost. Na temelju navedenog možemo zaključiti da od 10 posmatranih faktora, svugdje je isti zaključak (jer je $p<0,05$) i može se reći da je u svakom posmatranom slučaju statistički značajna razlika između grupa.

Konkretno, grupe se razlikuju po svakom posmatranom obilježju. Kako bismo ispitali da li hotelska preduzeća u kojima je strukturisan HR odjel imaju veći Bex-index (indeks poslovne izvrsnosti) u odnosu na hotelska preduzeća koja nemaju HR odjel izvšili smo komparaciju dvije grupe hotela prema rezultatima BEX indeksa što je prikazano u sledećoj tabeli.

Tabela 29 - Primena t testa u poređenju dvije posmatrane grupe po profitabilnosti

	Grupa	N	Mean	Std. Deviation	t test	p – value
BEX	Prva grupa	30	3,214333	1,0969132	11,917	0,000
	Druga grupa	30	0,779000	0,2229017		
Ex1	Prva grupa	30	0,112000	0,0468600	9,593	0,000
	Druga grupa	30	0,026333	0,0140156		
Ex2	Prva grupa	30	3,814667	1,3357440	11,345	0,000
	Druga grupa	30	0,916667	0,4165154		
Ex3	Prva grupa	30	0,371333	0,1953200	4,753	0,000
	Druga grupa	30	0,161000	0,1435594		
Ex4	Prva grupa	30	2,701333	1,5871309	6,894	0,000
	Druga grupa	30	0,624000	0,4530099		

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

Iz prikazanih rezultata istraživanja jasno je vidljivo da se grupe po svim pokazateljima međusobno razlikuju što upućuje na zaključak da hotelska preduzeća u kojima je strukturisan HR odjel imaju veći Bex-index (indeks poslovne izvrsnosti) u odnosu na hotelska preduzeća koja nemaju HR odjel čime je dokazana prva pomoćna hipoteza rada.

4.3.2.2. Testiranje druge pomoćne hipoteze rada

Za dokazivanje druge pomoćne hipoteze rada koja glasi ***veća izdvajanja za nagrađivnanje (bonusi i beneficije) zaposlenih pozitivno utiču na uspešnost hotelijerskog preduzeća*** korištena je Analiza varijanse (ANOVA) i regresiona analiza. U prvom koraku smo pratili razliku srednjih vrednosti izdvajanja za nagrađivanje po grupama BEX-a (dobar, vrlo doba i izvrstan).

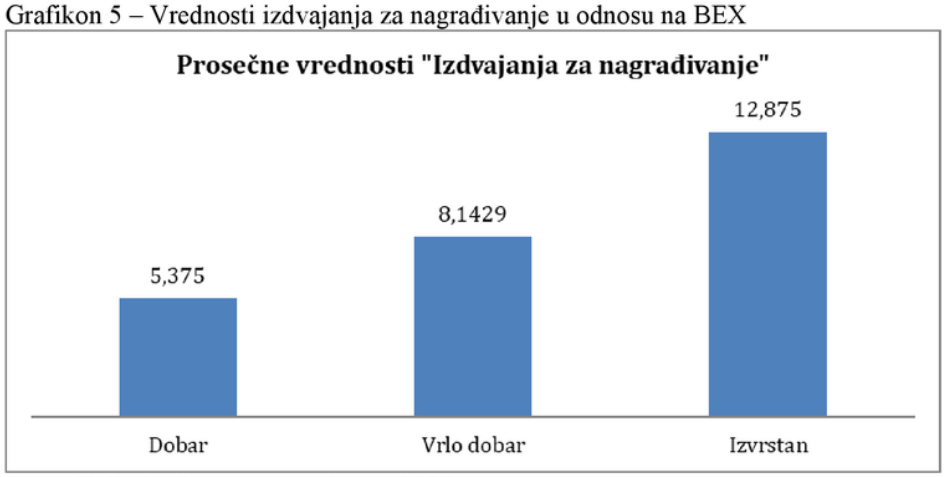
Analiza je pokazala da se kod varijable uočavaju razlike između grupa, što samim tim dokazuje prvu pomoćnu hipotezu.

Tabela 30 – Izdvajanja za nagrađivanje u odnosu na BEX

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Minimum	Maximum
Nagrađivanje	Dobar	8	5.3750	.51755	.18298	5.00	6.00
	Vrlodobar	14	8.1429	2.85164	.76213	.00	12.00
	Izvrstan	8	12.8750	1.24642	.44068	10.00	14.00
	Total	30	8.6667	3.47735	.63487	.00	14.00

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

Grafikon 5 – Vrednosti izdvajanja za nagrađivanje u odnosu na BEX



Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

Iako je prezentovanim rezultatima istraživanja dokazano da je model statistički značajan (analiza je pokazala da se kod varijable izdvajanja za nagrađivanje uočavaju razlike između grupa, što samim tim i dokazuje hipotezu) potrebno je, u svrhu pouzdanosti, dobijene rezultate testirati. Za tu svrhu korištena je korelaciona analiza. Pirsonov koeficijent proste linearne korelacije nam pokazuje da postoji visoka povezanost između BEX-a, s jedne strane i nagrađivanja, s druge strane.

Tabela 31 – Korelacija BEX – Nagrađivanje

		BEX	Nagrađivanje
Pearson Correlation	BEX	1.000	.742
	Nagrađivanje	.742	1.000
Sig. (1-tailed)	BEX	.	.000
	Nagrađivanje	.000	.
N	BEX	30	30
	Nagrađivanje	30	30

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS

4.4. Komentar istraživanja

Osnovni zadatak ukupnog istraživačkog projekta u okviru doktorske disertacije bio je utvrditi koji su ključni indikatori razvijenosti ljudskih resursa u hotelijerstvu. Ljudski resursi nesumljivo predstavljaju najvažnije resurse svake organizacije današnjice. Za razliku od prethodnih godina kada je preovladavala važnost tehnologije i nezainteresovanost za zaposlene, danas se poslovanje, konkurentnost i promene ne mogu realizovati bez ulaganja napora zaposlenih, koji su najvažniji resurs u novoj ekonomiji koju recentna literatura naziva *ekonomijom znanja*. Međutim, osnovni problem koji se nameće značajno je opredelio tok istraživanja u okviru ove doktorske disertacije stavljajući fokus na indikatore ili grupe indikatora koji imaju direktan i pozitivan uticaj na razvoj menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu, ili, kriterije odabira indikatora ili grupa indikatora koji imaju direktan i pozitivan uticaj na razvoj menadžmenta ljudskih resursa.

Aktuelnost ovog istraživanja nesumljivo potkrepljuju retki istraživački projekti koji ispituju vezu između indikatora razvijenosti ljudskih resursa i uspešnosti organizacija. Autori su u ranijim istraživanjima povezivali delove procesa menadžmenta ljudskih resursa (planiranje, *staffing*-regrutovanje, selekciju, orijentaciju, obuku, ocenjivanje učinka i utvrđivanje nadoknade i napredovanje u karijeri) sa mekim (engl. *soft*) varijablama (organizacione promene, organizaciona kultura, organizaciono ponašanje) što nesumljivo determiniše razvijenost ljudskih resursa.

U prethodno izloženim istraživanjima fokus je bio na metrike koje tretiraju merenje menadžmenta ljudskih resursa u svrhu unapređenja aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa (istraživanja i merenje menadžmenta ljudskih resursa u svrhu dokazivanja važnosti funkcije menadžmenta ljudskih resursa) dok merenje menadžmenta ljudskih resursa u svrhu uticaja menadžmenta ljudskih resursa na uspešnost organizacija predstavlja nedovoljno istraženo područje. Celokupno istraživanje za potrebe ove doktorske disertacije primarno je fokusirano na ispunjenje osnovnog cilja ove doktorske disertacije koji se ogleda u na ***izboru ključnih indikatora koji imaju direktan i pozitivan uticaj na razvijenost menadžmenta ljudskih resursa.*** Postavljeni su prateći elementi u cilju provere uspostavljenih hipoteza (osnovne i pomoćnih) u okviru ove disertacije. Zbog toga su ljudski resursi posmatrani iz dve perskektive:

(1) Perspektive menadžmenta ljudskih resursa - organizaciona perspektiva uspešnosti i
(2) Perspektive menadžmenta ljudskih resursa - interna perspektiva uspešnosti.

U stručnoj recentnoj literaturi (Dessler, Torringhton, Hall, Čerović, i drugi) iz ove oblasti moguće je pronaći veliki broj indikatora razvijenosti pojedinih faza u procesu menadžmenta ljudskih resursa. Međutim, do sada nije izvršena sistematizacija i prezentacija navedenih indikatora u okviru jedne celine čime se umanjuje objektivnost procene razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu. Kako bi se kvalitetno utvrdili indikatori koji su ključni u razvoju ljudskih resursa izvršena je sistematizacija indikatora koji pokrivaju pet ključnih strateških funkcija procesa menadžmenta ljudskih resursa (planiranje, *staffing*-regrutovanje, selekcija, orijentacija, ocenjivanje učinka i utvrđivanje nadoknade, obuka i napredovanje u karijeri). Obzirom da hotelijerstvo danas predstavljaju organizacije u kojima se stvara najviše radnih mesta u globalnim razmerama, što je veoma značajno za zemlje u procesu tranzicije nameće se potreba detaljnijeg istraživanja praksi menadžmenta ljudskih resursa u ovoj oblasti. Unutar široke klasifikacije hotelijerskih preduzeća postoji raznovrsnost radnih mesta što ukazuje na heterogenost različitih kriterija za ocenjivanje uspešnosti hotelskih preduzeća. Dugogodišnji problem određivanja ključnih indikatora doveo je do nesistematičnosti indikatora koji imaju značajan uticaj na poslovnu uspešnost organizacija. Primenom metoda istraživanja moguće je utvrditi koji indikatori imaju uticaj na rezultate koje organizacija postiže.

