

# Uloga funkcije upravljanja ljudskim resursima u srpskim preduzećima: izazovi i ograničenja

UDK 005.96(497.11)

dr Biljana Bogičević Milikić

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Srbija, bbiljana@eunet.yu

XI Internacionalni Simpozijum SymOrg 2008, 10.-13. Septembar 2008, Beograd, Srbija

*Obnavljanje procesa tranzicije, liberalizacija privrede i ulazak stranih kompanija izazvali su značajne promene u razvoju funkcije ULjR u Srbiji. Uprkos promenama koje su se desile poslednjih godina, još uvek ne postoje relevantna istraživanja u Srbiji koja bi potvrdila ili opovrgla ovaj trend. Zato je cilj ovog rada da istraži kakva je uloga ULjR funkcije u Srbiji danas i da li postoje neka ograničenja njenom bržem približavanju savremenim ULjR trendovima. Da bismo ispitili mesto ULjR funkcije u Srbiji, uradili smo eksplorativno istraživanje u 38 preduzeća (sa više od 66.000 zaposlenih) koja posluju u Srbiji, korišćenjem upitnika. Rezultati istraživanja su ukazali na nekoliko važnih zaključaka koji su potvrdili da je do izvesnih promena u organizaciji ULjR funkcije došlo. Međutim, Srbiji još uvek nedostaju kompetentni ULjR stručnjaci uprkos činjenici da sektori ULjR u Srbiji zapošljavaju prevelik broj zaposlenih.*

## 1. Uvod

Obnavljanje procesa tranzicije ka tržišnoj ekonomiji u Srbiji početkom 2001. godine, njeno otvaranje prema svetu i ulazak stranih kompanija sa svojim menadžment praksama i tehnologijama na srpsko tržište izazvali su značajne preokrete u razvoju funkcije ULjR u Srbiji. Iako se, još uvek, u mnogim srpskim preduzećima funkcija ULjR zove «Kadrovska funkcija» (*Personnel Function*) i svodi se na ono što je ova funkcija u svetu označavala u prvoj polovini XX veka, dogodile su se značajne promene u mnogim srpskim preduzećima koje, slobodno se može reći, označavaju početak transformacije kadrovske funkcije u funkciju ULjR. Jedna od novina je i da je funkcija ULjR zakonski uvedena i u državnu upravu. Međutim, bez obzira na promene koje su se poslednjih godina dogodile, ne postoje istraživanja u Srbiji koja bi to potvrdila ili opovrgla. Čak postoje i naznake da se u većini preduzeća u Srbiji funkcija ULjR i dalje svodi na nekoliko osnovnih aktivnosti i to na njihov administrativni deo, kao što su: objavljivanje konkursa za regrutovanje potencijalnih kandidata, evidencija zaposlenih, praćenje propisa iz oblasti rada i radnih odnosa, pravljenje rasporeda korišćenja godišnjih odmora, evidencija dolaska na posao, organizacija sporadičnih programa obuke za određene grupe zaposlenih i sl. Time su mnoge važne oblasti ULjR-a zanemarene, kao što su: planiranje ljudskih resursa, nagrađivanje, ocenjivanje performansi zaposlenih, sistematska obuka i razvoj zaposlenih, razvoj odnosa sa zaposlenima i sl. Takav delokrug rada funkcije ULjR u srpskim preduzećima ima za posledicu i njeno specifično organizaciono pozicioniranje u strukturi preduzeća. Uobičajeno rešenje je da se «kadrovski» poslovi grupišu zajedno sa opštim i pravnim poslovima u Sektoru opštih, pravnih i kadrovskih poslova. Mikroorganizaciono strukturiranje, bez obzira na veličinu preduzeća, uglavnom bazira na dva radna mesta: Rukovodilac kadrovskih poslova i Referent za

kadrovske poslove, sa manjim ili većim brojem izvršioaca u zavisnosti od veličine preduzeća, odnosno broja zaposlenih. Zahtevi u pogledu kvalifikacione osposobljenosti se svode na srednju stručnu spremu ili ako je zahtev za fakultetskim obrazovanjem, onda ove poslove uglavnom obavljaju pravnici. Neki poslovi iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa obično se obavljaju na još jednom radnom mestu lociranom u pravnoj službi – Pravni referent – koji se bavi poslovima izrade i čuvanja ugovora o radu. Ovakvo organizaciono rešenje dalje vodi zanemarivanju ove funkcije i onemogućavanju razvoja ovih poslova i specijalizacije stručnjaka koji bi se na pravi način bavili ovom funkcijom. Posledica nedovoljne profesionalizacije stručnjaka za ULjR poslove, neadekvatna pozicija u organizaciji preduzeća uslovlili su i da sve važne odluke iz oblasti ULjR-a donosi generalni direktor preduzeća – o zapošljavanju, otpuštanju, veličini i strukturi zarada i sl.

U ovom radu želimo da proverimo da li je zaista došlo do početka transformacije kadrovske funkcije u funkciju ULjR u Srbiji, odnosno da sagledamo kakvo je mesto i uloga funkcije ULjR u Srbiji danas i da li postoje ograničenja bržem približavanju srpskih kompanija savremenim trendovima u razvoju ove funkcije. Da bi se sagledali mesto i uloga funkcije ULjR u Srbiji, u ovom radu analizirani su podaci o mestu i ulozi ULjR funkcije na uzorku od 38 preduzeća koja posluju u Srbiji.

