

ТМ	Г. XXXI	Бр. 2	Стр. 315 - 328	Ниш	април - јун	2007.
----	---------	-------	----------------	-----	-------------	-------

UDK 331.101.262:347.728.1

Прегледни научни рад

Примљено: 25.11.2006.

Бојан Крстић

Економски факултет

Ниш

УПРАВЉАЊЕ ПЕРФОРМАНСАМА ЉУДСКИХ РЕСУРСА КАО ДЕТЕРМИНАНТА КРЕИРАЊА ВРЕДНОСТИ И КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА

Резиме

Овај рад идентификује везу између људских ресурса и вредности предузећа. С тим у вези, истражује се које активности у домену управљања овим ресурсима имају највећи значај за повећање вредности и конкурентности предузећа. У функцији ефективног управљања перформансама људских ресурса, презентирају се релевантни проблеми и могућа решења везана за праћење, контролу и мерење перформанси употребе људских ресурса и њиховог утицаја на вредност предузећа у условима "нове економије".

Кључне речи: људски ресурси, перформансе, вредност предузећа, конкурентска предност

Увод

Људски ресурси предузећа третирају се једним од најважнијих ресурса за креирање вредности и конкурентке предности савремених предузећа. Из људских ресурса произилазе и остали интелектуални ресурси предузећа, а од њих пак зависи употреба материјалних ресурса. Запослени креирају и спроводе идеје размењујући их са добављачима, потрошачима и другим конституентима. Такође, они креирају и патентирају изуме, марке, процесе, базе података, информационе системе, програме обучавања и организациону културу. Све

ово доприноси повећању вредности предузећа. Ови "ствараоци вредности" – људи и њихов интелект, данас у "економији знања" и "информатичком друштву" постају стратегијски ресурс предузећа. Због тога се у новим, конкурентским условима као највећи изазов истиче унапређење и развијање људског потенцијала, како би се преко овог ресурса што боље користили и изграђивали остали ресурси предузећа. За остваривање тога, од пресудне је важности квалитет управљања људским ресурсима, односно адекватно управљање њиховим перформансама.

Управљање перформансама људских ресурса предузећа

Управљање људским ресурсима представља процес развијања, примене и евалуације политика, процедура, метода и програма везаних за чланове организације, односно колектив у целини (Miner J., Crane D., 1995: 5). Управљање људским ресурсима подразумева низ различитих процеса и активности који би се могли представити као: а) *инпут активности* процеса управљања људским ресурсима, које подразумевају планирање људских ресурса, анализу послова, организовање људских ресурса, регрутовање кадрова, избор, постављање и др.; б) *трансформационе или повезујуће активности* процеса управљања људским ресурсима као што су премештање и унапређивање, едукација и обучавање, развијање компензационих програма, развијање програма заштите на раду и програма заштите здравља и сл.; и в) *аутпут активности* процеса управљања људским ресурсима које укључују процену перформанси, мерење продуктивности, те процену ефективности стратегија, програма и акција које су у вези са људским ресурсима.

Поента управљања људским ресурсима је на њиховом што ефикаснијем коришћењу и остваривању што већих економских ефеката. Са циљем побољшања перформанси употребе људских ресурса, развијен је и *концепт управљања перформансама употребе људских ресурса*. Основни елементи процеса управљања перформансама људских ресурса и њихове употребе јесу: планирање, усмеравање, извештавање и награђивање (Hartle F., 1997: 64).

Планирање перформанси људских ресурса укључује утврђивање циљева појединца, опис очекивања, планирање побољшања способности (вештина), планирање обучавања кадрова, постављање стандарда перформанси. Планирање перформанси подразумева идентификовање жељених перформанси појединца као члана колектива. Перформансе појединца представљају његове карактеристике у смислу компетентности, вештина, практичног знања и искуства, као и перформансе које произилазе из његовог рада, а то су конкретни учинци или доприноси оствареном успеху.