U pokušaju da se daju adekvatni odgovori na sveprisutne probleme današnjice nastaju brojna istraživanja (na primer, istraživanja koja su proveli Dessler i Varkkeyiz 2013. godine; Griffin i DeNisi iz 2005. godine; Schuler i Jacksoniz 2015. godine; Millmore i Lewisiz 2003. godine; Saunders i Thornhill iz 1999. godine; Rees i Smithiz 2003. godine) čija je aplikativna potvrda značajno uticala na razvoj indikatora menadžmenta ljudskih resursa. Brojna istraživanja potvrđuju tesnu vezu između menadžmenta ljudskih resursa i poslovnih rezultata preduzeća. Tako, istraživanjem koje su proveli Dessler i Varkkey (2013); Griffin i DeNisi (2005); potvrđuje se uticaj indikatora menadžmenta ljudskih resursa na organizacionu kulturu preduzeća. U prvom istraživanju fokus je stavljen na Hofstedeov okvir, dok u drugom fokus je stavljen na Sullivanom okvir istraživanja organizacione kulture. Istraživanjem koje su proveli Schuler i Jackson (2015); Millmore i Lewis (2003) potvrđuje se uticaj indikatora menadžmenta ljudskih resursa na strategijsko odlučivanje u preduzećima. U prvom istraživanju fokus je stavljen na kognitivni model strategijskog odlučivanja, dok u drugom fokus je stavljen na idealnotipski model strategijskog odlučivanja. Istraživanjem koje su proveli Saunders i Thornhill (1999); Rees i Smith (2003) potvrđuje se uticaj indikatora menadžmenta ljudskih resursa na optimiziranje vlasništva u preduzeću. U prvom istraživanju fokus je stavljen na model optimizacije vlasničke strukture, dok u drugom fokus je stavljen na intenzitet fragmentiranosti vlasničke strukture. U prikazanim istraživanja fokus je stavljen na ključne indikatore razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa u kontekstu tvrdih (engl. *hard*) varijabli što nameće potrebu da se pristupi istraživanju fenomena interaktivne povezanosti ključnih indikatora menadžmenta ljudskih resursa i njihovog uticaja na poboljšanje poslovnih performansi preduzeća. Tako, u predstavljenim istraživanjima su zanemarene poslovne performanse koje čine okosnicu rasta i razvoja hotelskih preduzeća u dugom i kratkom roku, na čemu se zasnivaju predstavljena istraživanja. Razvijenost brojnih modela merenja poslovnih performansi (Altmanom Z-score, Klaricekow Q-test, Belakov BEX index) otvaraju mogućnost preciznog merenja poslovnih performansi u situaciji nerazvijenog tržišta kapitala koje predstavlja okosnicu razvoja praksi menadžmenta ljudskih resursa tranzicionih zemalja.

Dosadašnja istraživanja na ovim prostorima nisu poklanjala značajnu pažnju indikatorima razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa. Važno je spomenuti

istraživanje koje su proveli Bogićević-Milikić, Janićijević, Petković iz 2006. godine obuhvatilo je 38 kompanija iz dvanaest industrijskih sektora sa privatnim (57,9%), državnim (26,3%) i mešovitom strukturom vlasništva (15,5%). U ovoj studiji fokus je bio na nekoliko ključnih pitanja koja se tiču istraživanja modela menadžmenta ljudskih resursa bez zalaženja u mogućnost merenja uticaja razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa na uspešnost organizacija. Istraživanje se oslonilo na CRANET metodu strategijskog menadžmenta ljudskih resursa koje je u fokus stavilo funkciju menadžmenta ljudskih resursa. Rezultati studije su potvrdili da je obim i brzina tranzicije ključna u pogledu institucionalnog konteksta menadžmenta ljudskih resursa. Rezultati ovog istraživanja u velikoj meri su stvorili ambijent za mogućnost iznalaženja ključnih indikatora koji imaju uticaj na rezultate organizacije. Temeljem potvrđenog istraživanja Sperona i Hiltropa koji su nagovestili da postoji konvergencija u upotrebi menadžmenta ljudskih resursa za konkurenstku prednost stvorena je pretpostavka iznalaženja ključnih indikatora koji imaju uticaj na rezultate koje organizacija postiže.

Da bi istraživanje dalo rezultate potrebno je stvoriti pretpostavke koje se ogledaju u promociji nove generacije veoma kompetentnih menadžera ljudskih resursa, povećati svest uloge funkcije menadžmenta ljudskih resursa u podizanju konkurentnosti, značajno integrisati funkciju menadžmenta ljudskih resursa u strategijski menadžment i promovisati posebna područja menadžmenta ljudskih resursa. Razmatrajući koncepciju preduzeća, bilo da se radi o preduzeću sa većinskim privatnim ili javnim kapitalom, ugrađena je njegova stalna težnja za uvećavanjem i maksimiziranjem rezultata svoga poslovanja, uz minimalna trošenja (kontrola pokretača troškova[147]) i maksimalna ulaganja (povećanje pokazatelja investiranja [148]). Upravljanje preduzećima zahteva uopšteni i interdisciplinarni pristup rešavanju konkretnih pitanja iz konkretnih situacija s kojima se upravljačke strukture (nadzorni odbori i uprave) susreću u praksi.Takav pristup nužno nameće potrebu efektivnog i efikasnog upravljanja koje omogućava preduzećima rast i razvoj u kratkom i dugom roku. Na toj osnovi nastaje prirodna potreba izbora ključnih indikatora koje je potrebno razvijati u funkciji poboljšanja rezultata koje preduzeće ostvaruje.

[147]za praćenje troškova razvijeni su brojni alati poput ABC metode, BSC metode i drugih aplikativno priznatih metoda kontrole troškova.
[148]za praćenje investiranja razvijeni su brojni pokazatelji poput ROI pokazatelja, ROA pokazatelja i drugih upotrebljivih metoda ocene investiranja.

Ono što je izrazito značajno za zemlje u tranziciji čiji je sistem menadžmenta ljudskih resursa fundiran na preduzetničko-tranzicijskom modelu i čije je poslovno okruženje neuređeno, javlja se potreba za unapređenjem nivoa menadžmenta ljudskih resursa i pojave funkcionalne konvergencije. Ovu tvrdnju potkrepljuju rezultati brojnih istraživanja na ovim prostorima kojim se potkrepljuje tvrdnja da je zastupljen model nerazvijenog personalnog menadžmenta.[149]

Zbog toga su ključna obilježja indikatora menadžmenta ljudskih resursa sljedeća: (a) dizajniranje radnog mesta se odvija bez detaljnog opisa posla, (b) planiranje ljudskih resursa se odvija bez detaljnog kvotnog plana, (c) obrazovni proces zaposlenih se odvija bez dugoročnog koncepta obuke (d) regrutovanje ljudskih resursa se odvija pod izrazito velikim pristiscima, (e) budžetiranje troškova personala se odvija bez razvijenih indikatora merenja i (f) merenje ostvarenih performansi se odvija bez poznatih kriterija ocenjivanja.[150]

Navedena obeležja su determinisala izbor ključnih indikatora sistematizujući ih u dvanaest ključnih indikatora razvijenosti ljudskih resursa (regrutovanje, edukacija, performanse, vernost, radno vreme, efikasnost HR odeljenja, politike plata, karakteristike zaposlenih, zaposlenici koji odlaze iz preduzeća, budžet HR odeljenja, zadovoljstvo zaposlenika, zadovoljavanje propisanih zakonskih odredbi, ugovora o radu i odnosa sa socijalnim partnerima) i 64 podindikatora za njihovo merenje. Dizajn svakog indikatora i podindikatora od kritične su važnosti za valjanost i pouzdanost dobivenih odgovora. Uspešnost preduzeća merena je putem četiri sintetička indikatora ex_1 - EBIT/ukupna aktiva, ex_2 - neto dobit/vlasnički kapital × cena, ex_3 - radni kapital/ukupna aktiva i ex_4 - 5 (dobit + D + A)/ukupne obaveze.

Rezultati istraživanja su pokazali da svih dvanaest indikatora pokazuje visok nivo korelacije sa četiri ključna pokazatelja u okviru BEX-a. Model je statistički značajan, što smo primenom ANOVA ustanovili. Osim toga, nezavisna varijabla je visoko korelisana sa BEX-om i koeficijent proste linearne korelacije je statistički značajan

[149] Đurović, M. (2010): *Razvijenost menadžmenta ljudskih resursa u Srbiji - indikatori*, Preduzeće za telekomunikacije "Telekom Srbija" a. d., str. 321.
[150] Đurović, M. (2010): *Isto*, str. 322.

