

*Гордана Илић\**

*Бранка Золак Пољашевић\*\**

## **МОДЕЛИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У БАНКАРСКОМ СЕКТОРУ РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ И ЊИХОВ УТИЦАЈ НА УСПЈЕШНОСТ ПОСЛОВАЊА**

### **MODELS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN BANKING SECTOR OF REPUBLIC OF SRPSKA AND THEIR IMPACT ON COM- PANY PERFORMANCE**

#### **Резиме**

С доласком страних компанија и на нашим просторима почиње се развијати савремени приступ управљању људским ресурсима који подразумијева специфичне праксе, политике и системе којима се утиче на понашање запослених, њихове ставове и радну успјешност. Овај процес је нарочито изражен у банкарском сектору Републике Српске кога, углавном, чине банке у већинском власништву страних компанија. У банкарским организацијама, поред производа који су креирани од стране запослених, веома битни су и начини пружања услуга, те однос и опхођење запослених према различитим потребама и захтјевима клијената. Према томе, уколико се у банкама, као и у свим другим организацијама, адекватно управља људским ресурсима, они постају кључни фактор за побољшање успјешности пословања и постизање конкурентске предности.

---

\* Економски факултет, Универзитет у Бањој Луци, gordana.ilic@efbl.org

\*\* Економски факултет, Универзитет у Бањој Луци

Основна намјена овог рада је сагледавање начина примјене најзначајнијих пракси менаџмента људских ресурса у банкарском сектору те пружање доприноса на ограничена емпиријска сазнања која постоје у Републици Српској. Проведеним истраживањем установили смо да банке са већинским учешћем капитала из мање развијених земаља значајно заостају у примјени савременог модела менаџмента људских ресурса у односу на банке са већинским учешћем акционарског капитала из развијенијих земаља. На бази добијених резултата истраживања дефинисали смо неколико конкретних препорука у циљу довођења овог виталног ресурса у функцију остварења стратегијских циљева у домаћим банкама.

**Кључне ријечи:** људски ресурси, праксе МЉР, модели МЉР , успјешност пословања

## Summary

With the coming of foreign companies, in our country begins to develop a modern approach to human resource management (HRM) which includes specific practices, policies and systems that affect the behavior of employees, their attitudes and work performance. This process is especially evident in the banking sector of the Republic of Srpska which is mainly consisted of majority foreign-owned banks. In addition to products created by employees, ways of service delivery, and attitude and behavior of employees according to different needs and demands of clients, are very important in banks. Accordingly, if the bank, as well as some other organization, manages with the human resources on the adequate way, they become a key factor for improving company performance and for achieving of competitive advantage. The main purpose of this paper is to consider ways of implementing of the most important HRM practices in banking sector, and to contribute to the limited empirical knowledge about this issue that exists in the Republic of Srpska. By the conducted research we found that banks with majority of equity capital from less developed countries, in relation to the banks with majority of equity capital from more developed coun-

tries, are significantly lags in the application of modern model of HRM. Based on obtained research results we proposed specific recommendations for domestic banks with the aim of placing human resources in the function of achieving organizations' strategic goals.

**Key words:** human resource management, HRM practices, HRM models, business success

## Увод

У републикама бивше Југославије праксе везане за људске ресурсе имале су занемарљиву улогу и проводиле су се у оквиру кадровске службе чије је дјеловање било под утицајем владајуће структуре. Тек, доласком страних компанија на ове просторе појављује се савремени концепт управљања људским ресурсима. Што се тиче Републике Српске, тај утицај је нарочито изражен у банкарском сектору кога чини 70% банка у већинском власништву страних компанија. Банке, осим што су пренијеле технологију рада, пренијеле су и модеран начин управљања људским ресурсима. Менаџмент људских ресурса, као нови концепт, представља „праксе, политике и системе који утичу на понашање запослених, њихове ставове и радну успјешност“<sup>1</sup>. У литератури се као најзначајније праксе издвајају анализа посла, планирање, регрутовање и селекција људских ресурса, њихова обука и развој, те систем награђивања.

Прелиминарним истраживањима утврђено је да су у банкама у Републици Српској заступљене поједине праксе менаџмента људских ресурса. Па, ипак, остаје отворено питање нивоа примјене поменутих пракси у банкарском сектору Републике Српске и њихов значај за остварење стратегијских циљева посматраних организација, што се дефинише као главни истраживачки проблем у овом раду.

Главни циљеви истраживања су: анализирање примјене менаџмента људских ресурса у банкама са већинским учешћем акционарског капитала из развијенијих земаља, утврђивање да ли се

<sup>1</sup> Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P.: *Менаџмент људских потенцијала*, 3 изд, Мате, Загреб, 2006, стр. 4.