Циљеви појединаца се изводе из корпоративних циљева и циљева пословних јединица. Од виталног значаја је што реалније дефинисање циљева. Формулисањем циљева се обезбеђује да сваки појединац у колективу зна какав допринос треба да пружи. Планирање перформанси треба да идентификује очекиване резултате, као и понашања, знања и вештине појединца које он треба да поседује и покаже, што ће му омогућити да реализује специфичан план акције, који је усмерен на јасно дефинисан циљ који треба да оствари. Дефинисање циљних нивоа перформанси извршиоца остварује се на бази остварења из прошлог периода, потом, на бази циљева јединице, као и стандарда перформанси идентификованих кроз екстерни или интерни бенчмаркинг.

Усмеравање за побољшање перформанси укључује обучавање (учење), саветовање, примену мотивишућих управљачких стилова, самопраћење (самоконтролу), праћење одвијања и ефеката обуке, едукације и развојних активности. Сматра се да се у овој фази многе од ових активности запостављају, што се негативно одражава на остварене перформансе.

Извештавање о перформансама извршиоца подразумева мерење перформанси, формално извештавање о ефектима на успешност предузећа, подношење извештаја о раду, изношење ставова и мишљења појединаца или група (истог или сличног ранга) о резултатима рада.

Награђивање представља процес кроз који се остварује мотивисање и врши развијање компензационих програма и дефинише њихов садржај и елементи, као што су: похвале, унапређења, индивидуалне и групне стимулације, награде, бенефиције и сл.

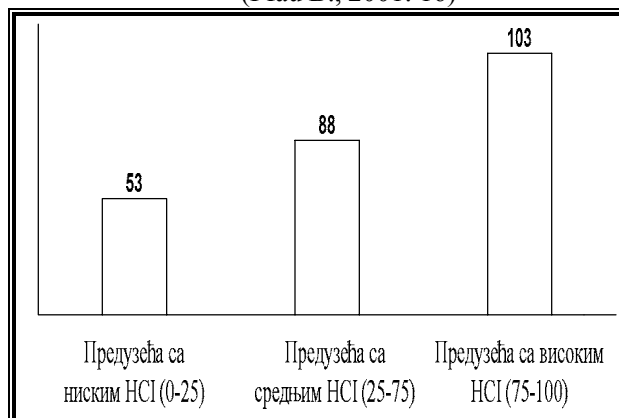
Фундаментална карактеристика кадрова је знање, које уз креативност ствара иновације производа и процеса, а исходиште иновативне активности јесу и елементи интелектуалне својине предузећа. За управљање интелектуалним ресурсима предузећа у теорији интелектуалних ресурса, која се је нарочито развила у последњој деценији среће се више различитих модела. Један од њих је тзв. SICM модел (Al-Ali N., 2003: 64). Према њему, управљање интелектуалним ресурсима обухвата процесе *управљања знањем, иновацијама и интелектуалном својином*. Односи и интеракција између људи, размена информација, друштвене везе, имају за резултат одговарајуће односе са кључним стеикхолдерима, те се и они третирају значајним сегментном интелектуалних ресурса. Адекватно управљање људским и осталим интелектуалним ресурсима, кроз побољшане интеракције, али и комбинације са материјалним ресурсима, може предузећу обезбедити стрмију криву учења, краће водеће време, уштеде у трошковима и већу тржишну вредност.

*Улога и значај управљања људским ресурсима
за повећање вредности и конкурентности предузећа*

Истраживачи у области управљања људским ресурсима доказали су постојање значајне везе између активности управљања људским ресурсима и вредности предузећа. Једна од најпознатијих америчких консултантских фирми која се бави управљањем људским ресурсима "Watson-Wyatt", спровела је одређена истраживања¹ која су за резултат, између осталог имала и дефинисање одређене методологије, која је названа "индекс људског капитала" (Pfaу В., 2001).