## 2. Savremene tendencije u razvoju funkcije ULJR

Menadžment ljudskih resursa ili upravljanje ljudskim resursima (ULjR), kako se još naziva u domaćoj stručnoj praksi, ne samo da predstavlja prepoznatljivu naučnu disciplinu koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji (Heneman, 1969; Dulebohn *et al*, 1995), već istovremeno i važnu po-

slovnu i upravljačku funkciju u organizaciji. Funkciju ULjR čini niz raznovrsnih aktivnosti usmerenih na personalne aspekte upravljanja ljudima u organizaciji, a koje su se tokom vremena postepeno razvijale u skladu sa potrebama prakse. Menadžment ljudskih resursa je noviji naziv koji je, pod jakim uticajem prvenstveno američke literature, prihvaćen krajem 1970-ih i početkom 1980-ih godina XX veka. Dotadašnji naziv funkcije je bio personalna ili kadrovska funkcija. Promena naziva je suštinski označila i kvalitativno novu fazu u razvoju ove funkcije – fokus se sa kontrole troškova rada pomera na shvatanje zaposlenih i njihovih sposobnosti kao važnog resursa u organizaciji i davanje strateškog značaja i uloge upravljanju tim resursima u organizaciji (Tyson, York, 1996).

Da bi se sagledao stepen razvijenosti ULjR funkcije u Srbiji potrebno je najpre jasno definisati faze u razvoju ove funkcije. Za sada, u literaturi postoji konsenzus da je u svom razvoju funkcija ULjR prošla kroz četiri osnovne faze (Cascio, 1995).

*I faza* obuhvata period od nastanka (period I sv. rata) do 1960-ih godina. Fokus je bio na formiranju i čuvanju personalnih dosijea zaposlenih. Ovu fazu karakteriše uvođenje posebne organizacione jedinice koja se bavila poslovima ULjR. Tipični poslovi u ovom periodu obuhvatali su: testiranje kandidata za posao, kreiranje i sprovođenje programa orijentacije za novoza-poslene, prikupljanje i čuvanje ličnih podataka o zaposlenima (datum rođenja, dužina radnog staža, stepen obrazovanja itd), organizovanje druženja zaposlenih i informisanje zaposlenih o važnim dešavanjima u organizaciji.

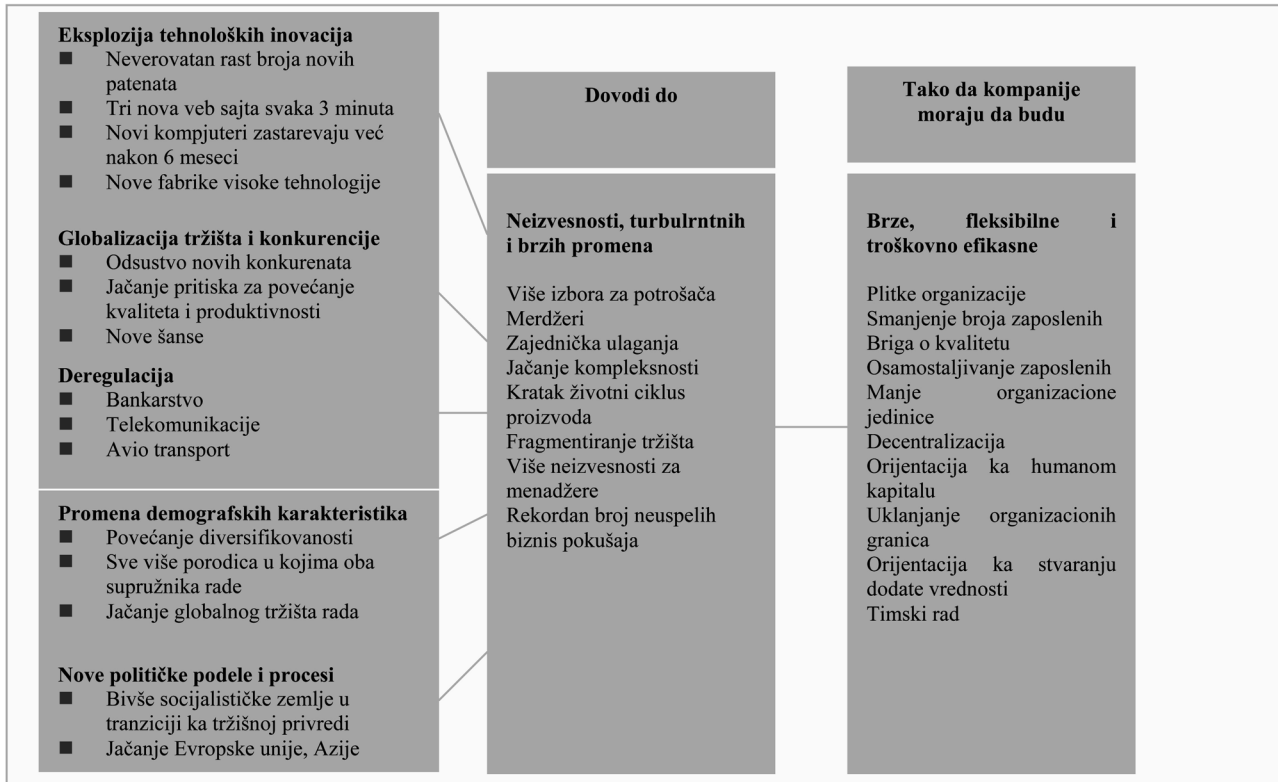
*II faza* započinje 1964. godine sa usvajanjem Zakona o građanskim pravima u SAD. Fokus se pomera na povećanje odgovornosti države u oblasti rada i radnih odnosa, pa su doneti zakoni o penzijskom osiguranju, zdravstvenom osiguranju i zakoni koji su štitili zaposlene protiv bilo kakve diskriminacije na radnom mestu. Novi zakoni su povećali značaj funkcije ULjR, jer je svaka oblast zaposlenosti bila regulisana odgovarajućim zakonskim aktima, pa je za organizacije postalo važno da na svaki mogući način izbegnu skupe sudske procese i lošu propagandu. To je imalo uticaja i na veće uključivanje menadžmenta u skoro sve aspekte ULjR-a. U ovoj fazi se u okviru organizacione jedinice (sektora) zadužene za ULjR pojavljuju novi poslovi i time nova radna mesta, kao što su: stručnjak (specijalista) za nagrađivanje, stručnjak za obuku i razvoj, stručnjak za radne odnose itd.