праксе менаџмента људских ресурса примјењују у банкама са већинским учешћем капитала из мање развијених земаља и на који начин, компарација нивоа провођења појединих пракси менаџмента људских ресурса у банкама према критеријуму развијености земље поријекла већинског акционарског капитала, те указивање на утицај различитих модела управљања људским ресурсима на успјешност пословања посматраних банка.

Из претходно дефинисаних циљева произилазе двије основне претпоставке. Прва претпоставка гласи да ниво примјене менаџмента људских ресурса у банкама са већинским учешћем капитала из мање развијених земаља (Србија, Република Српска, односно Босна и Херцеговина) је мањи од нивоа примјене у банкама са већинским учешћем акционарског капитала из развијенијих земаља (Аустрија, Холандија, Литванија и Словенија). Односно, генерално посматрано, модел управљања људским ресурсима у банкама са већинским учешћем капитала из мање развијених земаља, лошији је у односу на модел у банкама са већинским учешћем акционарског капитала из развијенијих земаља. Самим тим, и њихов допринос успјешности пословања организације је мањи. Друга претпоставка је да се већина пракси менаџмента људских ресурса у банкама са већинским учешћем капитала из мање развијених земаља проводи мимо формалних процедура, чиме се умањује њихова значајност, али и допринос остварењу стратегијских циљева организације. За потребе овог рада извршено је једнократно емпиријско истраживање којим су обухваћене банке са сједиштем на територији Републике Српске.

До сада не постоје релевантна истраживања о присутности савремених пракси менаџмента људских ресурса у предузећима која послују на територији Републике Српске. Основна сврха овог рада је стицање нових сазнања о улози и значају менаџмента људских ресурса у банкама, пружање нових информација о адекватности начина провођења појединих пракси менаџмента људских ресурса у банкама у Републици Српској, те упознавање менаџера са њиховим коришћењем као стратешког алата за постизање боље успјешности

организације. Такође, овај рад ће пружити допринос на ограничена емпиријска сазнања која постоје у контексту Републике Српске.

## 1. Праксе менаџмента људских ресурса

Као пракса менаџмента људских ресурса анализа посла је врло значајна, јер представља фундамент за све друге активности. То је процес којим се утврђују задаци, дужности и одговорности које чине посао, затим знања, вјештине и способности које су потребне извршиоцу посла. Процес провођења анализе посла обухвата: дефинисање циљева анализе посла, разматрање организационих и процесних шема, идентификовање послова који се требају анализирати, прикупљање података за анализу и сама анализа, верификовање налаза са извршиоцем и линијским менаџером, формулисање описа посла и спецификације извршилаца.<sup>2</sup> Резултати процеса анализе посла су опис посла и спецификација посла.<sup>3</sup>

Менаџмент људских ресурса - пословна функција чија је одговорност да запосли, обучи, исплати и задржи раднике - има значајнију улогу у планирању и остваривању успјеха фирме него што је то било у прошлости.<sup>4</sup> Стратегија организације доноси се на највишем организационом нивоу и функција менаџмента људских ресурса неизоставно треба бити интегративно укључена у процес њеног формулисања и имплементације. Наглашавање стратегијске улоге менаџмента људских ресурса упућује на велику важност која се придаје људима и њихов утицај на успјешност и конкурентност организације.

Планирање људских ресурса је процес идентификовања будућих потреба за људским ресурсима који су неопходни за остваривање плана предузећа и дефинисање неопходних корака које је потребно

---

<sup>2</sup> Dessler, G.: *Human Resource Management*, 9<sup>th</sup> edition Florida International University, Prentice Hall, 2003, стр. 61.

<sup>3</sup> Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P.: *Менаџмент људских потенцијала*, Треће издање, Мате, Загреб, 2006, стр. 119.

<sup>4</sup> Dessler, G.: *Основи менаџмента људских ресурса*, Дата статус, Београд, 2007, стр. 11.

предузети за задовољење тих потреба.<sup>5</sup> Као једна од значајних активности управљања људским ресурсима, планирање представља израду планова за попуњу будућих слободних радних мјеста, рјешавање проблема вишка запослених, брзо застаријевање знања запослених и сл. Процес планирања људских ресурса одвија се кроз предвиђање тражње за људским ресурсима, предвиђање понуде људских ресурса, усклађивање понуде и тражње, те начин рјешавања њихове неуравнотежености.

Регрутовање, као прва фаза процеса запошљавања, представља проналажење одговарајућих кандидата, с циљем избора најбољих за попуњавање упражњених радних мјеста у организацији. Елементе регрутовања чини сагледавање захтјева посла, тражење квалификованих кандидата и контактирање с њима. Успјешност регрутовања условљена је стањем на тржишту рада, висином расположивих средстава за трошкове регрутовања, атрактивности посла, утицајем државе и сл. Потребне за људским ресурсима организација може задовољити развојем постојећих или запошљавањем нових људи. Развој сопствених кандидата је обично јефтиније и у предности је што запослени боље познају своју организацију, чиме се кроз систем напредовања подстиче њихова приврженост и већа ангажованост. Када се интерним изворима не могу задовољити потребе за запосленима, приступа се екстерним изворима регрутовања, гдје се са новим људима у организацију уносе и нове идеје и знања. Регрутовањем најбољих кандидата повећава се конкурентност организације.