Дефинисана је са циљем да идентификује везу између људских ресурса и вредности за власнике. Другим речима, које активности из домена управљања људским ресурсима су највише повезане са стварањем, односно повећавањем вредности за власнике. На бази софистицираних статистичких анализа, коришћењем факторске анализе и вишестепане регресионе анализе, идентификоване су активности које се у знатној мери повезују са креирањем вредности. Индекс људског капитала (НСИ–Human Capital Index) који се из споменуте методологије добија креће се од 0 до 100. Са нулом је означен врло лош менаџмент људским ресурсима, а са вредношћу сто – најбољи (најефикаснији). Истраживања су показала да предузеће са већим индексом људског капитала имају и већу тржишну вредност и обротно. Сва предузећа из узорка су подељена према вредности индекса људског капитала у три групе (Сл. бр. 1).

Сл. 1. Укупан петогодишњи принос власника у % (1994-1999)
(Pfaу В., 2001: 16)



¹ Истраживање је реализовано на врло репрезентативном узорку од 405 предузећа на бази врло детаљне анкете о активностима из домена управљања људским ресурсима.

Иначе, праћен је петогодишњи *укупан принос власника* (TRS – Total Return to Shareholders). Што је већи индекс људског капитала, веће је и мерило укупног приноса власника (Таб. бр. 1).

Табела 1. Повезаност активности управљања људским ресурсима и стварања вредности (Pfau B., 2001)

Димензије индекса људских ресурса	Очекивана промена у тржишној вредности повезана са значајним побољшањем у димензији индекса људских ресурса	Активности из домена управљања људским ресурсима са најјачом корелираношћу са вредношћу за власнике
Регрутовање одличних кадрова	10,1%	- Новопримљени професионалци су добро оспособљени за извршавање задатака - Активности регрутовања су посебно дизајниране да подрже бизнис план - Компанија има репутацију једног пожељног места за рад - Запослени на извршним пословима (по норми) су добро оспособљени да извршавају своје задатке - Запослени учествују у одлукама за запошљавање нових чланова - Постоје формалне стратегије регрутовања (пријема) за запошљавање за критичне позиције
Стимулативно награђивање и јасна одговорност	9,1%	- Сви запослени су обухваћени програмима акцијских опција - Предузеће отпушта оне који лоше извршавају своје задатке - Предузеће помаже лошим извршиоцима да се поправе - Предузеће плаћа запослене изнад тржишног просека - Плаћање је повезано са стратегијом - Процена перформанси запослених се користи за постављање расподеле, односно плаћања - Запослени учествују у "profit sharing" програмима стимулативног награђивања на бази укупног пословног успеха предузећа
Колегијална и флексибилна радна места	7,9%	- Флексибилни радни уговори - Култура у предузећу је таква да охрабрује тимски рад и кооперацију - Бенефиције не варирају са позицијом - Висока сатисфакција запослених - Запослени у комуникацији са топ менаџерима користе оспособљавање по именима - Називи радних места нису дизајнирани тако да истичу ауторитет
Интегритет комуникација	4,0%	- Запослени имају једноставан приступ технологијама за комуникацију - Запослени имају могућности да дају идеје и предлоге вишим менаџерима - Финансијске информације се саопштавају запосленима - Запослени имају увид у то како се одређени рад реализује - Бизнис планови и циљеви се утврђују уз учествовање запослених
Обаврзност у употреби људског ресурса	-10,0%	- Запослени учествују у "profit sharing" програмима који базирају на успеху пословне јединице - Програми обучавања се одржавају чак и у време мање повољних економских прилика - Обучавање обезбеђује запосленима одржавање виших позиција - Запослени учествују у проценивању група или појединаца истог или приближно истог статуса - Запослени учествују у проценивању менаџера

За петогодишњи период, укупан принос власника за предузећа са највишим индексом људског капитала је скоро два пута већи од предузећа са најнижим индексом људског капитала. Поента истраживања је на идентификовању тридесет активности управљања људским ресурсима, сврстаних у пет група, које су повезане са растом тржишне вредности предузећа. Истраживање је показало да значајно побољшање у овим активностима може да допринесе *повећању тржишне вредности предузећа чак и до 30%*.