(tabela 37). Prilikom interpretacija važno je imati u vidu sledeće: (1) dobar BEX = 1,01-2,0, (2) vrlo dobar BEX = 2,01- 4,0 i (3) izvrstan BEX = preko 4,01 (Belak, 2013). Primenom hi kvadrat testa se zaključuje da je ova razlika statistički značajna, što nam pokazuje da performanse BEX-a zavise od klastera (rezultati Bartleovog testa pokuzaje visok nivo signifikatnosti Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy .898; Bartletts Test of Sphericenity Approx. Chi-Square 757.624, df 66, Sig. .000). Da bi pomoćne hipoteze dokazali, korištena je Analiza varijanse (ANOVA) i regresiona analiza (razvoj - F 58.958; Sig. .000 i nagrađivanje - F 26.461; Sig. .000). U prvom koraku smo pratili razliku srednjih vrednosti (1) izdvajanja za razvoj (Pearson Correlation BEX-razvoj .842; Sig. 1-tailed .000) i (2) izdvajanja za nagrađivanje (Pearson Correlation BEX-razvoj .742; Sig. 1-tailed .000), po grupama BEX-a (dobar, vrlo dobar i izvrstan). Analiza je pokazala da se i kod jedne i kod druge varijable uočavaju razlike između grupa, što samim tim i dokazuje hipoteze. U radu je primenjena faktorska analiza kako bi se utvrdile koristi korelacije između varijabli. Korišten je Bartelov test koji je statistički značajan.Nakon toga korištena je matrica komunaliteta u kojoj su podaci za sve faktore koji ispunjavaju kriterij da budu zadržani jer je svojstvena vrednost preko 1. Korištenje prvog faktora objašnjava oko 91.5% ukupnog varijabiliteta svih 12 izvornih varjabli što je dovoljno da prva varijabla bude predstavnik nezavisnih varijabli u linearnom regresionom modelu. Nezavisna varijabla, kao takva, visoko je korelisana sa BEX-om i koeficijentom proste linearne regresije koja je statistički značajna. Da bi povezali uspešnost preduzeća sa ključnim indikatorima ljudskih resursa hoteli su razvrstani u dvije grupe. Nakon toga je sačinjena klaster analiza u koju su u klasteru broj 1 su izabrani hoteli pod rednim brojem: 1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 14, 16, 18, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29 i 30, dok su ostali u klasteru 2. Između dva izdvojena klastera postoji velika razlika (tabela 39) gdje se uočava se da je drugi klaster uključio bolje hotele (od ukupnog broja u ovom klasteru, skoro 90% ih ima izvrstan BEX, dok nijedan takav nije iz prvog klastera). Da između izdvojenih klastera postoji velika razlika u vrednostima 12 varijabli, pokazuje i naredna analiza, gdje se primenom t testa to pokazalo. Drugi klaster je uključio bolje hotele, a prvi klaster lošije hotele. Primenom hi kvadrat testa zaključuje se statistički značajna razlika što pokazuje da performance BEX-a zavise od klastera.

Iscrpni rezultati analize u potpunosti potvrđuju saglasnost uspostavljenih hipoteza i procenjenih koeficijenata što nesumljivo daje podršku ostvarenju, odnosno, potvrđivanju (dokazivanju) **osnovne hipoteze H_1** koja glasi: **sinergetsko delovanje direktnih (tvrdih) i indirektnih (mekih) indikatora razvijenosti ljudskih resursa ima pozitivan uticaj na uspešnost organizacije.** Rezultati istraživanja potvrđuju **direktnu i pozitivnu vezu** između ključnih indikatora razvoja ljudskih resursa i poslovne uspješnosti preduzeća(u korelacionoj matrici *regression residual model* F 98.373; Sig. .000[a]). **Hotelska preduzeća u kojima je strukturisan HR odjel imaju veći Bex-index (indeks poslovne izvrsnosti) u odnosu na hotelska preduzeća koja nemaju HR odjel. (H_{1a}), veća izdvajanja za nagrađivnanje (bonusi i beneficije) zaposlenih pozitivno utiču na uspešnost hotelijerskog preduzeća. (H_{1b}),** s obzirom da se u svakoj organizaciji planira budžet za razvoj ljudskih resursa potrebno je doći do podataka o nivou izdvajanja sredstava u hotelijerskim preduzećima. Na taj način je moguće povezati rezultate koje organizacija postiže na temelju većeg izdvajanja sredstava za razvoj ljudskih resursa. Analiza je pokazala da se kod hotelskih preduzeća koja imaju strukturiran HR odjel i hotelskih preduzeća koja nemaju strukturiran HR odjel uočavaju razlike između grupa, što potvrđuje prvu pomoćnu hipotezu. Dalje, analiza je, također, pokazala da se kod izdavajanja za nagrađivanje uočavaju razlike između grupa, što potvrđuje prvu pomoćnu hipotezu. Kao dopuna ove tvrdnje poslužila je korelaciona analiza. Primena Pirsonovog koeficijenta proste linearne korelacije nam pokazuje da postoji visoka povezanost između BEX-a, s jedne strane i ulaganja u razvoj ili nagrađivanje, s druge strane.

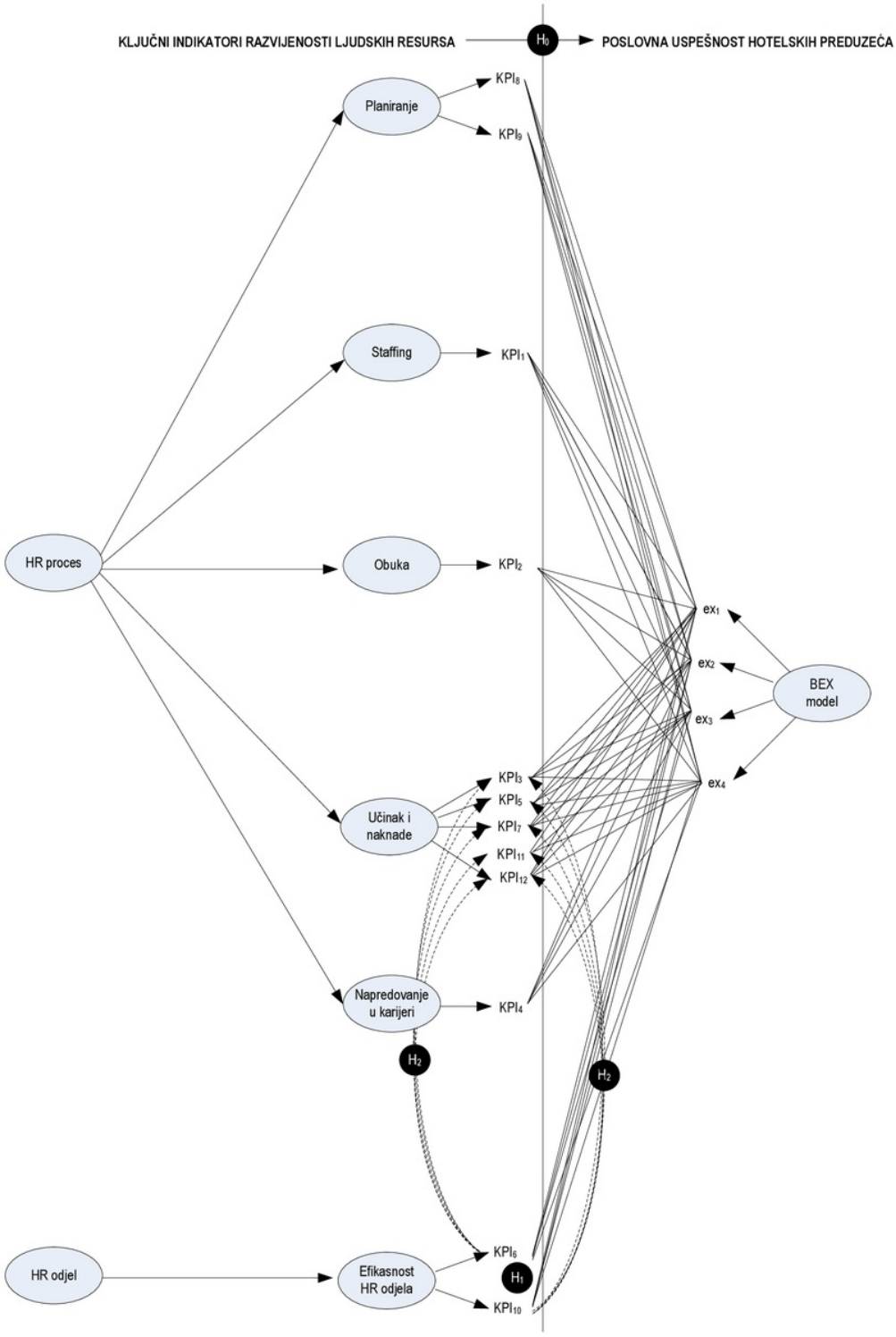
Na osnovu rezultata istraživanja može se zaključiti da *indikatori menadžmenta ljudskih resursa* imaju direktan uticaj na *poslovnu uspješnost preduzeća* (rezultati Bartleovog testa pokuzaje visok nivo signifikatnosti Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy .898; Bartletts Test of Sphericenity Approx. Chi-Square 757.624, df 66, Sig. .000). Potvrđeno je da uspešnost hotelskih preduzeća zavisi od dvanaest ključnih indikatora (regrutovanje - tabela 1, edukacija - tabela 3, performanse - tabela 5, vernost zaposlenih - tabela 7, radno vreme - tabela 8, efikasnost HR odela - tabela 9, politike plata - tabela 10, karakteristike zaposlenih - tabela 11, zaposlenici koji odlaze iz preduzeća - tabela 13, budžet HR odela - tabela 15, zadovoljstvo zaposlenika - tabela 16, zadovoljavanje propisanih zakonskih odredbi, ugovora o radu

i odnosa sa socijalnim partnerima - tabela 18) i 64 podindikatora ali različitom snagom te da postoji korelacija između navedenih faktora.