*III faza* vezuje se za period 1970-ih i 1980-ih godina i

nju karakteriše pomeranje fokusa na kontrolu troškova i veću efikasnost ULjR aktivnosti. Akcenat je na kontinuiranoj obuci i dokvalifikaciji zaposlenih, alternativnim načinima upravljanja etnički diversifikovanom strukturom zaposlenih i efikasnom premošćavanju kulturnih razlika, budući da osamdesete godine XX veka karakteriše veliki talas merdžera i akvizicija koji je uticao na kulturnu diversifikaciju zaposlenih, a s druge strane ULjR-u nametnuo izazov kako da na nivou kompanije obezbede formulisanje i implementaciju jedinstvene strategije i politike ULjR.

*IV faza* vezuje se za period od početka 1990-ih godina na ovamo. Karakteriše je fokus na stvaranju konkurentne prednosti preko zaposlenih. Svi nivoi menadžmenta u organizaciji i stručnjaci u odeljenju ljudskih resursa postaju svojevrsni strateški partneri u procesu kontrole troškova, povećanju konkurentnosti i stvaranju dodatne vrednosti. Poslednjih godina, primetno je da se fokus u razvoju funkcije ULjR pomera na: smanjivanje broja zaposlenih u okviru ULjR funkcije, visok stepen podele rada između linijskih rukovodilaca i zaposlenih u funkciji ULjR (Brewster et al, 2004), dislociranje ULjR aktivnosti eksternim konsultantima i agencijama (Lawler III et al, 2004), rast budžeta namenjenog razvoju zaposlenih, profesionalizacija zaposlenih u funkciji ULjR i strateško mesto i uloga funkcije u hijerarhijskoj strukturi organizacije i strateškom odlučivanju, tako da je u najvećem broju kompanija rukovodilac ove funkcije uključen u upravni odbor, a time i u proces strateškog odlučivanja. Kako bi se funkcija ULjR nametnula kao važna, godinama su razvijani indikatori, odnosno pokazatelji kvaliteta upravljanja različitim aspektima upravljanja ljudskim resursima (Fitzenz, Davison, 2002) bazirani na razvijenom i jedinstvenom informacionom sistemu za ljudske resurse. Time je omogućeno da se jasnije sagleda odnos između strategije preduzeća, ostvarenih poslovnih rezultata i ulaganja u ljudske resurse (Becker et al, 2001).

Takvi trendovi i pomeranja u organizaciji i funkcionisanju funkcije ULjR rezultat su tendencija u savremenom okruženju u kojem organizacije danas posluju, a koje organizacijama nameću brojne izazove za koja ne postoje gotove preporuke i rešenja. Brze promene karakteristika tržišta, za koje se očekuje da će se dalje intenzivirati tokom XXI veka, značajno utiču na promenu strateških ciljeva i prirode problema sa kojima se kompanije suočavaju, što ima značajne implikacije i na zaposlenost, a time i politike ULjR u organizaciji (vidi sliku 1).



**Slika 1: Izazovi sa kojima se suočavaju menadžeri**

(Izvor: Adaptirano prema Dessler, G., 2000, Human Resource Management, 8th ed, Prentice Hall, str. 14.)

Među trendovima koji imaju važne implikacije na ULjR svakako su najznačajniji sledeći: usporavanje privrednog rasta, internet revolucija, globalizacija, promene zakonodavstva i promene karakteristika radne snage (Bernardin, Russell, 1998; Fisher *et al*, 1993; Gomez-Mejia *et al*, 2001; Dessler, 2000).

**Usporavanje privrednog rasta.** Sve niže stope privrednog rasta izazvale su tokom 1990-ih godina XX veka snažan talas daunsajzinga i otpuštanja velikog broja zaposlenih. Neka istraživanja su pokazala da je među 600 obuhvaćenih organizacija početkom 1990-ih godina XX veka čak između 60% i 70% njih razmatralo mogućnost daunsajzinga.<sup>1</sup> Fokus u poslovanju se sve više pomera na: smanjenje troškova, kvalitet i različitost u odnosu na konkurente, transfer biznisa i dislociranja pojedinih poslovnih funkcija, promenu prirode poslova, promenu zahteva prema individualnim veštinama i znanjima, promenu strukture zaposlenih i menadžmenta kroz privremeno zapošljavanje, fleksibilnost i kreiranje plitkih organizacija da bi se eliminisao nepotreban nivo menadžmenta, problem gubitka identiteta zaposlenih sa kompanijom u kojoj rade i značajna otpuštanja. Za očekivati je da će ULjR biti ključan instrument menadžmenta u prilagođavanju očekivanim promenama kroz privlačenje i zapošljavanje potrebnih profila zaposlenih, obezbeđenje etičke i društvene odgovornosti kompanija, povećanje produktivnosti, jačanje samostalnosti zaposlenih, smanjivanje negativnih posledica povećanja nesigurnosti zaposlenja, smanjenje verovatnoće gubljenja deficitarnih profila stručnjaka i sl.