Селекција је процес избора између више пријављених кандидата, да би се са онима који највише одговарају захтјевима посла засновао радни однос. Проводи се помоћу унапријед утврђених метода и техника за одређени посао. Суштина селекције је у усклађивању захтјева посла са одликама извршиоца посла. Ефекти добро обављене селекције резултирају смањеном обуком на послу, смање-

---

<sup>5</sup> Bartol, K. M., Martin, D. C.: *Management*, third edition, McGraw-Hill, New York, 1998, стр. 318.

ном флукуацијом запослених, смањеним бројем несрећа на послу, те повећањем задовољства послом.

Кроз формални програм, послје заснивања радног односа, настаје процес увођења нових запослених у посао (оријентација). Посебан значај има упознавање и прилагођавање запослених с нормама, вриједностима и правилима понашања (социјализација). Уклапање у нову средину новозапослени обављају тако што своје понашање прилагођавају оном које се од њих захтијева.

Обука запослених је усмјерена ка текућим пословима у садашњости, за разлику од развоја који је усмјерен ка будућим одговорностима и резултат је усавршавања. Обука је процес учења који укључује стицање вјештина, концепата, правила или ставова како би се повећао учинак запослених.<sup>6</sup> Циљеви обуке најчешће су усмјерени на квалитет и квантитет посла, уштеде у времену, смањење трошкова, унапређење вјештина запослених. Процес обуке запослених започиње процјеном потреба за обуком, затим планирањем потребне обуке, те извођењем и методама обуке, па све до евалуације резултата проведене обуке.

Успјешност запослених односи се на мјерљив учинак, резултат, али и понашање и карактеристике личности неопходне за обављање конкретног посла. Оцјењивање успјешности запослених је формалан систем периодичног прегледа и евалуације успјешности на радном мјесту сваког запосленог. Сматра се да је праћење и процјењивање успјешности камен темељац ефикасног система људских ресурса, те да је од виталне важности у сваком систему који жели повезати успјешност организације и успјешност људи.<sup>7</sup> Да би се утврдио ниво извршења посла, оцјењивање успјешности запослених проводи се кроз поређење шта је запослени заиста урадио са оним шта је требао да уради. Поред оцјењивања квантитета и квалитета посла, као објективних чињеница, предмет оцјењивања су и субјективне особине, као што су поузданост, одговорност и сл. Пра-

<sup>6</sup> Byars, L.L., Rue, W.L.: *Human resource management*, The McGraw Hill Companies, New York, 2004, стр. 190.

<sup>7</sup> Miller, P.: *Strategic Human resource management: An Assessment of Progress*, Human Resource Management Journal, 1(4), 1992. године, стр. 23-29

ћење успјешности запослених претпоставка је праведног и подстицајног система плаћања, те мотивације и развоја запослених.

Компензације су укупне надокнаде које запослени добијају од послодавца за свој обављени посао. Најчешће се дијеле на директне и индиректне. Основна плата и стимулације су директне материјалне компензације, док су програми заштите запослених, плаћена одсуства и разне погодности индиректне материјалне компензације или бенефиције како се често називају. Ради једноставнијег обрачуна надокнаде послови исте или сличне вриједности групишу се у платне разреде. Њима се дефинише минимална или максимална надокнада за групу послова. За категорисање платних разреда, као критеријум најчешће се користи степен школске спреме. Сваки платни разред има свој распон. Максимум је горњи износ који може бити исплаћен запосленом чији је посао сврстан у одговарајући платни разред, а минимум је доњи износ вриједности исплате. Стимулације су промјенљиви дио плате и повезане су са резултатима рада појединаца, или одређених тимова, односно организационих дијелова.

Плате менаџера знатно се разликују од плата осталих запослених у организацији. Поред основне плате, менаџерска примања најчешће укључују краткорочне и дугорочне стимулације, бенефиције и погодности. Краткорочни подстицаји најчешће су бонуси, као једнократне процентуалне исплате, док су различита учешћа у власништву или куповина акција под повољнијим условима дугорочни подстицаји и знатнији су у односу на остала примања.