Kada je u pitanju upotreba mernih instrumenata, valja imati na umu, da ne bi smela biti sporadičnog karaktera nego kontinuirana, što znači da se merenje treba provoditi neprekidno u unaprijed određenim razmacima za svaki odabrani model.

Rezultati upućuju na snažnu podršku svim postavljenim hipotezama (glavnoj i pomoćnim) u okviru disertacije. Uspešna validacija ključnih indikatora pruža uvid u spoznajni proces razumevanja koji faktori direktno i pozitivno doprinose poslovnoj uspešnosti preduzeća. Ranije je više puta naglašeno da u teorijskoj i praktičnom smislu ima vrlo malo rasprava koje se bave odnosom (međuzavisnost ili slučajnost) ove dvije varijable (indikatore razvoja ljudskih resursa i poslovna uspešnost preduzeća) zbog niza ograničenja koja se pojavljuju u metrikama varijabli. U tom smislu, rezultati istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije nesumnjivo idu u smeru smanjenja skepticizma nastalog zbog neusaglašenosti i kontradikcije pokazatelja razvoja ljudskih resursa i poslovne uspešnosti preduzeća, kao adekvatni uslovi nedovoljno razjašnjenjih pojmova, čije razjašnjenje zahteva izrazit napor u zemljama tranziciji.

Na temelju rezultata istraživanja moguće je predložiti model ocene efikasnosti HR procesa na temelju razvijenosti indikatora menadžmenta ljudskih resursa, HR odjela i rezultata koje hotelsko preduzeće ostvaruje. Naime, prijedlog modela može poslužiti hotelskim preduzećima da ocene efikasnost HR procesa i HR odjela i njihov uticaj na uspješnost hotelskih preduzeća. Integralni prikaz modela dat je na sledećoj slici.


KLJUČNI INDIKATORI RAZVIJENOSTI LJUDSKIH RESURSA
H0
POSLOVNA USPEŠNOST HOTELSKIH PREDUZEĆA
Planiranje
KPI8
KPI9
Staffing
KPI1
HR proces
Obuka
KPI2
ex1
ex2
ex3
ex4
BEX model
KPI3
KPI5
KPI7
KPI11
KPI12
Učinak i naknade
Napredovanje u karijeri
KPI4
H2
H2
HR odjel
Efikasnost HR odjela
KPI6
H1
KPI10

Uvidom u predloženi model moguće je identifikovati nezavisnu, moderirajuću i zavisnu varijablu. Cilj modela je vezivanje indikatora razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa za faze unutar HR procesa kako bi ocenili i njegov uticaj na uspešnost hotelskog preduzeća. Iz modela je vidljivo da je nezavisna varijabla razvijenost indikatora menadžmenta ljudskih resursa.

Tako, za planiranje kao prvu fazu unutar HR procesa vezujemo indkatore KPI_8 i KPI_9, za staffing (regrutovanje, selekcija, orijentacija) kao drugu fazu unutar HR procesa vezujemo indikator KPI_1. Za treću fazu unutar HR procesa vezujemo indikator KPI_2, dok za ocjenjivanje učinka i nagrađivanje kao četvrtu fazu unutar HR procesa vezujemo pet indikatora (KPI_3, KPI_5, KPI_7, KPI_{11}, KPI_{12}). Peta faza, ujedno i završna, ocjenjuje se putem indikatora KPI4. Moderirajuća varijabla vezana je za postojanje HR odjela. Tako, za HR odjel vezujemo dva indikatora razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa (KPI_6 i KPI_{10}). Izdvajanje za nagrađivanje je moguće u hotelskim preduzećima koja imaju strukturisan HR odjela tako da postoji povezanost dva indikatora (KPI_6 i KPI_{10}) vezana za HR odjel sa pet indikatora (KPI_3, KPI_5, KPI_7, KPI_{11}, KPI_{12}) vezanim za nagrađivanje.

Navedeni indikatori utiču na uspešnost hotelskog preduzeća koji merimo putem BEX indeksa koji se sastoji od četiri ključna pokazatelja ex_1, ex_2, ex_3 i ex_4. Kako se menjaju indikatori razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa, tako se menja poslovna uspešnost preduzeća. Svako preduzeće u okviru svoje poslovne politike u koju spada i politika vezana za menadžment ljudskih resursa može utvrđivati svoje indikatore čija lista nije konačna. Model koji je predstavljen na ranijoj slici optimiziran je za hotelska preduzeća. Svaku fazu unutar HR procesa može pojedinačno ocenjivati predloženim indkatora.

Tako, npr. na temelju indikatora razvijenosti možemo ocenjivati nivo razvijenosti planiranja kao aktivnosti unutar HR procesa, obuke i sl. Tako, za pouzdaniju ocenu, broj indikatora može varirati od nekoliko indikatora do nekoliko desetina indikatora

Menadžment ljudskih resursa je fenomen u razvoju. Ovakav pristup menadžmentu ljudskih resursa nameće brojne poteškoće istraživačima koji pokušavaju svesti njegovu kompleksnost na meru istraživanja. To nesumljivo dovodi u pitanje

priznavanje dobijenih rezultata svodeći ih na uzorak istraživanja. Izbor indikatora u okviru provedenog istraživanja reduciran je zahtevima kompleksnosti hotelskih preduzeća koja posluju u uslovima dinamičnog okruženja. Insistiranje samo na navedenim indikatorima može dovesti do marginalizacije drugih faktora koji mogu dovesti do značajnih promena u rezultatima istraživanja.

ZAKLJUČAK

Danas ljudski resursi predstavljaju izvor konkurentske prednosti modernih organizacija. Ostvarivanje ukupne aktivnosti preduzeća podrazumeva prisustvo kvalifikovanih i motivisanih ljudi koji će, obavljajući predviđene zadatke u svakoj poslovnoj funkciji, omogućavati postizanje ciljeva organizacije kao celine. To je dovelo do razvoja celovitog sistema menadžmenta ljudskih resursa podeljenog na niz koraka koji stvaraju mogućnost kvalitetnijeg upravljanja poslovnim procesima.

Ti koraci opisani su fazama koje pokrivaju funkcionalne oblasti menadžmenta ljudskih resursa: (1) planiranje - funkcija se ostvaruje kroz nekoliko aktivnosti: (a) planiranje ponude i tražnje za ljudskim resursima i (b) analizu poslova; (2) staffing – funkcija koja se ostvaruje pomoću sledećih aktivnosti: (a) regrutovanje potencijalnih kandidata za slobodna radna mesta, (b) selekcija prijavljenih kandidata i (c) profesionalna orijentacija; (3) obuka –funkcija se ostvaruje kroz niz aktivnosti: (a) ocenu performansi zaposlenih, (b) trening i razvoj zaposlenih i (c) upravljanje karijerom zaposlenih; (4) ocenjivanje učinka i utvrđivanje nadoknade – funkcija se ostvaruje kroz kreiranje sistema nagrađivanja i (5) napredovanje u karijeri – funkcija se ostvaruje kroz aktivnosti koje preduzimaju sami zaposleni, ali i organizacija u kojoj radi, kako bi prije svega postali svesni svojih kompetencija, a zatim ih usavršili i iskoristili u pravcu usmeravanja svoje karijere i napredovanja u njoj. U različitim fazama razvoja funkcije menadžmenta ljudskih resursa menjao se fokus i značaj pojedinih aktivnosti u zavisnosti od dogadaja u okruženju i percepcija poslodavaca o važnosti i značaju tih aktivnosti. Programi i prakse ljudskih resursa značajno se razvijaju i unapređuju na osnovu analize okoline.

Za uspešan menadžment ljudskih resursa veoma je važno ostvarivanje svih zadataka unutar ove funkcije. Samo one organizacije, koje su sposobne da steknu, razvijaju, podstiču i zadržavaju istaknute zaposlene, bit će sposobne ostvarivati svoje ciljeve. U organizaciji je nužno voditi odgovarajuću politiku ljudskih resursa kojom će se permanentno usklađivati kvalifikaciona struktura zaposlenih sa potrebama u izvršavanju radnih zadataka. Zbog toga u današnjim uslovima postaje važno razumeti koji indikatori doprinose kvalitetnijem upravljanju ljudskim resursima.

Analiza rezultata istraživanja

Zbog velike važnosti menadžmenta ljudskih resursa u savremenom poslovanju postaje važno odgovoriti na pitanje koji indikatori ili grupe indikatora imaju direktan i pozitivan uticaj na razvoj menadžmenta ljudskih resursa, ili, koje kriterije je potrebno uzeti u obzir prilikom odabira indikatora ili grupa indikatora koji imaju direktan i pozitivan uticaj na razvoj menadžmenta ljudskih resursa. Odgovor na ovo pitanje rezultat je, pored teoretskih elaboracija, empirijskog istraživanja provedenog na reprezentativnom uzorku preduzeća iz Bosne i Hercegovine.

U posljednje vreme posebno je naglašena uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu što je opredelilo uzorak provedenog istraživanja. Mnogi autori (Mouthino, Baum, Čačić, Čerović i drugi) naglašavaju da hotelijerstvo danas predstavljaju organizacije u kojima se stvara najviše radnih mesta u globalnim razmerama, što je veoma značajno za zemlje u procesu tranzicije jer tehnološka osnova hotelijerstva čini prostor u koji se mogu uključiti zaposleni sa heterogenim kompetencijama, jer su u hotelijerstvu potrebni resursi u okviru ekonomske, pravne i tehničke struke.