**Internet revolucija.** Neverovatno brz razvoj Interneta u poslednjih nekoliko godina verovatno predstavlja jednu od najznačajnijih promena u okruženju, sa snažnim implikacijama na organizacije i njihove politike ULjR. Dok je polovinom 1990-ih godina izraz «veb ekonomija» još uvek bio nešto novo, danas, samo nekoliko godina kasnije, predstavlja uobičajenu frazu u

<sup>1</sup> See: 1991 Survey of Human Resources Trends, p. 18

<sup>2</sup> See Human Resource Compensation Survey, 1993, Dearfield, III: William M. Mercer, Inc; see also "Human Resource Compensation Survey", Bulletin to Management, July 22, 1993, pp. 228-229

biznis krugovima. Statistički podaci u razvijenim zemljama pokazuju da «veb ekonomija» više nije samo hiperbola. Na primer, neki podaci pokazuju da su se ulaganja američke privrede u internet tehnologiju duplirala u periodu 1998 - 2000. godine, i da će se do 2004. godine upetostručiti i dostići iznos od 300 milijardi US\$ (Anders, 1999). U nekim sektorima, kao što su transport i usluge, veletrgovina i građevina investicije u internet tehnologiju su porasla za više od 70% u periodu 1998 - 2000. godina. U američkoj privredi početkom XXI veka čak 80% kompanija koristi internet. Internet revolucija proizvela je značajne efekte na zaposlenost, među kojima su najvažniji: razvoj pismenosti i komunikacionih sposobnosti zaposlenih, redefinisane mnogih poslova, eliminisanje barijera na tržištu rada, bolji tretman zaposlenih radi smanjenja verovatnoće napuštanja organizacije, širenje prakse onlajn (*on-line*) učenja. Sve to zahtevaće i primenu generalizovanijeg menadžerskog fokusa u ULJR, usled povećanja mogućnosti istovremenog obavljanja većeg broja različitih aktivnosti.

**Globalizacija.** Jedan od najvećih izazova sa kojim se kompanije suočavaju početkom XXI veka jeste kako da konkurišu stranim kompanijama, i to kako na nacionalnom tako i na stranim tržištima. Razvoj interneta značajno ubrzava proces globalizacije i najveći broj velikih kompanija je kroz zajednička ulaganja stvorio internacionalne kompanije bilo da bi obavljale novi biznis bilo da bi obezbedile prisutnost na tržištima drugih zemalja bez osnivanja posebne filijale. Neke kompanije saraduju sa stranim kompanijama na specifičnim projektima ili, pak, dislociraju proizvodnju u druge zemlje. Tome je doprinelo i smanjivanje trgovinskih barijera između razvijenih zemalja. Intenziviranje trenda internacionalnog povezivanja kompanija širom sveta predstavlja značajan izazov za funkciju ULJR u pogledu pravljenja balansa između potrebe vođenja jedinstvene strategije i politike ULJR na nivou celine i potrebe prilagođavanja lokalnim propisima i običajima. Zato je u novije vreme internacionalni menadžment ljudskih resursa sve važniji za sve veći broj kompanija širom sveta.

**Promena zakonodavstva.** Mnogi autori jedan od najznačajnijih izvora razvoja funkcije ULJR poslednjih godina uglavnom vezuju za obavezu kompanija da poštuju stroge zakonske propise u oblasti rada i radnih odnosa (Gomez-Mejia, 1994). Poslednjih godina promene zakonodavstva idu u pravcu prebacivanje jednog dela socijalnih i političkih ciljeva sa države na poslodavce. To se prvenstveno odnosi na poštovanje prava i obezbeđenje jednakog tretmana nacionalnih manjina i drugih «osetljivih» socijalnih grupa, kao što su: žene,

pr pripadnici drugih rasa, invalidi, oboleli od side, ratni vojni veterani, zaposleni stariji od četrdeset godina itd. Čest je slučaj da se preko zakona ostvaruju i ciljevi populacione politike: nalaganja poslodavcima da plate porodiljsko odsustvo, ujednačavanje visine zarada za muškarce i žene i sl. Uvođenje socijalne funkcije u organizacije zahtevaće i promene menadžmenta ljudskih resursa u pravcu prilagođavanja novim zahtevima.

**Promena karakteristika radne snage.** Promene karakteristika radne snage idu u pravcu povećanja stepena diversifikovanosti radno sposobnog stanovništva kroz dve dimenzije: (1) *primarne*, u koje spadaju starost, pol, rasa, nacionalnost, fizičke sposobnosti, seksualna orijentacija i (2) *sekundarne*, kao što su obrazovanje, prethodno radno iskustvo, roditeljski status, bračni status, religiozna uverenja, vojno iskustvo, geografska lokacija, visina prihoda. Možda najvažnije promene u pogledu karakteristika radne snage ogledaju se u povećanju učešća žena u radno sposobnom stanovništvu i povećanje prosečne starosti zaposlenih. Neke procene pokazuju da će 2010. godine, na primer, u SAD 25% američke populacije biti staro 55 godina a 14% ukupne populacije 65 godina. To postavlja, s jedne strane, izazov ULJR u pogledu obuke i dokvalifikacije starijih zaposlenih u skladu sa tehnološkim promenama i, s druge strane, da se mladim zaposlenima stvore šanse za napredovanje u karijeri uprkos velikom broju starijih kolega na višim hijerarhijskim pozicijama.

### 3. Mesto i uloga funkcije ULJR u Srbiji

#### 3.1. Metodologija istraživanja

Cilj ovog rada je da se istraži kakvo je mesto i uloga ULJR funkcije u Srbiji. U skladu sa ciljem istraživanja, izabran je i metod istraživanja – *eksplorativno istraživanje* – koji podrazumeva istraživanje fenomena ili situacija o kojima se malo ili ništa ne zna (Reaves, 1992, str. 9). U tom cilju u ovom radu učinjen je pokušaj da se na uzorku od 38 preduzeća koja posluju u Srbiji metodom upitnika sagleda i analizira mesto i uloga ULJR funkcije. Istraživanje je sprovedeno tokom 2006. i 2007. godine na bazi upitnika koji je obuhvatio 15 pitanja koji se odnose na mesto i ulogu ULJR funkcije, ali i 21 pitanje koja se odnose na opšte podatke o preduzeću kao što su veličina i starost preduzeća, delatnost, broj i struktura zaposlenih prema starosti, obrazovanju, zanimanju, zatim glavne oblasti problema u oblasti ULJR i sl. Upitnik je popunjavan tokom neposrednih intervju sa rukovodiocima organizacionih jedinica zaduženih za poslove iz oblasti ULJR. Podaci iz popunjenih upitnika obrađeni su korišćenjem deskriptivne statistike. U preduzećima obuhvaćenim uzorkom zaposleno je ukupno