## **2. Улога и значај менаџмента људских ресурса у банкама**

Ни једна организација не може успјешно пословати уколико нема квалитетне људске ресурсе. Ова тврдња је нарочито значајна за банке и друге услужне организације у којима велики број запослених свакодневно долази у контакт са клијентима. Поред производа, који су такође креирани од стране запослених, у банкарским организацијама веома су битни начини пружања услуга, те однос и опхођење запослених према различитим потребама и захтјевима клијената. Иако већина банака прописује начине интеракције запосле-



них са клијентима, њихов ефекат директно зависи од односа организације према запосленима из кога произилази осјећај припадности и задовољства. Дакле, уколико се у банкама адекватно управља са људским ресурсима, они постају кључни фактор за побољшање успјешности пословања и постизање конкурентске предности.

Као посљедица бројних притисака пословног окружења и конкурентских изазова, банке мијењају своје праксе менаџмента људских ресурса и уопште приступ према овом виталном ресурсу. Прије свега, конкуренција у банкарском сектору, нужно доводи до веће контроле трошкова радне снаге и већих притисака на побољшање продуктивности. Конкуренција на тржишту производа, односно услуга, често са собом повлачи и смањење броја запослених, па се функције за управљање људским ресурсима суочавају са потребом укидања појединих радних мјеста и развијања нових начина интензивирања самог рада. Такође, то може подразумевати и одржавање плата на нивоу тржишних вриједности или испод тог нивоа.<sup>8</sup> Уколико дође до смањења плата испод тржишног нивоа, банке ће се неминовно суочити са проблемима проналажења и задржавања радне снаге, одржавања њихове мотивације, а на крају и са проблемом флукуације запослених. С друге стране, све разноврснији и сложенији производи које банке данас пружају, те интензивирана примјена информационих технологија захтијевају улагање у развој људских ресурса. Банкама су потребни запослени који су у стању да се брже прилагођавају промјенама производа и технологија, усвајају нова знања и, посљедично томе, ефикасније пружају услуге клијентима. Према томе, банке морају посветити доста пажње праксама привлачења потенцијалних квалитетних кадрова и њиховој селекцији, али у исто вријеме интензивирати обуку и развој постојећих кадрова јер „технологија мијења карактер и садржај посла па самим тим и неопходне вјештине“<sup>9</sup>. Исто тако, укрупњавање банкарског сектора (кроз спајања и преузимања) које је, у већој или ма-

<sup>8</sup> Torrington, D., Hall, I., Taylor, S.: *Менаџмент људских ресурса*, пето издање, Дата статус, Београд, 2004, стр. 17.

<sup>9</sup> Шушњар, Ш.Г., Зимањи, В.: *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет Суботица, Суботица, 2005, стр. 45.

њој мјери, присутно широм свијета има значајне импликације на управљање људским ресурсима. Отпор запослених, неефикасна комуникација, одлазак кључних радника, повећан стрес, само су неки од проблема који се могу јавити у процесу спајања двије компаније, зато „менаџмент људских ресурса значајно утиче на (не)успјех спајања и преузимања“.<sup>10</sup> Да би одговориле на ове и друге изазове пословног окружења, банке морају стално унапређивати постојеће и изнаходити нове, креативније, начине управљања својим људским ресурсима.

Питања која могу да утичу на одлуке у домену менаџмента људских ресурса на свим организационим нивоима произилазе из различитих стратегијских оквира.<sup>11</sup> На примјер, уколико банка проводи стратегију смањења трошкова, функција менаџмента људских ресурса треба да сачини експлицитне описе послова, дефинише путање каријера које захтијевају специјализацију и ефикасност, спроводи краткорочне евалуације радне успјешности засноване на оствареним резултатима, прати нивое плата на тржишту приликом доношења одлука о компензацијама, сведе обучавање и развој на минимални ниво и слично.<sup>12</sup> Као што је претходно речено банкарски сектор карактерише веома изражена консолидација. Код стратегија спајања и преузимања, осим што је пожељно да функција менаџмента људских ресурса учествује у процјењивању прилика за спајање или преузимање, веома је битно и њено учешће у имплементацији конкретног спајања, односно преузимања.<sup>13</sup> Неке од импликација екстерних стратегија раста на функцију менаџмента људских ресурса огледају се у нужном развоју обука о управљању кон-

---

<sup>10</sup> Fontaine, C.: *Mergers & Acquisitions: Understanding the Role of HRM*, Northeastern University, College of Business Administration, 2007, стр. 2.

<sup>11</sup> Hunter, L.: *How Will Competition Change Human Resource Management in Retail Banking? A Strategic Perspective*, The Wharton Financial Institutions Center, University of Pennsylvania, 95-04, 1995, стр. 9.

<sup>12</sup> Види: Torrington, D., Hall, I., Taylor, S.: *Менаџмент људских ресурса*, пето издање, Дата статус, Београд, 2004, стр. 40.

<sup>13</sup> Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P.: *Менаџмент људских потенцијала*, Треће издање, Мате, Загреб, 2006, стр. 59.