U kojoj će meri ljudski resursi biti osnova konkurentske prednosti hotelskih preduzeća zavisi od različitih indikaora koji predstavljaju promenljivi faktor u formiranju ljudskih resursa. Međutim, pri odabiru ključnih indikatora razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu potrebno je obratiti pažnju na usklađivanje radnih operacija sa potrebnim zanimanjima kako bi određen stepen podudarnosti bio u funkciji ostvarivanja ciljeva u hotelijerstvu što je cilj kvalitetnog menadžmenta ljudskih resursa.

U cilju ispunjenja svrhe istraživanja postavljene su radne hipoteze koje su indikatore ljudskih resursa posmatrale iz dvije perspektive:

(1) perspektive menadžmenta ljudskih resursa – organizaciona perspektiva uspešnosti,
(2) perspektive menadžmenta ljudskih resursa – interna perspektiva uspešnosti.

Celokupno istraživanje za potrebe ove doktorske disertacije prvenstveno se fokusira na ispunjenje osnovnog cilja ove doktorske disertacije koji se ogleda u izboru ključnih

indikatora koji imaju direktan i pozitivan uticaj na razvijenost menadžmenta ljudskih resursa. Indikatori su sistematizovani prema funkcionalnim područjima menadžmenta ljudskih resursa, a rezultati organizacije su mereni prema pokazateljima modela poslovne izvrsnosti BEX.

Na osnovu prezentiranih rezultata istraživanja zaključujemo da svih dvanaest indikatora pokazuje visok nivo korelacije sa četiri ključna pokazatelja u okviru BEX-a. Iscrpni rezultati analize u potpunosti potvrđuju saglasnost uspostavljenih hipoteza i procenjenih koeficijenata što nesumljivo daje podršku ostvarenju, odnosno, potvrđivanju da **sinergijski učinak direktnih (tvrdih) i indirektnih (mekih) indikatora razvijenosti ljudskih resursa pozitivno utiče na uspeh organizacije, i beneficije zaposlenih pozitivno utiču na uspešnost hotelskog preduzeća.**

Kada je u pitanju upotreba mernih instrumenata, treba imati na umu, da ne bi smeli biti sporadičnog karaktera već kontinuirani, što znači da se merenje treba odvijati neprekidno u unaprijed određenim razmacima za svaki odabrani model.

Rezultati ukazuju na snažnu podršku za sve hipoteze (glavnoj i pomoćnim) postavljene u okviru provedenog istraživanja. Uspešna validacija istraživanja daje uvid u kongitivni proces razumevanja koji indikatori direktno i pozitivno doprinose rezultatima poslovanja. Ranije je više puta naglašeno da u teorijskom i praktičnom smislu postoji vrlo malo radova koji tretiraju odnos (međuzavisnost ili slučajnost) ove dvije varijable usled niza ograničenja koji se pojavljuju u metrikama. U tom smislu, rezultati istraživanja u svrhu ove doktorske disertacije nesumnjivo će smanjiti skepticizam izazvan nepostojanjem doslednosti i kontradiktornosti u ovom neuobičajenom konceptu koji je promenio ulogu od potpuno troškovnog centra u centar stvaranja vrednosti.

Indikatori razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa nam pomažu u oceni efikasnosti HR procesa u hotelskim preduzećima.

Preporuke budućim istraživanjima

Rezultati istraživanja u okviru ove doktorske disertacije pokreću brojne istraživačke aktivnosti u okviru savremene discipline kakva je menadžment ljudskih resursa. Izabrani indikatori i modeli za procenu prilagođeni su nerazvijenim tržištima kapitala što nedvosmisleno predstavlja izazov budućim istraživačima koji mogu proširiti istraživanje na razvijena tržišta kapitala kako bi predstavljali referentnu vrednost za hotelska preduzeća u post-tranzicijskim zemljama. Ovakav pristup nameće potrebu preispitivanja načina na koji se mere indikatori menadžmenta ljudskih resursa i poslovne uspešnosti koji će uvesti nove merne modele.

LITERATURA

1. Aksentijević, S., Tijan, E., Marinković, B. (2014): Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima, Pregledni rad, Pomorski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 296-297.

2. Applevard, M., Brown, C. (2001.), Emplovment practices and semiconductor manufacturing performance, Industrial Relations, 40(3)

3. Armstrong, M. (2011): Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management, Kogan Page, London

4. Arnold, E.: (1989): Managing Human Resources, London

5. Bahtijarević-Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb

6. Barrick, M. R., Mount, M. K. (1991): The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis, Personnel Psychology 44 (1)

7. Baum, T. (2nd ed.) Human Resources in International Tourism, Oxford: Butterworth-Heinemann

8. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, R. Q., Walton, R. E. (1984): Managing Human Assets, New York, NY, The Free Press

9. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D., Walton, R. (1985): Human Resource management: A General Mana- gers Perspective, New York

10. Belak, V., Aljinović-Barać, Ž. (2011): Tajne tržišta kapitala, Belak, Zagreb

11. Belbin, R. M. (2001): Managing without power, Routledge, London

12. Blancero, D., Boroski, J., Dyer, L. (1995): Transforming Human Resource Organizations: A Field Study of Future Competency Requirements, Cornell University: Center for Advanced Human Resource Studies

13. Bogićević-Milikić, B. (1998): Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd

14. Bohl, D. L. (1996): Minisurvey: 360-degree appraisals yield superior results, survey shows, Compensation and Benefits Review, Feedback from everyone, Inc.

15. Boljanović Đorđević, J., Pavić, Ž. (2011): Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd.

16. Borman, W. C. (1977): Consistency of rating accuracy and rater errors in the judgement of human performance, Organizational Behaviour and Human Performance, Vol. 20

17. Borman, W. C. (1979): Format and training effects on rating accuracy and rater errors, Journal of Applied Psychology, Vol. 64

18. Boseile, P., Paauwe, J., Jansen, P., (2001): Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands, International Journal of Human Resource Management, Vol. 12 (7)

19. Bruce, P. (2002): Does a 360-Degree Feedback Negatively Affect the Company Performance, HR Magazine, June

20. Buble, M.: (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split

21. Byars, L.L., Rue L.W. (1991): Human Resource and Personnel Management, Irwin

22. Cascio, W. F. (2000.), Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations, Cincinnati, OH, South-Western College Publishing

23. Casico, F. (1995): Managing Human Resources - Productivity, Quality of Work Life, Prots, 4. Ed., McGraw-Hill, New York

24. Certo, C.S.; Certo, S.T., (2008); Moderni menadžment, Mate, Zagreb

25. Čačić, K. (2010) Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd

26. Čerović, S., (2013): Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd

27. Daft, L. R., (2006): The New Era of Management, 2. izd., South Wester: Thomson

28. Davenport, T. O., Harding, S. D. (2010): Manager Redefined: The Competitive Advantage in the Middle od Your Organization, San Francisco: Jossey-Bass

29. DeCenzo, D., Robins, S. (1999): Human Resource Management, Sixth edition, John Wiley & Sons, New York

30. DeNisi, A. S., Gri n, R. W. (2008): Human Resource Management, 3. izd., Houghton Mi in Company, Boston

31. DeNisi, A. S., Griffin, R. W. (2008): Human Resource Management, 3. izd., Houghton Mi in Company, Boston

32. Dessler, G. (2006): Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd

33. Dessler, G. (2011): Human Resource Management, Pearson, London

34. Digman, J. M. (1990): Personality Structure: Emergence ofthe Five-factor Model, Anual Revietu of Psychology, 41,

35. Drucker, P. F. (1999.), Management Challenges for the 215t Century, New York, NY, Harper Collins Publishers

36. Đogić, R., Kulović, Dž. (2016): Osnovi strategijskog menadžmenta ljudskih resursa, Perfecta, Sarajevo

37. Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011) Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd

38. Đuričin, D., Janošević, S. i Kaličanin, Đ. (2012) Menadžment i strategija, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta, Beograd

39. Đurović, M. (2010): Razvijenost menadžmenta ljudskih resursa u Srbiji - indikatori, Preduzeće za telekomunikacije "Telekom Srbija" a. d.

40. Evenden, R., Anderson, G. (1992.), Management Skills: Making the Most of People, Workingham, Addison-Wesley

41. Fey, C. F., Bjorkman, I., Pavlovskava, A. (2000.), The effect of human resource management practices on firm performance in Russia, The International Journal of Human Resource Management, 11(1)

42. Fisher, D. C., Schoenfeldt, F. L., Shaw, J. B. (2006): Human Resource Management, 6. izd., Houghton Mi in Company, Boston-New York

43. Fitzen, J. (1990): Human Value Management: The Value-Adding Human Resource Management Strategy for the 1990s, San Francisco, Jossey-Bas

44. Fitzenz, J. (1990.): Human Value Management: The Value-Adding Human Resource Management Strategyfor the 1990s, San Francisco, CA, Jossey-Bass

45. Fitzenz, J. (2000.): The ROI of Human Capital - Measuring the Economic Value of Employee Performance, New York, N Y, AMACOM

46. Guest, G., Bunce, A., Johnson, L. (2006): How Many Interviewers Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variabilty, *Field Methods*,Vol. 18, No 1

47. Gmuer M., Thommen J-P. (2007): Human Resource Management, Zürich

48. Gomez-Meija, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (1995): Managing Human Resources, Englewood Cli s, Prentice Hall, New York

49. Greer, C. R. (2001.), Strategic Human Resource Management - A General Managerial Approach, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hali i vlastitih promišljanja.