66.419 zaposlenih, od čega 819 zaposlenih u sektorima ljudskih resursa (kadrovskim sektorima). Uzorak je obuhvatio preduzeća iz različitih industrijskih grana, različite veličine i starosti i vlasničke strukture. U obrađenom uzorku 63% je srpskih i 37% stranih kompanija, a prosečna starost preduzeća u celom uzorku je 43,9 godina. Struktura vlasništva u preduzećima obuhvaćenim uzorkom predstavljena je u tabeli 1.

Tip svojine	Udeo u ukupnom broju obuhvaćenih preduzeća
Privatna	57.9 %
Državna	26.3%
Mešovita	15.8%
Total	100%

Tabela 1. Struktura vlasništva u obrađenom uzorku

### 3.2. Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja su pokazali da većina preduzeća (86,8%) ima zasebnu organizacionu jedinicu koja se bavi poslovima upravljanja ljudskim resursima, odnosno kadrovskim poslovima. Personalni podaci o ULjR menadžerima u obrađenom uzorku pokazuju da u 43% obuhvaćenih preduzeća ULjR menadžeri imaju manje od pet godina radnog iskustva u oblasti ULjR. U skoro svim preduzećima u uzorku većina ULjR pozicija je popunjeno ženama, pa je njihovo učešće u ukupnom uzorku u broju zaposlenih u ULjR funkciji 75%. Ovaj rezultat koindiciira sa nalazima Hofstedeja da u tzv. ženskim kulturama kakva je srpska nacionalna kultura (Hofstede, 2001) postoji jasna podela između »muških« i »ženskih« zanimanja (Hofstede, 1984), pa se poslovi u oblasti ULjR u Srbiji izgleda mogu uslovno svrstati u »ženska zanimanja«.

Na pitanje odakle se regrutuju rukovodioci ULjR funkcije, rezultati su pokazali da se u najvećem broju preduzeća oni uglavnom regrutuju interno bilo iz samog ULjR sektora (u 34,2% preduzeća) ili iz redova drugih stručnjaka u preduzeću (26,3%). Oko 23,7% preduzeća regrutuje rukovodioce ULjR sektora eksterno, iz redova stručnjaka za ovu oblast.

Rezultati istraživanja pokazuju i da rukovodilac ULjR sektora obično nije član UO ili Odbora direktora u većini obuhvaćenih preduzeća (75,7%). U većini preduzeća (60%) generalni direktor ima najveći autoritet u donošenju odluka iz oblasti ULjR-a, dok u preostalih 40% preduzeća ovaj autoritet ima direktor pravnih poslova.

Obrađeni podaci su pokazali i da je uloga ULjR funkcije u formulisiranju poslovne strategije u preduzećima prilično mala ili nikakva. Uloga ULjR funkcije postaje

nešto značajnija u fazi implementacije poslovne strategije (u obuhvaćenih 36,4% preduzeća). Međutim, u 21,2% obuhvaćenih preduzeća ULjR sektor nije uključen niti u fazu formulisanja niti u fazu implementacije poslovne strategije preduzeća. U 24% obuhvaćenih preduzeća ULjR sektor je samo konsultovan u vezi sa poslovnom strategijom.

Broj zaposlenih u ovim organizacionim jedinicama u izabranom utorku je izrazito velik i kreće se od 0,3 do 9,4 i prosečno iznosi 1,8 zaposlenih u sektoru ljudskih resursa na 100 zaposlenih u preduzeću. Imajući u vidu da je prosečna veličina preduzeća merena brojem zaposlenih u izabranom uzorku 1748, može se zaključiti da je osnovna karakteristika ovih sektora njihova pre-zaposlenost. Poređenja radi isti ratio u SAD je 0,8 za ovu veličinu preduzeća<sup>87</sup>.

Međutim, bez obzira na veliki broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse, ona još uvek ne obavljaju sve ključne aktivnosti ove funkcije, već je i dalje težište na administrativnim poslovima. Veliki broj preduzeća (76,3%) nema u pisanoj formi dokumenta kojima se definiše politika preduzeća u različitim ULjR oblastima. Srpska preduzeća uglavnom imaju definisane politike u tri osnovne oblasti: zarade (71,1%), zapošljavanje (57,9%) i obuka i razvoj (57,9%). Ovi podaci ukazuju da su ovo tri oblasti ULjR-a koje su najrazvijenije u srpskim preduzećima. To su i oblasti u kojima obuhvaćena preduzeća po potrebi angažuju eksterne konsultante: zarade (33,3%), regrutacija i selekcija kandidata (25%), obuka i razvoj zaposlenih (55,6%). Samo 27% preduzeća u obrađenom uzorku obavlja sve ULjR poslove samostalno. Pri tome je važno naglasiti da kada je reč o preduzećima koja angažuje eksterne konsultante za obuku i razvoj zaposlenih misli se prvenstveno na angažovanje eksternih trenera, a ne konsultanata koji bi sistematski obavljali poslove obuke i razvoja za preduzeće.

Obrađeni podaci na osnovu upitnika pokazuju da samo 50% obuhvaćenih preduzeća ima ULjR strategiju u pisanoj formi, a da jedna trećina preduzeća (34%) uopšte ne ocenjuje kvalitet i performanse ULjR sektora. U preduzećima koja to čine, ocenjivanje uglavnom sprovodi top menadžment (u 70% preduzeća).