фликтима, развоју програма за смањење стреса запослених, и што је најважније интегрисању и стандардизовању различитих пракси менаџмента људских ресурса спојених предузећа.

Дакле, свака пословна стратегија коју одређена банка проводи има импликације на људске ресурсе. У исто вријеме, људски ресурси банке директно утичу на успјешност остварења дефинисане пословне стратегије. Зато се сугерише максимално усклађивање стратегије управљања људским ресурсима са пословном стратегијом банке.

У пракси свака банка се води својом јединственом пословном стратегијом и тежи ка остварењу различитих циљева. Сходно томе, није могуће сугерисати универзални приступ људским ресурсима, нити најадекватнију комбинацију појединих пракси менаџмента људских ресурса у банкарском сектору. Најважније је да се приликом развоја модела менаџмента људских ресурса сагледају његови исходи, односно, да ли, и у којој мјери, поједине праксе менаџмента људских ресурса доприносе остварењу стратегијских циљева банке. У складу с тим могуће су евентуалне корекције пракси менаџмента људских ресурса како би се довеле у функцију остварења стратегијских циљева банке.

### 3. Методе истраживања

Основна намјена овог рада је сагледавање начина провођења пракси менаџмента људских ресурса у банкарском сектору Републике Српске. У складу с тим извршено је једнократно емпиријско истраживање којим је обухваћен банкарски сектор. За оквир узорка узете су све банке које према евиденцији Агенције за банкарство имају сједиште на територији Републике Српске. Дакле, за узорак истраживања изабрали смо свих десет банака или 100% популације.

Истраживање је проведено током 2011. године, а као метод истраживања одабран је анкетни упитник. Упитник је сачињен од 20 питања која су се односила на стратегије и праксе менаџмента људских ресурса у банкама. Уз помоћ упитника генерисали смо информације о десет тематских области менаџмента људских ресурса: 1) организација службе за људске ресурсе 2) стратегијски приступ,

3) анализа посла, 4) планирање, 5) регрутовање, 6) селекција, 7) обука, 8) процјена радне успјешности, 9) директне материјалне компензације и 10) бенефиције. Питања су затвореног типа, с тим да је испитаницима остављена могућност да дају своја запажања и коментаре на функционисање појединих активности менаџмента људских ресурса у свакодневном пословању банке. Оваквим приступом настојала се обезбиједити што већа реалност истраживања. Након иницијалног контакта са представницима надлежних служби за људске ресурсе, упитник је дистрибуиран електронским путем. Јединице истраживања биле су банке, а при испуњавању упитника њих су представљале кључне особе задужене за послове из области управљања људским ресурсима (у узоркованим банкама те особе носе различите титуле од шефа одјељења општих и заједничких послова до директора одјељења за људске ресурсе). Накнадном провјером званичних интернетских страница банака и објављених докумената настојала се повећати вјеродостојност прикупљених података.

Подаци добијени истраживањем обрађени су коришћењем дескриптивне анализе. Према земљи поријекла већинског акционарског капитала банкарски сектор Републике Српске чине три домаће банке, три банке из Аустрије и по једна банка из Србије, Холандије, Литваније и Словеније.<sup>14</sup> Полазећи од критеријума развијености земље поријекла наш узорак смо подијелили у двије групе. Прву групу чине банке из Аустрије, Холандије, Литваније и Словеније, док у другу групу улазе банке из Републике Српске (Босне и Херцеговине) и Србије. Сходно овом критеријуму извршили смо компарацију прикупљених података.

На упитник је одговорило девет банака, које чине 90% посматране популације, те је задовољена репрезентативност прикупљених информација. У коначници, прву групу чини шест банака, а другу групу представљају три банке.

---

<sup>14</sup> Напомена: Земље поријекла су утврђене на основу званичних података Бањалучке берзе хартија од вриједности о власничкој структури појединих емитената (банка).

#### 4. Резултати истраживања и дискусија

Завршетком приватизације државног капитала у банкарском сектору Републике Српске услиједио је процес окрупњавања банака. Као резултат овог процеса дошло је до смањења броја банка, али истовремено и до повећања њихове конкурентске способности. Банкарски сектор Републике Српске чини 10 банака са већинским приватним капиталом (98%), уз доминацију учешћа страног приватног капитала. Наиме, у структури приватног капитала учешће страног капитала је 84%, а домаћег капитала тек 16%.<sup>15</sup> Према подацима Бањалучке берзе хартија од вриједности о власничкој структури банака, констатујемо да у банкарском сектору Републике Српске послују три банке у већинском домаћем власништву.<sup>16</sup>

Један од показатеља успјешности пословања банака и банкарског сектора у цјелини свакако је и ефикасност запослених која се исказује као однос броја запослених и укупне активе. Већи износ активе по запосленом указује на већу ефикасност у пословању банака. Опште прихваћени међународни стандард активе по запосленом износи 1 милион КМ. У 2010. години, овај стандард задовољило је осам банака. Преостале двије банке имају несразмјеран однос активе и броја запослених (запошљавају 9% од укупно запослених у банкарском сектору и учествују са 4% у укупној активи) што упућује на слабију организацију пословања<sup>17</sup> и неефикасно управљање људским ресурсима.