50. Griffin, R. W. (2008): Management, Third Edition, Irwin McMillan, Boston

51. Hadžiahmetović, Z., Kulović, Dž., Jurešić, S. (2007): Menadžment – putokaz za menadžere, Mašinski fakultet, Zenica

52. Harrison, R. (ur.) (1993): Human Resources Management: Issues and Strategies, Addison-Welsley, London

53. Hendry, C., Pettigrew, A. (1990): Human resource management: an agenda for the 1990's., International Journal of Human Resource Management, 1990, Vol. 1, No 1.

54. Hicks, H., Gullett, G. R. (1981): Management, McGraw-Hill, New York

55. Ilić, G., Poljašević-Zorlak, B. (2011): Modeli upravljanja ljudskim resursima u bankarskom sektoru Republike Srpske i njhov uticaj na uspješnost poslovanja, Acta Economica, 9(15)

56. IRS (1996): Employees welcome 360 degree feedback, IRS-Employment Review

57. Jovanović, P. (red.) (1996): Menadžment: Handbook of Management, Fakultet organizacionih nauka, Beograd

58. Koontz, H., Weihrich, H. (1998): Menedžment, Mate, Zagreb

59. Kulović, Dž. (2002): Strategijski menadžment ljudskih resursa, Kemigrafika, Sarajevo

60. Kulović, Dž., Đogić, R. (2016): Osnovi strategijskog menadžmenta ljudskih resursa, Perfecta, Sarajevo

61. Kulović, Dž., Kuzman, S., Đogić, R. (2014): Odnos između sintetičke ocjne uspješnosti preduzeća unutar dijagnostifikovanog razvojnog stanja - komparacija dva modela: poslovne izvrsnosti i diskriminantne funkcije, 4th SouthEast European (SEE) meeting & scientific conference of management departments: Management, Leadership, Organisation And Entrepeneurship In 21st Century: How To Develop Managerial And Entrepreneurial Skills And Competences In The See Region, Tuzla, 26-27. Septembar

62. Kurtić, A. (2011): Menadžment poslovnih sistema, Centar za napredne studije, Sarajevo

63. Leopold, J., Harris, L. (2009): e Strategic Management of Human Resources, 2. izd., Prentice Hall, Harlow

64. London, M., Smither, J., Adsit, D. (1997): Accountability: the achilles heel of multisource feedback, Group and Organizational Dymanics, Vol. 22, No. 2.

65. Loosemore, M., Daintv, A., Lingard, H. (2003): Human Resource Management in Construction Projects, London, Spon Press

66. lrich, D., Losey, M. R., Lake, G. (ur.) (1997): Tomorrows HR Management, Joh Wiley & Sons, Inc., New York

67. Lunday, O., CowIing, A.,(1996): Strategic Human Resource Management, Routledge, London

68. Malkovich, H., Gluek, E. (1988): Canadien Personnel/HumanResource Management, Bussiness Publications, Ottawa

69. McGrath, J. E. (1981): Dilemmatics-The Study of Research Choices and Dilemmas, The American Behavioral Scientist, Vol. 25, No.2.

70. Meggison, L C, Franklin, G. M., Byrd, M. J. (1995.): Human Resource Management, Houston, TX, DAME

71. Miller, P. (1992.), Strategic Human Resource Management: An Assessment of Progress, Human Resource Management Journal, 1(4)

72. Moutinho, L. (2005) Strateški menadžment u turizmu, Masmedia, Zagreb

73. Nankervis, A., Compton, R., Baird, M., (2002): Strategic Human Resource Management, Nelson-Thomson Learning, Cincinnati

74. Noe, R. A., Hollenback, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006): Human Resource Management: Gaining A Competi- tive Advantage, 5. izd., Irwin McGraw-Hill, Chicago

75. Oppler, S. H., Campbell, J. P., Borman, W. C. (1992): Three Approaches to the Investigation of Subgroup Bias in Performance Measurement: Review, Results and Conclusion, Journal of Applied Psychology 77 (2)

76. O'Reillv, C. A., Pfeffer, J. (2000.), Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People, Boston, MA, Harvard Business School Press.

77. O'Reilly, C. III, & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: e e ects of compliance, identi cation, and internalization on prosocial behavior, Journal of Applied Psychology

78. Peters, T., Watermann, R. (1984): In Search of Excellence: Lessons from Americas Best-Run Companies, New York: Harper&Row

79. Petković, M., Jovanović, M. (1996): Organizaciono ponašanje - nova korporativna organizacija, Megatrend, Beograd

80. Pfeffer, J. (1998.), The Human Equation: Building Profits by Putting People First, Boston, MA, Harvard Business Schooi Press

81. Phillips, J. J. (1996.): Accountability in Human Resource Management, Houston, TX, Gulf Publishing Company

82. Poole, M. (1990), Editorial: Human resource management in an international perspective, International Human Resource Management, Vol. 1., No. 1

83. Pržulj, Ž. (2007): Menadžment ljudskih resursa, Fakultet za trgovinu i bankarstvo "Janićije i Danica Karić", Beograd

84. Rahimić, Z. (2010) prema: Foidl-Dreisser, S., Breme, A., Grobosch P. (2004): Personalwirtschaft , Lehr-und Arbeitsbuchfuer die Fort-und Weiterbildung, Berlin

85. Rahimić, Z. (2010): Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Sarajevo

86. Rothwell, W. J., Kazanas, H. C. (2004): Improving On-The-Job Training: How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Program, 2. izd., San Francisco

87. Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009): Research Methods for Business Students, Harlow: Pearson Education Limited

88. Schippman, J. S. (2010): Strategic Job Modeling Working at the Core of Integrated Human Resource, New York: Psychology Press

89. Schonberger, R. J. (1994): Human Resource Management: Lessons from a Decade of Total Quality Management and Reengeenering, California Management Review, 36 (4)

90. Schreyögg, G., Oechsler, W., Wächter, H. (1995): Managing in a European Context, Gabler, Wiesbaden

91. Schuler, R., Susan, E. J. (2007): Strategic Human Resource Management, secound ed. Wiley-Blackwell, London

92. Scott, W. (2002): The Dark Side of 360-Degree Feedback, Training and Development, September

93. Sherman, W. A., Bohlander, W. G., Chruden, J. H. (1998): Managing Human Resources, 8. izd., South-Western Publishing Co., Cincinnati

94. Sikavica, P., Bahtiajrević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb

95. Storey, J., Sisson, K. (1990): Limits to transformation: HRM in Britisgcontext, Industrial Relation Journal, 21(1)

96. Šiber-Bahtijarević, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb

97. Šunje, A. (2002): Top-menadžer: vizionar i strateg, Tirada, Sarajevo

98. Šušnjar-Štangl G., Zimanji, V. (2006), Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Subotica

99. The Handbook of Human Resource Management, International Encyclopedia of Business&Management, Thomson Business Press Int., 1999.

100. Thomason, G. F. (1988): A Textbook of Human Resource Management, IPM

101. Tipurić, D. (2014): Iluzija strategije: razotkrivanje socijalno konstruirane zbilje poduzeća, Zagreb: Sinergija

102. Tornow, W.W., Pinto, P.R. (1976.), The Development of a Managerial Job Taxonomy: A Svstem for Describing, Classifying and Evaluating Executive Positions, Journal of Applied Psychology, 61 (4)

103. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004): Menadžment ljudskih resursa, peto izdanje, Data status, Beograd

104. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2006): Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd

105. Ulrich, D. i dr. (2009): HR Transformation, Boston, McGraw-Hill

106. Ulrich, D., Losey, M. R., Lake, G. (ed) (1997): Tomorrows HR Management, Joh Wiley & Sons, Inc., New York

107. Weihrich, H., Koontz, H., (1998): Menedžment, deseto izdanje, Mate, Zagreb

108. Williams, C. (2010): Principi menadžmenta, prevod, Beograd: Data Status

109. Woodruffe, C. (1992): Assesment Centres, IPM: London

110. Wreen, D., Voich, D. (1994): Menadžment, Proces, struktura i ponašanje, Grmeč-Privredni pregled, Beograd

111. Wright, M. P., McMahan, C. G. (1992.), Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, Journal of Management, 18(2)

112. Wright, M. P., McMahan, C. G., McWilliams, A. (1994): Human Resource and Sustained Competitive Advantage: A Human Resource-Based Perspective, International Journal of Human Resource Management, Vol. 5., No.2.

113. Wright, P. M., McMahan, G. C, McWilliams, A. (1994.), Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective, International Journal of Human Resource Management, 5(2)

114. Wright, P. M., Snell, S. A. (1998): Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management, Academy of Management Review, 23. Jg., H. 4.

115. www.orkis.hr [pristupljeno: 10. 09. 2016.]

116. www.udruženjehrm.ba [pristupljeno: 10. 09. 2016.]

117. www.shrm.org [pristupljeno: 10. 09. 2016.]

118. www.workforce.com [pristupljeno: 10. 09. 2016.]

119. www.hcamag.com [pristupljeno: 10. 09. 2016.]

120. www.hrexcangenetwork.com [pristupljeno: 10. 09. 2016.]