U pogledu autoriteta za donošenje važnih odluka iz oblasti ULjR, rezultati istraživanja su pokazali da u srpskim preduzećima linijski menadžment ima najveći autoritet za donošenje odluka iz oblasti ULjR (bilo samostalno, bilo u konsultaciji sa ULjR sektorom), što govori o malom uticaju ULjR funkcije u hijerarhijskoj strukturi preduzeća (vidi tabelu 2).

	Linijski menadžment	Linijski menadžment u konsultaciji sa ULJR sektorom	ULJR sektor u konsultaciji sa menadžmentom	ULJR sektor
Zarade	45.16	22.58	25.8	6.45
Regrutacija i selekcija	33.33	23.33	30	13.33
Obuka i razvoj	36.67	13.33	33.33	16.67
Industrijski odnosi	53.85	15.38	19.23	11.54
Smanjivanje broja zaposlenih	36.67	36.67	20	6.66

**Tabela 2.** Autoritet za donošenje odluka u oblasti ULjR (% preduzeća)

Na pitanje da li se autoritet za donošenje ključnih odluka iz oblasti ULjR promenio u poslednje tri godine većina preduzeća (80%) je odgovorila da se nije promenio, a u 20% preduzeća odgovornost linijskog menadžmenta se čak i povećala. Međutim, intervjui sa rukovodiocima ULjR sektora su pokazali da pod linijskim menadžmentom oni ne podrazumevaju stvarno linijski menadžment već prvenstveno misle na generalnog direktora preduzeća, što govori o visokoj centralizaciji odlučivanja u oblasti ULjR-a.

### 3.3. Diskusija

Rezultati istraživanja su ukazali na nekoliko važnih zaključaka u pogledu mesta i uloge ULjR funkcije u Srbiji danas.

*Prvo*, velika većina obuhvaćenih preduzeća (86,6%) ima zasebnu organizacionu jedinicu koja se bavi ULjR (kadrovskim) poslovima. To je ogromna promena u odnosu na ranije organizovanje kadrovskih poslova, obično unutar Sektora za opšte i pravne poslove ili zajedno sa pravnim poslovima. Organizaciono osamostaljivanje ovih poslova pokazuje da je ULjR funkcija dobila daleko veću organizacionu moć i da se može očekivati njeno dalje jačanje i daleko veća uloga u donošenju odluka iz oblasti ULjR, ali i u strateškom odlučivanju. Naravno, to se može očekivati tek za nekoliko godina, budući da su rezultati istraživanja pokazali da srpska preduzeća još uvek nemaju strategiju razvoja ljudskih resursa u pisanoj formi, da ULjR sektori još uvek nisu uključeni u process formulisanja strategije preduzeća, ali ni u process implementacije poslovne strategije. Umesto sektora ljudskih resursa i linijskih menadžera, u srpskoj praksi generalni direktori još uvek imaju poslednju reč prilikom donošenja najvažnijih odluka iz oblasti ULjR-a.

*Drugo*, u Srbiji još uvek ne postoji dovoljno stručnjaka specijalizovanih u oblasti ULjR-a, budući da u skoro polovini obuhvaćenih preduzeća menadžeri sektora imaju manje od pet godina radnog iskustva u ULjR oblasti. Nedovoljna kompetentnost zaposlenih u ULjR sektorima u Srbiji predstavlja važan faktor sa-

dašnjeg položaja i stepena razvijenosti ULjR funkcije u Srbiji (Sparrow, Hiltrop, 1997). Ovaj podatak govori o tome da će u narednim godinama biti potrebno da se stvori nova generacija stručnjaka za ULjR poslove, što će zahtevati i određene promene u programima obrazovanja koje nude univerziteti u Srbiji.

*Treće*, u poređenju sa američkim modelom ULjR, rezultati pokazuju da ULjR sektori u preduzećima u Srbiji zapošljavaju prevelik broj zaposlenih – racio je 1,8 zaposlenih u ULjR sektoru na 100 zaposlenih u preduzeću prema raciju od 0,8 u američkim kompanijama. Ovaj racio je sigurno i veći, budući da u velikom broju preduzeća zaposleni koji se bave nekim od aktivnosti ULjR uopšte nisu organizaciono locirani unutar ULjR (kadrovskih) sektora, već u u različitim organizacionim jedinicama. To je najčešće slučaj sa zaposlenima koji rade na obračunu zarada, koji su obično locirani unutar Sektora finansija i računovodstva, i sa zaposlenima koji rade na poslovima zaštite na radu, koji su obično organizaciono locirani u Sektoru (službi) opštih poslova. U nekim preduzećima su čak i zaposleni koji se bave obukom i razvojem zaposlenih locirani izvan ULjR sektora. Kada bi se broju zaposlenih u ULjR sektoru dodao i ovaj broj zaposlenih na dislociranim radnim mestima sasvim je verovatno da bi podaci o zaposlenosti u ULjR sektoru u preduzećima u Srbiji bili još dramatičniji. Najzad, velik broj zaposlenih u ULjR sektoru je utoliko veći imajući u vidu i činjenicu da se ULjR sektori u obrađenom uzorku i dalje uglavnom bave administrativnim poslovima i da ne obavljaju velik broj ULjR aktivnosti, kao što su planiranje ljudskih resursa, razvoj zaposlenih, odnosi sa zaposlenima, ocenjivanje performansi zaposlenih, razvoj beneficija, razvoj sistema zarada i sl. S druge strane, neke evropske zemlje, takođe, imaju veliki broj zaposlenih u ULjR sektoru (Brewster et al, 2004), u poređenju sa SAD, tako da se može zaključiti da smo, bar prema broju zaposlenih u ULjR sektoru, mnogo sličniji evropskim nego američkim kompanijama.