---

<sup>15</sup> Према Агенцији за банкарство Републике Српске, *Извјештај о стању у банкарском систему Републике Српске за период 01.01.2010.-31.12.2010. године*, документ доступан на: [http://www.abrs.ba/publikacije/Izvjestaj\\_o\\_stanju\\_bankarskog\\_sistema\\_RS\\_31122010.pdf](http://www.abrs.ba/publikacije/Izvjestaj_o_stanju_bankarskog_sistema_RS_31122010.pdf) (10.04.2011.), стр. 6

<sup>16</sup> Напомена: подаци о власничкој структури посматраних банака преузети су са званичне интернет странице Бањалучке берзе хартија од вриједности, - <http://www.blberza.com> (15.04.2011.)

<sup>17</sup> Агенција за банкарство Републике Српске, *Извјештај о стању у банкарском систему Републике Српске за период 01.01.2010.-31.12.2010. године*, документ доступан на: [http://www.abrs.ba/publikacije/Izvjestaj\\_o\\_stanju\\_bankarskog\\_sistema\\_RS\\_31122010.pdf](http://www.abrs.ba/publikacije/Izvjestaj_o_stanju_bankarskog_sistema_RS_31122010.pdf) (10.04.2011.), стр. 10

Као што је објашњено у методама истраживања истраживачким упитником обухватили смо 10 тематских области менаџмента људских ресурса. На основу генерисаних информација дошли смо до закључака о стању примјене појединих пракси менаџмента људских ресурса у банкарском сектору Републике Српске. У наставку овог дијела рада изложићемо и продискутовати добијене резултате истраживања по појединим тематским областима.

**Табела 1.** Показатељи значајности менаџмента људских ресурса у банкарском сектору РС

Ред. број	Посматрани показатељи	Банке		Укупно
		Група 1	Група 2	
1	Самостална служба за људске ресурсе	100,0%	33,3%	77,8%
2	Стратегија менаџмента људских ресурса	83,3%	33,3%	66,7%

*Извор: Обрада аутора*

Један од најважнијих индикатора степена значајности коју организација придаје управљању људским ресурсима јесте постојање организационо структурисане функције менаџмента људских ресурса. Резултати истраживања су показали да све банке са већинским учешћем акционарског капитала из развијенијих земаља (у наставку рада користићемо термин банке из прве групе) имају самосталну службу за људске ресурсе. Што се тиче банака са већинским учешћем капитала из мање развијених земаља (у наставку рада користићемо термин банке из друге групе), само једна банка има самосталну службу за људске ресурсе, док се у осталим праксе везане за управљање људским ресурсима проводе у саставу службе за опште, правне и кадровске послове.

Економска криза и њене посљедице, нужност брзог реаговања на промјене у пословном окружењу, оријентација на стално иновирање производа и услуга, и наравно, оријентација на потрошаче, само су неки од фактора који банкарским организацијама намећу развој стратегијског менаџмента људских ресурса. Осим тога, да би праксе менаџмента људских ресурса допринијеле остварењу организационих циљева и побољшању успјешности пословања, неопходан је стратегијски приступ овом ресурсу. Стратегијско усмјерење банака

у Републици Српској оцијенили смо на основу постојања стратегије управљања људским ресурсима. Чак 83,3% банака из прве групе имају дефинисану стратегију менаџмента људских ресурса. Као и у случају претходног показатеља, само једна банка из друге групе посједује ову стратегију. Овакви резултати, већ на самом почетку анализе и дискусије, сигнализирају неадекватност модела управљања људским ресурсима у банкама из друге групе.

Анализа посла представља основу свих осталих активности службе за људске ресурсе. Односно, за успјешно провођење било које праксе менаџмента људских ресурса (селекција, обука, награђивање, итд.) потребне су одређене информације генерисане процесом анализе посла. У склопу анализе посла нарочито је значајан опис посла као њен излаз. Да бисмо одредили колико су банке у Републици Српској темељне у провођењу анализе посла испитали смо да ли систематизација радних мјеста укључује и детаљан опис радних мјеста. Резултати истраживања су показали да све посматране банке у оквиру систематизације радних мјеста практикују детаљно описивање радних мјеста.

Планирање људских ресурса директно доприноси остваривању организационих циљева банке кроз сагледавање потребног броја људи са одговарајућим знањима, способностима и вјештинама неопходним за њихову реализацију. Планирање људских ресурса је саставни дио пословног планирања, те би требало да прати како дугорочне (стратегичке), тако и краткорочне (оперативне) планове банке.