У наведеној табели приказане су групе активности, које су дефинисане као одређене димензије индекса људских ресурса. Од њих, највећу позитивну корелираност са вредношћу за власнике има *регрутовање изузетних кадрова*. Након тога, долази група *стимулативног награђивања* и јасне одговорности, а онда димензија *колегијалне и флексибилне радне снаге и интегритет комуникација*. Последња, пета група показује негативну везу, што значи да ове активности смањују вредност. Активности ове пете групе су активности које се обично не извршавају адекватно. Значај ових истраживања и методологије *индекса људских ресурса* је у томе што је показао да предузеће може да повећа своју тржишну вредност побољшањем активности у домену управљања људским ресурсима.

Поред овог истраживања, као потврда изнетих констатација је су и резултати још једног великог истраживања које је истакло *методологију "индекса система високих перформанси"* (Becker B., Huselid M., Ulrich D., 2001). Предмет истраживања су активности управљања људским ресурсима предузећа, које су стављене у шири контекст управљања предузећем, као и у везу са реализацијом стратегије предузећа.² У табелама 2 и 3, приказују се резултати истраживања за групу најбољих и најслабијих предузећа кад је у питању квалитет управљања људским ресурсима.

² За узорак је узето 429 америчких предузећа, која котирају на берзи са продајом већом од 5 мил. долара и више од 100 запослених. Прикупљени подаци о активностима управљања кадровима су онда сучељени са расположивим информацијама о финансијским перформансама тих предузећа. Ова истраживања се континуирано спроводе од 1992. године, а у истраживачкој бази је тренутно преко 2800 предузећа.

Табела 2. Компарација пракси у управљању кадровима
(Becker B., Huselid M., Ulrich D., 2001:16)

ЕЛЕМЕНТИ	Индекс за 10% најлошијих фирми	Индекс за 10% најбољих фирми
<u>Праксе везане за управљање кадровима</u>		
Број квалификованих пријављених кандидата по радном месту	8,24	36,55
Учешће запослених који су примљени на бази валидног теста селекције кадрова	4,26	29,67
Учешће послова који су попуњени запосленима који већ раде у предузећу (интерно премештање)	34,90	61,46
Број часова обуке за новозапослене (са стажом до 1 године)	35,02	116,87
Број часова обуке запосленима са искуством	13,40	72,00
Учешће запослених који су обухваћени редовном проценом њихових перформанси	41,31	95,17
Учешће запослених чије су стимулације директно везане за њихове резултате извршења задатака	23,36	87,27
Учешће запослених који добијају повратне информације о својим перформансама из више извора	3,90	51,67
Учешће запослених који су се квалификовали за добијање стимулације	27,83	83,56
Разлика у стимулацијама најбољих и слабијих извршилаца (у %)	3,62	6,21
Учешће радне снаге која рутински ради у различитим тимовима (интер-функционалним, пројектним)	10,64	42,28
Процентуално учешће средстава из кадровског буџета који се троши за оутсорсинговане активности (регрутовање, селекција, обрачун и исплата плата и сл.)	13,46	26,24
Број запослених који долазе на једног професионалца из области људских ресурса	253,88	139,51
Учешће запослених који су обухваћени синдикалним уговорима	30,00	8,98

Истраживање је, као што се из таб. 2 и 3 може видети, показало значајне разлике најбољих и најлошијих предузећа по финансијским перформансама из узорка и по питању управљања кадровима. Најбоље фирме троше значајно више ресурса за регрутовање и селекцију кадрова, много више полажу на обуку кадрова, потом, у већој мери потенцирају управљање перформансама и везивање компензација за остварене перформансе, такође, користе тимски рад у много већем обиму, запошљавају већи број стручних људи за различите активности из домена управљања људским ресурсима и др.