*Četvrto*, najrazvijenije oblasti ULjR-a u Srbiji su svakako regrutacija i selekcija, obuka zaposlenih i zarade

(sa tradicionalnim pristupom u određivanju zarada koji bazira na uglavnom fiksnim zaradama i eventualno povišicama sa ciljem postizanja prvenstveno interne pravednosti u sistemu zarada). Neke oblasti ULjR-a su jako malo razvijene, kao što je to slučaj sa ocenjivanjem performansi. Slaba razvijenost ove oblasti ULjR-a obično se vezuje za dominantne kulturne vrednosti zaposlenih, budući da ocenjivanje zaposlenih nije u skladu sa visokim kolektivizmom u srpskoj nacionalnoj kulturi (Triandis, 1995), pa će razvoj i implementacija ove ULjR aktivnosti verovatno predstavljati jedan od najvećih izazova za ULjR stručnjake u Srbiji.

*Peto*, ako pokušamo da lociramo fazu u razvoju ULjR funkcije u Srbiji, na osnovu rezultata istraživanja može se zaključiti da se još uvek nalazimo između prve i druge faze, pri čemu u mnogim preduzećima ni prva faza još uvek nije završena. Razvoj ULjR funkcije zahtevaće potpuno osamostaljivanje ove funkcije, zaokruživanje njenog delokruga i razvoj specijalista za pojedine ULjR oblasti, izvan radnih odnosa.

*Šesto*, ako pokušamo da analiziramo ULjR funkciju u preduzećima u Srbiji sa stanovišta komparativnog menadžmenta ljudskih resursa, odnosno da vidimo da li smo bliži američkim ili evropskim kompanijama, ili potpuno različiti i specifični, situacija postaje prilično kompleksna. Rezultati istraživanja upravo pokazuju da u pogledu mesta i uloge ULjR funkcije Srbija divergira u odnosu na američki model. Uočena divergencija može se objasniti sa nekoliko faktora, kao što su: uloga i kompetentnost ULjR stručnjaka, institucionalni faktori i kulturni faktori (Sparrow, Hiltrop, 1997; Holden, 2001; Hoffman, 1999; Rollinson, Broadfield, 2002; Schuler et al, 2001; Hofstede, 1980; Gomez-Mejia et al, 2001; Schwartz, 1994; Schuler, Rogovsky, 1998). Ovakvi rezultati su saglasni sa nalazima preglednog članka (Clark et al, 1999, p. 529) u kome je na osnovu pregleda članaka objavljenih u vodećim časopisima iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa, menadžmenta, organizacionog ponašanja i dr. relevantnih časopisa iz oblasti društvenih nauka, ustanovljeno da u skoro 50% članaka razlozi za uočene razlike ili sličnosti između ULjR praksi leže u kulturnom (21.8%) i institucionalnom kontekstu (19%) ili njihovoj kombinaciji (10.4%)

Međutim, činjenica da sve više preduzeća u Srbiji uvodi sektor ULjR kao zasebnu organizacionu jedinicu, i da većina njih u suštini obavlja neke ključne ULjR poslove može se shvatiti kao obećavajući znak konvergencije ka američkom modelu. S druge strane, ako analiziramo evropski model ULjR-a (Brewster, Larsen, 1992) koji uključuje dve dimenzije, integraciju i

decentralizaciju ULjR-a, na prvi pogled Srbija bi se mogla locirati zajedno sa nekim od evropskih zemalja, i to u okviru kvadranta označenog kao »the Wild West type of HRM« (Brewster, Larsen, 1992, str. 414). Ovaj tip ULjR-a podrazumeva da je "...svaki menadžer slobodan da razvije slobodno svoj odnos sa zaposlenima i da će u ekstremnim slučajevima imati i moć da zaposli ili otpusti, nagradi ili investira u zaposlenog onako kako on to želi«, što, zauzvrat, može prouzrokovati "nekoherentnost, nekonzistentnost i snažnu reakciju zaposlenih" (s. 414-415). Rezultati istraživanja su pokazali da je stepen integracije ULjR funkcije i poslovne strategije izuzetno nizak, iako je stepen decentralizacije ULjR poslova i odluka na linijske menadžere prilično visoko, budući da primarnu odgovornost za ULjR odluke ima linijski menadžment samostalno ili u saradnji sa ULjR sektorom. Ovi rezultati Srbiju direktno smeštaju u donji desni igao matrice, zajedno sa Holandijom i Danskom. Međutim, imajući u vidu da u realnosti linijski menadžeri u Srbiji, kako su intervjui pokazali, suštinski nemaju nikakav autoritet za donošenje važnih ULjR odluka, jer taj autoritet, u najvećem broju preduzeća, ima generalni direktor (visoka distanca moći), uprkos rezultatima verujemo da je stvarna decentralizacija ULjR funkcije kroz veće uključivanje linijskih menadžera u suštini vrlo niska. U isto vreme, suprotno Brewsterovom i Larsenovom modelu, ova činjenica ne znači automatski da ULjR menadžeri u preduzećima u Srbiji imaju sav autorite za odlučivanje. U stvari, u Srbiji mi imamo situaciju da se navedeni model ne može primeniti, budući da se decentralizacija na način kako je u modelu definisana ne može primeniti.