**Табела 2.** Рочност планирања људских ресурса у банкарском сектору РС

Ред. број	Временски период планирања људских ресурса	Банке		Укупно
		Група 1	Група 2	
1	До 1 године	33,3%	66,7%	44,4%
2	Од 1 до 2 године	16,7%	-	11,1%
3	Од 2 до 5 година	50,0%	-	33,3%
4	Не врши се планирање	-	33,3%	11,1%

Извор: Обрада аутора

Међутим, као што можемо видјети из претходне табеле, банке су углавном усмјерене на краткорочно планирање људских ресурса. Иако 50% банака из прве групе преферира дугорочније сагледава-

ње будућих потреба за људским ресурсима, укупно посматрано, у банкарском сектору Републике Српске само 33,3% банака врши дугорочно сагледавање потреба за људским ресурсима. Ипак, на основу чињенице да 88,9% банка приступа планирању људских ресурса, констатујемо да банкарски сектор посматран у цјелини увиђа потребу сагледавања понуде и потражње за људским ресурсима у организацији и изван ње. На тај начин банке су у стању да успјешно рјешавају евентуалне проблеме везане за вишак, односно мањак радне снаге.

Након завршетка процеса планирања, слиједи обезбјеђење неопходних људских ресурса, односно процеси регрутовања и селекције. У недостатку адекватних метода регрутовања и селекције руководиоци банака тешко могу остварити управљачки принцип „прави човек на правом мјесту“. Из скупа бројних метода регрутовања људских ресурса које нам теорија препоручује, као адекватно у нашим условима пословања посматрали смо следећих пет начина прибављања људских ресурса: посредством Завода за запошљавање, посредством приватних агенција за запошљавање, посредством образовних институција, оглашавањем слободних радних мјеста у дневним новинама и другим средствима информисања, те коришћењем интерних извора компаније (нпр. промоција).

**Табела 3.** Заступљеност појединих начина прибављања људских ресурса у банкарском сектору РС

Ред. број	Начини прибављања људских ресурса	Банке		Укупно
		Група 1	Група 2	
1	Завод за запошљавање	50,0%	66,7%	55,6%
2	Приватне агенције за запошљавање	16,7%	-	11,1%
3	Образовне институције	-	-	-
4	Оглашавање	83,3%	33,3%	66,7%
5	Интерни извори	66,7%	66,7%	66,7%

Извор: Обрада аутора

Попуњавање упражњених радних мјеста из интерних извора банке, као бржи и јефтинији начин, веома је заступљен у банкарском сектору Републике Српске (66,7%). Што се тиче прибављања људских ресурса из екстерних извора, резултати истраживања приказани у табели 3, указују да банке из прве групе фаворизују оглашавање сло-



бодних радних мјеста у дневним новинама и другим средствима информисања (83,3%). Осим што ствара веће трошкове, ова метода прибављања носи ризик привлачења великог броја мање пожељних кандидата, нарочито у условима вишка траженог профила радне снаге, што је случај на нашем тржишту. Банке из друге групе најчешће регрутују екстерне кандидате посредством Завода за запошљавање Републике Српске (66,7%), док његове услуге користи нешто мањи проценат банака из прве групе (50,0%). У свијету, вршење регрутовања кандидата, претселекције, па чак и цјелокупне селекције за компаније, представља уносан посао за многобројне приватне агенције за запошљавање. Међутим, према резултатима нашег истраживања могло би се рећи да је овај вид регрутовања кандидата у нашој земљи тек у развоју. Наиме, само 11,1% банака користи услуге приватних агенција за запошљавање. На жалост, образовне институције (универзитети, односно факултети) које у свијету представљају најважнији извор кандидата за радна мјеста приправника, у нашем банкарском сектору апсолутно су незаступљене.

Свака компанија која гради своју конкурентску предност на основу квалитетних људских ресурса, мора значајну пажњу посветити процесу селекције. У погледу избора најбољег кандидата, теорија препоручује комбинацију више метода селекције од биографије и препоруке, преко различитих облика тестирања до интервјуа. Најадекватнија комбинација метода селекције зависи од захтјева радног мјеста које треба да се попуни.