Табела 3. Компарација резултата пракси везаних за управљање кадровима и перформансе предузећа за 1998.
(Becker B., Huselid M., Ulrich D., 2001:16)

ЕЛЕМЕНТИ	Индекс за 10% најлошијих фирми	Индекс за 10% најбољих фирми
<u>Резултати пракси управљања кадровима (вредновани оценом од 1-6)</u>		
У којој мери је стратегија јасно артикулисана и добро схваћена у предузећу	3,40	4,21
У којој мери просечни запослени разуме свој допринос пословном успеху предузећа	2,80	4,00
У којој мери виши менаџмент види запослене као извор стварања вредности, а не као трошак који треба минимизирати	3,31	4,21
У којој мери је извршни лидерски тим визионарски	3,02	4,33
У којој мери фирма покушава да обезбеди сигурност посла, чак и ако је то у конфликту са финансијским перформансама	2,71	4,11
У којој мери се стил доношења одлука у предузећу може окарактерисати партиципативним	3,02	3,81
У којој мери се професионалци из области људских ресурса сматрају административним експертима	3,76	4,56
Колико се професионалци из области људских ресурса генерално сматрају шампионима	3,69	4,40
Колико се професионалци из области људских ресурса генерално сматрају агентима промена	3,31	4,12
Колико се професионалци из области људских ресурса генерално сматрају партнерима у послу	3,19	4,30
У којој мери линијски менаџери сматрају да је диверзитет менаџмента један пословни императив	2,45	3,65
У којој мери виши менаџмент показује лидерство и делује у правцу размене, ширења знања	2,99	4,05
У којој мери је предузеће развило и комуницирало финансијска мерила кроз организацију	3,38	4,63
У којој мери је предузеће развило и комуницирало мерила реакција потрошача кроз организацију	3,02	4,27
У којој мери је предузеће развило и комуницирало мерила кључних пословних процеса кроз организацију	3,09	4,13
У којој мери је предузеће развило и комуницирало мерила перспективе учења и раста кроз организацију	2,26	3,12
<u>Перформансе предузећа</u>		
Флукутација запослених	34,09	20,87
Продаја по запосленом	158101	617576
Рацио тржишне и књиговодствене вредности предузећа	3,64	11,06

Ако се погледа таб. бр. 3, тј. *резултати активности* управљања кадровима, могу се запазити много бољи ефекти код друге групе предузећа са бољим финансијским перформансама. Она су боља по питању јасног артикулисања и разумевања стратегије предузећа, у њима су експерти за управљање људским ресурсима боље сагледани, кад су у питању њихове оперативне и стратегијске улоге. Такође, ове фирме успешније развијају један свеобухватан систем мерења перформанси употребе свих ресурса и примењују га у управљачке сврхе. На крају су *перформансе предузећа*, где су према сва три мерила,

предузећа друге групе далеко супериорнија: имају мању флукуацију запослених, продаја по запосленом је 4 пута већа, а рацио тржишне и књиговодствене вредности и до 3 пута већи (Becker B., Huselid M., Ulrich D., 2001: 16). И ова студија је у више наврата потврдила значајност активности управљања кадровима за финансијске перформансе предузећа, као и за повећање вредности и конкурентности предузећа.

*Мерење перформанси управљања и
употребе људских ресурса предузећа*

Квалитет управљања људским ресурсима предузећа детерминанта је његове успешности. Стога мерење перформанси управљања људским ресурсима представља врло значајну активност. Такође, из тих разлога је истраживање успешности активности управљања људским ресурсима битно подручје анализе. У прилог томе су и резултати једног истраживања,³ који показују да је ово и врло запостављено подручје мерења перформанси у већини анализираних предузећа. Овде се превасходно има на уму коришћење формалних процедура мерења. У великој мери у овом подручју мерења перформанси људских ресурса, предузећа уопште не мере или пак у знатној мери користе субјективну процену или интуицију (Таб. бр. 4).

*Табела 4. Шта се мери и како се мери и процењује за потребе
анализа трошкова и користи од програма улагања у људске ресурсе
(Becker B., Huselid M., Ulrich D., 2001, 94)*

Елементи	Не мери	Мерење субјективном оценом или интуицијом	Мерење на основу формалних процедура
Трошкови флукуације запослених	43,7%	43,1%	13,1%
Трошкови замене запослених	38,2%	48,8%	13,0%
Економска вредност запослених за предузеће	67,4%	26,6%	6,0%
Трошкови настали због различитог понашања запослених (абсентизма и сл.)	48,3%	38,2%	13,5%
Економске користи од развоја и примене квалитетног теста селекције кадрова	79,4%	17,1%	3,5%
Економске користи од обуке	47,2%	46,5%	6,3%
Користи од додатног регрутовања кадрова	57,3%	35,4%	7,3%
Користи од повећане сатисфакције запослених послом и сл.	54,9%	42,3%	2,8%
Економске користи од високих, осредњих и слабијих перформанси на радном месту	54,2%	39,7%	6,1%

³ Истраживање спроведено на узорку од 968 америчких предузећа.