#### **4. Zaključak i implikacije za menadžment**

U ovom radu učinjen je pokušaj da se sagleda mesto i uloga ULjR funkcije u Srbiji danas. Rezultati istraživanja su pokazali da su se poslednjih godina dogodile izvesne promene u pogledu organizacionog osamostaljivanja ULjR funkcije i jačanja njenog profesionalnog potencijala, ali nedovoljne, pa smo još uvek daleko od savremenih trendova u razvoju ULjR funkcije, kako u Evropi tako i u SAD. Razloge za nedovoljno razvijenu funkciju ULjR u Srbiji svakako treba tražiti prvenstveno u nekompetentnosti zaposlenih u ULjR sektoru, ali i u karakteristikama srpske nacionalne kulture i institucionalnog konteksta. Međutim, za očekivati je da će dalje jačanje konkurencije i ulazak stranih kompanija, kao i približavanje EU dovesti do značajnih pomeranja u institucionalnim okvirima, pa će funkcija ULjR sve više dobijati na značaju. Sa povećanjem značaja ove funkcije, top menadžment preduzeća moraće da razmisli o organizacionom i per-

sonalnom jačanju ove funkcije kroz izdvajanje ovih poslova u zasebnu organizacionu jedinicu i zapošljavanje stručnjaka humanističkih profila koji će se profesionalno baviti ovim poslovima.

Naravno, zaključke ovog istraživanja treba uzeti sa rezervom, budući da ima nekoliko ograničenja. Prvo, istraživanje na uzorku od samo 38 preduzeća predstavlja važno metodološko ograničenje za šire generalizovanje dobijenih rezultata. Drugo, istraživanje je sprovedeno u kratkom vremenskom periodu – tokom 2006. i 2007. godine, što nas je sprečilo da posmatramo razvoj ULjR funkcije u vremenu. Međutim, ovo istraživanje predstavlja samo prvi korak ka razumevanju mesta i uloge ULjR funkcije u Srbiji i načina kako se zemlje u tranziciji ponašaju i suočavaju sa primenom zapadnih menadžment sistema i tehnologija. Buduća istraživanja bi trebalo a idu u pravcu obuhvatanja većeg uzorka i detaljnije analize pojedinih ULjR aktivnosti kako bi se dobile potpunije informacije o karakteristikama srpskog ULjR modela.

## 5. LITERATURA

- [1] Anders, G., »Better, faster, prettier«, *Wall Street Journal*, November 22 (1999) 6.
- [2] Becker, B.E., Huselid, M.A., Ulrich, D., *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2001.
- [3] Bernardin, H.J., Russell, J.A., *Human Resource Management: An Experiential Approach*, Irwin: McGraw-Hill, 1998.
- [4] Brewster, C., Larsen, H.H., »Human resource management in Europe: evidence from ten countries«, *The International Journal of Human Resources* »Human resource management in Europe: evidence from ten countries«, The International Journal of Human Resources, 2001.
- [5] Brewster, C., Mayrhofer, W., Morley, M. (eds.), *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?*, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.
- [6] Cascio, W.F., *Managing Human Resources: Productivnational Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, Issue 3, June (1999) 520-544.
- [7] Dessler, G., *Human Resource Management*, 8<sup>th</sup> ed, Prentice Hall, 2000.
- [8] Dulebohn, J.H., Ferris, G.R., Stodd, J.T., »The History and Evolution of Human Resource Management« u G.R. Ferris, S.D. Rosen, D.T. Barnum (eds.), *Handbook of Human Resource Management*, Blackwell Publishers, (1995) 18-41.
- [9] Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., Shaw, J.B., *Human Resource Management*, 2<sup>nd</sup> edition, Houghton Mifflin Company, 1993.
- [10] Fitz-enz, J., Davison, B., *How to Measure Human Resources Management*, 3rd edition, McGraw-Hill, 2002.
- [11] Gomez-Mejia, L.R., *Fostering a strategic partnership between operations and human resources*, Scarsdale, NY: Work in America Institute, 1994.
- [12] Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L., *Managing Human Resources*, 3rd ed., Prentice Hall, 2001.
- [13] Heneman, H.G:Jr., »Toward a general conceptual system of industrial relations: How do we get there?« u G. Somers (ed), *Essays in industrial relations theory*, Ames, IA: Iowa State University Press (1969) 1-25.
- [14] Hoffman, A., »Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S. chemical industry«, *Academy of Management Journal*, 42(1999), pp. 351-371.
- [15] Hofstede, G., »Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad?« *Organizational Dynamics*, 9(1980) 42-46.
- [16] Hofstede, G., *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Abridged edition, Sage Publications, 1984.
- [17] Hofstede, G., *Culture's Consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- [18] Holden, L., »International human resource management«, in Ian Beardwell and Len Holden (eds.), *Human Resource Management: a contemporary approach*, third edition, Prentice Hall, (2001) 633-678.
- [19] Lawler III, E.E., Ulrich, D., Fitz-enz, J., Madden V, J.C., *Human Resources Business Process Outsourcing*, San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- [20] Reaves, C.C., *Quantitative Research for the Behavioral Sciences*, John Wiley and Sons, Inc, 1992.
- [21] Rollinson, D., Broadfield, A., *Organisational Behaviour and Analysis*, 2nd ed., Prentice Hall, 2002.



- [22] Schuler, R., Jackson, S., Jackofsky, E., Slocum, J., »Managing Human resource in Mexico: A Cultural Understanding«, in Albrecht M. (ed), *International HRM: Managing Diversity in the Workplace*, London: Blackwell, (2001) 245-270.
- [23] Schuler, R., Rogovsky, N., »Understanding Compensation Practice Variations across Firms: The Impact of National Culture«, *Journal of International Business Studies*, 29.1(1998) 159-177.
- [24] Schwartz, S.H., »Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values«, in Kim, N., Triandis, H.C., Kagitcibasi, C., Choi, S.C., and Yoon, G. (eds.) *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*, London: Sage, (1994) 85-119.
- [25] Sparrow, P., Hiltrop, J.M., »Redefining the Field of European Hu0.
- [26] Schuler, R., Rogovsky, N., »Understanding Compensation Practice Variations across Firms: The *Impact of National Culture*«, *Journal of International Business Studies*, 29.1(1998) 159-177.
- [27] Schwartz, S.H., »Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimman Resource Management: A Battle betwe<sup>en</sup> National Mindsets and Forces of B