P R I L O Z I

POPIS TABELA

Red.br.	NAZIV	STRANA
1	Profil hotelskih preduzeća ispitanika	103
2	Osnovne deskriptivne mere – indikator 1	109
3	Korelacija BEX - Regrutovanje novih zaposlenih	110
4	Osnovne deskriptivne mere – indikator 2	111
5	Korelacija BEX - Edukacija zaposlenih	111
6	Osnovne deskriptivne mere – indikator 3	112
7	Korelacija BEX - Performanse zaposlenih	113
8	Korelacija BEX - vernost zaposlenih	114
9	Korelacija BEX – radno vreme	114
10	Korelacija BEX – efikasnost HR odeljenja	116
11	Korelacija BEX – politike plata preduzeća	117
12	Osnovne deskriptivne mere – inikator 8	117
13	Korelacija BEX – karakteristike zaposlenih	118
14	Osnovne deskriptivne mjere – inikator 9	119
15	Korelacija BEX – KPI zaposlenih koji odlaze	120
16	Korelacija BEX – budžet HR odeljenja	122
17	Korelacija BEX – KPI zadovoljstva zaposlenih	122
18	Osnovne deskriptivne mere – inikator 12	123
19	Korelacija BEX – KPI zadovoljavanja zakonskih propisa, ugovora o radu i odnosa sa socijalnim partnerima	124
20	Bartletov test sferičnosti	125
21	Matrica komunaliteta	126
22	Ukupna objašnjena varijansa	127
23	Korelacija izvornih varijabli sa glavnim komponentama	128
24	ANOVA	129
25	Korelaciona matrica	129
26	Primena t testa za testiranje razlike srednjih vrednosti	131
27	Hi kvadrat test	132
28	Primjena t testa u poređenju dvije posmatrane grupe	134
29	Primjena t testa u poređenju dvije posmatrane grupe po profitabilnosti	135
30	Izdvajanja za nagrađivanje u odnosu na BEX	136
31	Korelacija BEX – Nagrađivanje	137

POPIS SLIKA

Red.br.	NAZIV	STRANA
1	HR proces	7
2	Plima i oseka inovacija u menadžerskom poslu 1950-2000	17
3	Uloga ljudskih resursa u stvaranju konkurentske prednosti	29
4	Četiri značenja mandžmenta ljudskih potencijala	31
5	Model povezanosti između praksi ljudskih resursa i rezultata preduzeća	38
6	Konceptualni okvir menadžmenta ljudskih resursa	41
7	Područje saznanja integrisano u mendžment ljudskih resursa	46
8	Model strategijskog menadžmenta ljudskih resursa	58
9	Primena strategije menadžmenta ljudskih resura u organizacionoj strategiji	60
10	Povezanost organizacione stratagije i strategije ljudskih resursa	61
11	HR transformacija: od administrativne uloge do poslovnog partnera	89
12	Od administratora do kreatora	91
13	Distribucija podataka u okviru varijabel (Efikasnost HR odjeljenja)	115
14	Distribucija podataka u okviru varijable (Politike plata preduzeća)	116
15	Distribucija podataka u okviru varijable (KPI zaposlenih koji odlaze)	120
16	Distribucija podataka u okviru varijable (budžet HR odeljenja)	121
17	Model	145

POPIS GRAFIKONA

Red.br.	NAZIV	STRANA
1	Vrednosti indikatora (Regrutovanje novih zaposlenih) po hotelima	110
2	Vrednosti indikatora (Edukacija zaposlenih) po hotelima	113
3	Vrednosti indikatora (Performanse zaposlenih) po hotelima	118
4	BEX u odnosu na klastere	132
5	Vrednosti izdvajanja za nagrađivanje u odnosu na BEX	136

POPIS PREGLEDA

Red.br.	NAZIV	STRANA
1	Promene paradigme menadžerskog posla	19
2	Faze u razvoju menadžmenta ljudskih resursa	21
3	Poređenje personalnog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa	26
4	Temeljne razlike između uspešnih i neuspešnih preduzeća	37
5	Raspon vrednosti i tumačenje rezultata u Belakovom BEX modelu	39
6	Uticaj ljudskih resursa u različitim karakteristika okoline	45
7	Lundyev koncept strategijskog menadžmenta ljudskih resursa	50
8	Faze procesa strategijskog menadžmenta i uloga menadžmenta ljudskih resursa	56
9	Vrste poslovnih strategija menadžmenta ljudskih resursa	63
10	Ključne prakse u konkurentskim strategijama	65
11	Funkcije sistema za ocenu učinka	74
12	Razlozi merenja menadžementa ljudskih resursa	78
13	Sumarni prikaz ključnih indikatora merenja ljudskih resursa	80
14	Referentni pregled ključnih indikatora razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa	82
15	Uputstva za implementaciju merenja menadžmenta ljudskih resursa	87

U P I T N I K

Poštovani,

Sprovodimo istraživanje koje ima za cilj ispitati odnose ključnih indikatora razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu.

Ovo istraživanje je deo naučnoistraživačkog projekta koji se radi u okviru izrade doktorske disertacije na Departmanu za poslijediplomske studije i saradnju Univerziteta Singidunum u Beogradu.

Podaci iz upitnika su strogo diskrecionog karaktera i neće se koristiti u komercijalne svrhe. Prilikom obrade podataka, svako preduzeće imat će svoj kod, tako da će se tokom interpretacije rezultata istraživanja koristiti isključivo kodirana oznaka preduzeća.

Za ovaj istraživački dio pripremljen je upitnik na koji treba da daju odgovore rukovodioci sektora i zaposleni. Imajući u vidu značaj koji će rezultati ovog istraživanja imati, kako u teoretskoj tako i praktičnoj primeni, molimo Vas da odvojite jedan sat Vašeg dragocenog vremena i odgovorite na postavljena pitanja iz ovog upitnika.

[1] KPI regrutovanja novih zaposlenih:

O P I S	3	2	1
1. trošak selekcije zaposlenih po radnom mestu	200-300 KM	300-500 KM	preko 500 KM
2. trošak selekcije zaposlenih po obliku selekcije	do200 KM	do 400KM	preko 400 KM
3. prosečno trajanje zapošljavanja (od inicijalnog kontakta do zapošljavanja)	do 10 dana	od 10-15 d.	preko 15 d.
4. broj zaprimljenih CV po kanalu selekcije	do 30	30-60	preko 60
5. odnos internih i eksternih kandidata za popunjavanje nove pozicije	1;5	1;10	više od 10
6. odnos obavljenih razgovora i zaprimljenih prijava	1;10	1;20	više od 20
7. odnos kvalifikovanih kandidata i primljenih prijava	1;1	1;3	1;5
8. 6 ili 12-mesečno ispunjenje plana novih zapošljavanja	delimično	nikako	u potpunosti
9. odnos kandidata koji su uspješno prošli probni rok i ukupnog broja novo zaposlenih	1;3	3;5	6;10

[2] KPI edukacije zaposlenih:

1. odnos isplaćenih plata i troška edukacije	5%	7%	10%
2. odnos broja sati utrošenih na edukaciju i ukupnog fonda radnih sati u mesecu	do 4%	od 4 do 5%	preko 5%
3. pokazatelji zadovoljstva zaposlenih u odnosu na obavljene edukacije na poslu	zadovoljni	srednje z	nezadovo
4. prosječni trošak edukacije po zaposlenom	200	300	400
5. odnos troška edukacije i ukupnog budžeta HR odelenja	do1%	do 1 do 1,5%	proko 1,5%
6. procenat zaposlenika koji su pohađali edukaciju na poslu	20%	20 do 50%	preko 50%
7. odnos zaposlenih koji su uspešno dovršili edukaciju i svih zaposlenih	20%	20 do 50%	preko 50%

8. procenat zaposlenih koji su stekli tražene kompetencije po završetku edukacije	20%	20 do 50%	preko 50%
9. procenat prolaznosti zaposlenih koji su pohadali kurs putem e-learning sistema	20%	20 d0 50%	preko 50%

[3] KPI performansi zaposlenih:

1. procenat ocena zaposlenih sastavljenih na vreme	do 30%	30 do 60%	preko 60%
2. procenat zaposlenih čije su kompetencije iznad prosečnih	do 30%	30 do 60%	preko 60%
3. procenat zaposlenih čije su kompetencije ispod prosječnih	do 30%	30 do 60%	preko 60%
4. procenat zaposlenih čiji je radni proizvod („output") iznad prosečan	do 30%	30 do 60%	preko 60%
5. procenat zaposlenih čiji je radni proizvod („output") ispod prosečan	do 30%	30 do 60%	preko 60%
6. procenat zaposlenih čiji je radni proizvod smanjen u odnosu na prošlo razdoblje	do 30%	30 do 60%	preko 60%
7. procenat zaposlenih čiji je radni proizvod povećan u odnosu na prošlo razdoblje	do 30%	30 do 60%	preko 60%

[4] KPI vemosti zaposlenih:

1. odnos popunjenih novih radnih pozicija i ukupnog plana za popunj. novih radnih pozic.	1;1	1 manje od1	1veće od1
2. prosečno vreme rada na istom radnom mestu	do 5 god	5 do 10 g	preko 10

[5] KPI radnog vremena:

1. procenat radnog vremena izgubljenog na odsustvo s posla	do 2%	3-5%	preko 5%
2. procenat radnog vremena izgubljenog na neopravdano odsustvo s posla	do 2%	3-5%	preko 5%
3. procenat radnog vremena izgubljenog na bolovanja	do 2%	3-5%	preko 5%
4. procenat radnog vremena izgubljenog na štrajk	0%	1-2%	preko 2%
5. prosječan broj odradenih prekovremenih sati po zaposlenom (dnevno, mesečno, godišnje)	do 2%	3-5%	preko 5%

[6] KPI efikasnosti HR odeljenja:

1.prihod po stalnom zaposlenom koji radi u punom radnom vremenu	do 18.000 KM	19-25000 KM	više od 25.000KM
2.odnos mase plata i ukupnih prihoda (po zaposlenom)	1;2,5	1;3,5	1;4 i više
3. dobit po stalnom zaposlenom koji radi u punom radnom vremenu	2000-3000	4000-5000	5000 i više
4. trošak administracije po zaposlenom	1000	2000	3000

[7] KPI politike plata preduzeća:

1. prosečna bruto plata po zaposlenom (mesečno i godišnje)	do1300	1300 do 1400preko 1400	
2. trošak nemonetarne kompenzacije po zaposlenom (mesečno i godišnje)	d0 200 KM	200-400 KM	preko 400 KM

3. trošak dodatnih zdravstvenih osiguranja po zaposlenom	0	0	0
4. prosečna bruto satnica zaposlenog	5,00 KM	5-8 KM	8 i više KM
5. prosečna plata po zaposlenom i radnoj poziciji (mestu)	700 do 1600	800 do 1800	900 do 2400

[8] KPI karakteristika zaposlenih:

1. odnos zaposlenih na puno radno vreme i broja ukupno zaposlenih	1;1	0,90;1	0,80;1
2. procenat zaposlenih u HR odeljenju u odnosu na broj ukupno zaposlenih	do5%	od 5-10%	preko 10%
3. broj zaposlenih na delimično radno vreme	do 3	od 3 do 5	preko 5
4. broj zaposlenih na puno radno vreme	100%	98%	95-98%
5. broj zaposlenih preko studentskog ugovora	0	1	2
6. broj zaposlenih u određenim starosnim kategorijama - prosek	23-35	36-45	46-60
7. prosečni ukupni radni staž zaposlenih	10-15 g	15-23 g	preko 23 g
8. prosečni radni staž zaposlenih u sadašnjem preduzeću	5-10 g	10-15 g	preko 15 g
9. prosečni radni staž zaposlenih koji napuštaju preduzeće	do 10 g	10-15 g	preko 15 g

[9] KPI zaposlenih koji odlaze iz preduzeća:

1. Ukupni godišnji odlazak iz preduzeća	ni jedan	do 5	preko 5
2. Odnos odlaska zaposlenih i ukupnog broja zaposlenih (preduzeća)	1;50	1;60	1;70
3. Prosečna starost zaposlenih koji odlaze u penziju	do 60	60 do 65	preko 65
4. Procenat prijevremeno penzionisanih u odnosu na ukupan broj penzionisanih zaposlenih	do 20%	20 do 30%	preko 30%
5. Ključni pokazatelji zaposlenih koji napuštaju preduzeće (zad. platom, usl. rada,odnosom,)	zarada	usl.rada	odnos pr.

[10] KPI budžeta HR odeljenja:

1. Prosečan trošak regrutacije novih zaposlenih	do 300	300 do 500	preko 500
2. Prosečan godišnji trošak edukacije zaposlenih	do 10000 KM	10 do 20000 KM	preko 20000 KM
3. Odnos troška edukacije zaposlenih i ukupnog prihoda	do 1%	od 1 do 1,5%	preko 1,5%
4. Trošak edukacije zaposlenih per capita (po glavi)	do 300 KM	300 do 500 KM	preko 500 KM

[11] KPI zadovoljstva zaposlenih:

1. Ključni pokazatelji zaposlenih koji ostaju u preduzeću	zarada	usl.rada	odnos zar.usl.rada

[12] KPI zadovoljavanja zakonskih propisa, ugovora o radu i odnosa sa socijalnim partnerima:

1. Broj manjih (srednjih, velikih) prekršaja u godini dana do	ni jedan	od 1 do 5	preko 5
2. Prosečni trošak prekršaja	ništa	do 2000	od 2-10000

3. Odnos izgubljenog radnog vremena i ukupnog fonda radnih sati	do 1%	2-3%	preko 3
4. Procenat fleksibilnih radnih ugovora u odnosu na ukupan broj punovremenih ekvivalenata	do 10	20 do 20	preko 20

POSLOVNA USPEŠNOST BEX- index

HOTELSKA PREDUZEĆA KOJA IMAJU HR ODJEL	HOTELSKA PREDUZEĆA KOJA NEMAJU HR ODJEL
BEX se kreće od 1,78 do 5,14	BEX se kreće 0,36 do 1,12
*osam hot.pred.ima izvrsne rezultate	*sedam hot.preduzeća ima dobre rezultate
*četrnaest preduzeća ima vrlo dobre rezultate	*dvadeset tri preduzeća imaju granične vrijednosti
*osam preduzeća ima dobre rezultate	

IZDVAJANJA ZA NAGRAĐIVANJE

Kreću se u rasponu od 4 do 14

HOTELSKA PREDUZEĆA KOJA IMAJU HR ODJEL			HOTELSKA PREDUZEĆA KOJA NEMAJU HR ODJEL		
OPIS	BROJ	RASPON IZDVAJANJA	OPIS	BROJ	RASPON IZDVAJANJA
IZVRSNA	8	10-14	IZVRSNA	0	0
VRLO DOBRA	14	6-12	VRLO DOBRA	0	0
DOBRA	8	5-6	DOBRA	7	5-5
GRANIČNA	0	0	GRANIČNA	23	4-4

Izvrsna preduzeća (najboljih osam) imaju izdvajanja od 10 d0 14
Vrlo dobra preduzeća (ima ih četrnaest) kreće se u rasponu od 6 do 12
Dobra preduzeća (ima ih 15), nalaze se u obe grupe, imaju izdvajanja u rasponu od 5 do 6
Granična preduzeća (ima ih 23) imaju izdvajanja u rasponu od 4-4

KLJUČNI INDIKATORI RAZVIJENOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU

ORIGINALITY REPORT

8%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	docslide.us Internet	553 words — 2%
2	www.symopis2013.fon.bg.ac.rs Internet	243 words — 1%
3	www.scribd.com Internet	218 words — 1%
4	www.hm.co.rs Internet	172 words — < 1%
5	fedorabg.bg.ac.rs Internet	157 words — < 1%
6	web.efzg.hr Internet	135 words — < 1%
7	www.singipedia.singidunum.ac.rs Internet	104 words — < 1%
8	documents.tips Internet	88 words — < 1%
9	oliver.efri.hr Internet	86 words — < 1%
10	es.scribd.com Internet	80 words — < 1%
	www.ricum.edu.rs	

11	Internet	61 words — < 1%
12	www.ekof.bg.ac.yu Internet	60 words — < 1%
13	www.singipedia.com Internet	59 words — < 1%
14	www.slideshare.net Internet	58 words — < 1%
15	nardus.mpn.gov.rs Internet	51 words — < 1%
16	www.fumec.br Internet	49 words — < 1%
17	fefa.edu.rs Internet	40 words — < 1%
18	www.ijarcsms.com Internet	36 words — < 1%
19	etds.ncl.edu.tw Internet	34 words — < 1%
20	digilib.uin-suka.ac.id Internet	32 words — < 1%
21	www.efzg.unizg.hr Internet	32 words — < 1%
22	www.ef.unze.ba Internet	31 words — < 1%
23	ÇELİK, İshak and KARA, Hakan Batırhan. "GÜVEN TİMLERİ VE PUAN SİSTEMİ: İSTANBUL ÖRNEĞİ", Pamukkale Üniversitesi, 2014. Publications	25 words — < 1%

24	hrcak.srce.hr Internet	24 words — < 1%
25	Sanja Eskić, Gorica Barbić, Dženan Kulović, Spaso Kuzman. "Outsourcing implementation in the aim of partial restructuring of enterprises which generate negative business result", Ekonomski izazovi, 2018 Crossref	23 words — < 1%
26	acikarsiv.ankara.edu.tr Internet	22 words — < 1%
27	researchrepository.murdoch.edu.au Internet	22 words — < 1%
28	www.ros.hw.ac.uk Internet	21 words — < 1%
29	ojs.academypublisher.com Internet	20 words — < 1%
30	cei.hr Internet	20 words — < 1%
31	digilib.esaunggul.ac.id Internet	20 words — < 1%
32	www.tdx.cat Internet	17 words — < 1%
33	www.econbiz.org Internet	16 words — < 1%
34	ww.anatoliajournal.com Internet	16 words — < 1%
35	www.cirworld.com Internet	15 words — < 1%
36	bradscholars.brad.ac.uk Internet	15 words — < 1%

37	www.rrpp-westernbalkans.net Internet	15 words — < 1%
38	pt.slideshare.net Internet	14 words — < 1%
39	eprints.ugd.edu.mk Internet	14 words — < 1%
40	www.docsity.com Internet	14 words — < 1%
41	www.ijf.hr Internet	13 words — < 1%
42	e-lib.efst.hr Internet	13 words — < 1%
43	www.zzjzfbih.ba Internet	13 words — < 1%
44	www.ub.uit.no Internet	13 words — < 1%
45	may Internet	13 words — < 1%
46	dl.dropbox.com Internet	12 words — < 1%
47	www.seminarski-diplomski.rs Internet	12 words — < 1%
48	www.janieappleseed.net Internet	11 words — < 1%
49	www.sumari.hr Internet	11 words — < 1%
50	repozitorij.efst.unist.hr Internet	11 words — < 1%

51	www.hrvatski-racunovodja.hr Internet	11 words — < 1%
52	www.orkis.hr Internet	10 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES	ON	EXCLUDE MATCHES	< 15 WORDS
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY	ON		