Значај мерења успешности активности управљања људским ресурсима произилази и из њиховог утицаја на остваривање укупних финансијских перформанси предузећа, као што је иначе напред потврђено. Употребом ширег сета могућих мерила перформанси управљања људским ресурсима омогућује се менаџерима људских ресурса да врше контролу трошкова и прате процес креирања вредности, односно да ефективно усклађују ова два циља. У наведене сврхе, између многобројних мерила могуће је користити и: стопу апсентизма по групама послова и перформансама извршиоца, просечно време за решавање проблема и несугласица, поштовање праксе "фер" запошљавања, износ расхода због повреда на раду, фреквенција повређивања радника на послу, изгубљено време због незгода, број случајева разбољевања радника повезаних са стресом на послу, број дана обуке, број програма обуке годишње, процентуално учешће радника укључених у програме обуке, степен реализованости планова развоја људских ресурса, број радних дана који су радници провели на боловању у односу на укупни радни фонд, време које је потребно да се попуни упражњено радно место, трошкови настали због напуштања предузећа и др.

С обзиром на различитост активности управљања људским ресурсима, као и на ефекте у употреби кадрова у смислу њиховог учинка и доприноса, уобличен је и концепт "карте перформанси људских ресурса," (Becker B., Huselid M., Ulrich D., 2001: 66) који полази од различитих аспеката. Пошло се, наиме, од идеје концепта "Балансне карте перформанси предузећа," која те перформансе групише у неколико димензија (перспектива) мерења: финансијску, потрошача, процеса, учења и развоја. Према *концепту карте перформанси људских ресурса*, идентификују се следеће димензије мерења:

- *финансијска*, која рефлектује утицај управљања кадровима на финансијске перформансе предузећа;
- *перспектива запосленог*, као члана колектива који је "брига" стручњака у оквиру организационе јединице управљања људским ресурсима предузећа,
- *перспектива успешности извршавања операција, процеса, активности у оквиру управљања људским ресурсима и*
- *перспектива стратегијског развоја људских ресурса.*

По овим перспективама могу се идентификовати одређена мерила перформанси у конкретном предузећу. Овакав скуп мерила представљао би својеврсну *карту мерила перформанси људских ресурса* једног предузећа. Између наведених димензија постоји повезаност која се огледа у следећем. Виши ниво остварених перформанси перспективе стратегијског развоја, претпоставка је бољег извршавања активности и процеса управљања кадровима. Консеквентно то се пози-

тивно одражава на сатисфакцију сваког члана колектива, а она на повећану продуктивност рада и стварање веће вредности за власнике.

Овако конципирана *карта мерила перформанси људских ресурса* може да помогне у ефективнијем управљању људским ресурсима у предузећу. Тај процес управљања уз помоћ овакве једне карте треба да обухвати низ активности. На основу дефинисане стратегије предузећа, најпре треба дефинисати стратегију људских ресурса. Потом, ту стратегију треба визуелно приказати и саопштити кроз организацију преко "стратегијске мапе," из које ће се видети повезаност узрочника перформанси људских ресурса кроз наведене димензије. На основу "стратегијске мапе" могуће је лакше идентификовање шта људски ресурси предузећа треба да допринесу својим физичким и интелектуалним радом. На основу тога, нужно је ускладити "архитектуру" људских ресурса са оним што се треба остварити. На основу претходног, треба идентификовати мерила перформанси, односно конципирати "карту мерила перформанси људских ресурса" конкретног предузећа. На основу формиране карте могуће је реализовати процес управљања перформансама употребе људских ресурса, уз редовно тестирање адекватности и преиспитивање релација између мерила.

Поред овог, релативно новијег концепта, у економској науци дуго је већ присутан концепт "рентабилности рада" као фактора производње (Бајт А., 1979: 51). У циљу операционализовања овог теоријског концепта, тј. његове примене у пракси, развијена је одговарајућа методологија. Она користи информације система финансијског извештавања, уз потребна рачуноводствена прилагођавања у циљу добијања потребних вредности за обрачун одређеног мерила.

Методологију (Пулић, [www. vaic-on.net](http://www.vaic-on.net)) за мерење ефикасности употребе људских ресурса (капитала) у предузећу предложио је А. Пулић. У конструисању овог мерила потенцира промењену улогу људских ресурса у савременим предузећима у односу на предузећа у тзв. "индустријској ери". С тим у вези, мерило ефикасности употребе људских ресурса се поставља као релевантан однос (количник) категорија *додате вредности* и *"људског капитала"* (Пулић, www. vaic-on.net).

Додата вредност се дефинише као категорија профита, прорачуната као приход умањен за све трошкове инпута који нису везани за рад, тј. запослене:

Додата вредност = Приход – Трошкови продаје, административни и општи трошкови + Трошкови рада.

Другим речима, додата вредност је збир пословног профита и трошкова рада. Вредност хуманог капитала добија се на основу трошкова предузећа на име свих исплата запосленима и менаџерима, као и свих других бенефиција и користи за њих.

Пулић је оваквим приступом желео да потенцира чињеницу да су људски ресурси предузећа један од најзначајнијих фактора успеха предузећа у "економији знања". Отуда долази и став да се на људске ресурсе у предузећу не може гледати као на извор трошкова, издатака односно расхода, већ се морају третирати "хуманим капиталом," у суштинском, а посебно у рачуноводственом смислу речи. Наиме, трошкови рада не треба да буду више ставка у билансу успеха, већ ставка имовине (активе) у билансу стања. Према Пулићу, ма колико се ово решење чинило радикалним, оно премошћава јаз између постојеће рачуноводствене праксе извештавања и реалних информационих потреба менаџера. Висина трошкова рада, шире обухваћено, расходи везани за запослене кадрове у предузећу представљају по њему вредност "хуманог капитала". Добра страна овог мерила ефикасности употребе људских ресурса је што се за његово прорачунавање могу користити информације које за основу имају званичне рачуноводствено-финансијске извештаје.

Приказани мерни израз ефикасности употребе људских ресурса је одговарајући за агрегатне анализе на нивоу предузећа или стратегијске пословне јединице. С обзиром на примену односно спровођење већег броја програма у домену управљања кадровима предузећа, постоји потреба мерења успешности њиховог реализовања. У те сврхе од значаја је и тзв. *анализа "трошкови-користи."* Овде се науму имају трошкови и користи које се остварују из парцијалних акција и улагања у људске ресурсе у смислу програма обуке, програма смањивања флукуације запослених и др.

Елементи ове анализе омогућавају детерминисање *приноса на улагања у одређени програм везан за активности управљања људским ресурсима* (Becker B., Huselid M., Ulrich D., 2001: 92). У том правцу, потребно је најпре проценити трошкове у вези са одређеним програмом, а затим проценити укупне његове користи. На основу тога је могуће идентификовање *нето користи*, као разлике укупних користи и укупних трошкова. Уколико су укупни трошкови већи од укупних користи, та разлика може да укаже и на евентуалне губитке, до којих одређена акција (програм) може да доведе. *Принос на улагања у одређени програм* у вези са кадровима добиће се стављањем у однос нето ефеката и укупних улагања у тај програм.

У реализовању анализе "користи-трошкови" изузетно је важно прикупљање и процењивање одређених информација. Ово због тога што већина предузећа не мери и довољно не прати ово подручје перформанси људских ресурса и њихове употребе. Наиме, потенцијалне користи је теже проценити, зато што ће се оне појавити у будућем периоду, док трошкови за реализовање тих програма настају у текућем периоду. Анализу отежава и неизвесност у погледу нивоа еконо-

мских користи које се могу остварити као и вероватноћа њиховог остваривања.

Уколико се све користи и трошкови од једног програма у људске ресурсе јављају у једној години, обрачун и анализа су једноставнији. У противном, за пројекције за више година потребна је примена критеријума садашње вредности нето користи, као разлике укупних дисконтованих користи и дисконтованих трошкова који настају једним програмом развоја људских ресурса. Такође, овде је од значаја и примена нето садашње вредности приноса на улагања у програм развоја људских ресурса, који ће се добити стављањем у однос дисконтоване, садашње вредности нето користи и дисконтоване, садашње вредности укупних улагања у назначени пројекат.

Закључак

Када је у питању допринос изграђивању и одржавању конкурентске предности, као и утицај на радикалне промене у грани, у ери "економије знања" интелектуални ресурси постају доминантни, док се улога физичких и финансијских ресурса у односу на њих релативизира. Квалитет активности у домену управљања перформансама људских ресурса одражава се на повећање вредности и конкурентску предност предузећа. С обзиром на различитост активности управљања перформансама људских ресурса, као и ефекте у смислу њихових учинака и доприноса, значајна је и примена концепта "карте перформанси људских ресурса".

Овај концепт истиче мерење перформанси људских ресурса из угла: финансијске перспективе, перспективе запослених, перспективе успешности извршавања процеса и активности у оквиру управљања људским ресурсима и перспективе развоја људских ресурса. Поред тога, још један посебан и врло важан аспект у оквиру споменуте проблематике је мерење успешности улагања у људске ресурсе. У том циљу од користи је методологија мерења ефикасности употребе људских ресурса, која потенцира промењену улогу људских ресурса у савременом предузећу у односу на предузећа у "индустријској ери". Њена предност је у коришћењу информација система финансијског извештавања уз одговарајућа рачуноводствена прилагођавања. Ова методологија налази примену у агрегатним анализама за ниво предузећа или стратегијске пословне јединице.

За мерење успешности у реализацији различитих и многобројних програма у домену управљања људским ресурсима од значаја је и примена анализе "трошкови-користи". На основу тога се и мери принос на улагања у одређени програм везан за активности управљања људским ресурсима, стављањем у однос нето ефеката и укупних улагања у одређени програм. За пројекције користи и трошкова за

више година нужна је примена критеријума нето садашње вредности. На основу ових методологија и приступа може се пратити успешност у управљању перформансама људских ресурса, те обезбеђивати праве информације менаџменту предузећа за доношење одлука у правцу унапређења конкурентности и повећању вредности предузећа.

Литература

- Miner J., Crane D., *Human Resource Management – The Strategic Perspective*, Harper Collins College Publishers, 1995.
- Hartle F., *Transforming the Performance Management Process*, Kogan Page, 1997.
- Al-Ali N., *Comprehensive Intellectual Capital Management-Step-by-step*, John Wiley & Sons, Inc., 2003.
- Pfau B., Measuring The Link Between Human Capital and Shareholder Value, *Journal of Cost Management*, January/February, 2001.
- Becker B., Huselid M., Ulrich D., *The HR Scorecard-Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press, 2001.
- Бајт А., *Основи економске анализе и политике*, Загреб, 1979.
- Pulić A., *Do We Know if We Create or Destroy Value*, [www. vaic-on.net](http://www.vaic-on.net)

Bojan Krstić, Niš

MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCE PERFORMANCE AS DETERMINANT OF CREATING FIRM VALUE AND COMPETITIVE ADVANTAGE

Summary

This paper deals with the problem of identifying relationship between human resources and value of enterprise. It means which activities in the field of human resources management have the most influence on increasing the enterprise value and competitive advantage. In the function of effective human resources performance management, this paper presents relevant problems and possible solutions connected with monitoring and controlling performance and performance measurement of using human resources and their influence on enterprise value in the terms of "new economy".

Key Words: Human Resources, Performance, Value of Enterprise, Competitive Advantage