**Табела 4.** Заступљеност појединих метода селекције људских ресурса у банкарском сектору РС

Ред. број	Методe селекције људских ресурса	Банке		Укупно
		Група 1	Група 2	
1	Пријава и биографски подаци	66,7%	66,7%	66,7%
2	Тестирање	50,0%	33,3%	44,4%
3	Интервју	100,0%	100,0%	100,0%
4	Комбинација метода: пријава, биографија и интервју	16,7%	66,7%	33,3%
5	Комбинација метода: пријава, биографија, тестирање и интервју	66,7%	33,3%	55,6%

Извор: Обрада аутора

Резултати истраживања нам показују да је у пракси ова активност менаџмента људских ресурса бар формално доста усклађена са препорученим теоријским моделом. Дакле, интервју као метод селекције кандидата заступљен је у свим банкама. Банке најчешће прије самог интервјуа врше претселекцију кандидата на основу пријаве и биографских података (66,7%). Такође, велики проценат банака (55,6%) употпуњује свој процес селекције са разним облицима тестирања кандидата. Наравно, проценат банака које комбинују пријаву, биографију и интервју са разним облицима тестирања је већи у банкама из прве групе (66,7%), у односу на банке из друге групе (33,3%).

**Табела 5.** Заступљеност појединих метода обуке људских ресурса у банкарском сектору РС

Ред. број	Приступ и методе обуке људских ресурса	Банке		Укупно
		Група 1	Група 2	
	Анализа потреба запослених за обуком	83,3%	66,7%	77,8%
1	Менторство	83,3%	-	55,6%
2	Семинари и радионице	100,0%	100,0%	100,0%
3	Курсеви	66,7%	66,7%	66,7%
4	Слање запослених у друге компаније	-	33,3%	11,1%

Извор: Обрада аутора

Сљедећа пракса менаџмента људских ресурса чију примјену разматрамо је обука. Обликовање и развој успјешног система обуке представља изазов за банку прије свега јер генерише трошкове у садашњости, док се скоро сви потенцијални исходи обуке (повећање продуктивности запослених, смањење потреба за надзором, квалитетније пружање услуга и слично) акумулирају у будућности. Ипак, повећање сложености и обима банкарских услуга, континуирано увођење нових технологија у свакодневно пословање и јака конкуренција чине обуку запослених нужном. Обука запослених се најчешће врши ради увођења нових радника у свакодневне радне задатке, побољшања радне ефикасности запослених или припреме запослених за предстојеће промјене дизајна процеса и/или технологије садашњег радног мјеста. У банкама се обука најчешће концентрише на побољшање оперативних способности, развој интерперсоналних

вјештина, вјештина доношења одлука или њихову комбинацију. Уколико се прије самог процеса извођења обуке не утврди да ли је обука потребна и коме, резултат може бити непотребан губитак времена и новца. Зато смо кроз наше истраживање, између осталог, установили колико банака врши систематску анализу потреба запослених за обуком.

Скоро све банке из прве групе (83,3%) врше систематску анализу запослених за обуком, док је проценат банака из друге групе које приступају претходној анализи потреба запослених за обуком, нешто нижи (66,7%). Најзаступљенија метода обуке у банкарском сектору Републике Српске (обје групе банака) је слање запослених на семинаре, односно радионице (100%) и курсеве (66,7%). У банкама из прве групе, у односу на банке из друге групе, доста је заступљено менторство као вид обуке запослених (83,3%). Као што можемо видјети из табеле 5, само 11,1% банака обучава запослене слањем у друге компаније.

**Табела 6.** Заступљеност појединих критерија за процјену радне успјешности запослених у банкарском сектору РС

Ред. број	Критерији за процјену радне успјешности запослених	Банке		Укупно
		Група 1	Група 2	
1	Резултати рада	83,3%	33,3%	66,7%
2	Реализација циљева	100,0%	33,3%	77,8%
3	Способности и особине личности	50,0%	33,3%	44,4%
4	Карактеристике организационог понашања	-	33,3%	11,1%
5	Потенцијал сарадника	33,3%	-	22,2%
6	Личност појединца у цјелини	33,3%	-	22,2%

Извор: Обрада аутора

Процјена радне успјешности запослених је процес уз помоћ кога менаџери банке обезбјеђују да дјеловање и учинак запослених буду у складу са циљевима организације. Све банке из прве групе врше процјену радне успјешности својих запослених, док је тај проценат нижи код банака из друге групе и износи тек 33,3%. Укупно посматрано 77,8% посматраних банака у Републици Српској спроводи ову праксу менаџмента људских ресурса. Поред остварених резултата, основа за оцјену радне успјешности могу бити и неки други

аспекти као што су понашања или особине запослених. У нашем истраживању основу за процјену радне успјешности запослених у банкама одредили смо на бази шест посматраних критеријума: резултати рада, реализација циљева, способности и особине личности запослених, карактеристике организационог понашања, потенцијал сарадника и личност запосленог у цјелини.

Као што можемо видјети из табеле 6, реализација циљева (77,8%) и остварени резултати (66,7%) представљају најчешће критерије за оцјену радне успјешности запослених у банкарском сектору Републике Српске, а нарочито у банкама из прве групе (100,0%, односно 83,3%). Приликом процјене радне успјешности, способности запосленог се узимају у обзир у 44,4% банака, а у нешто мање банака заступљени су потенцијал сарадника (22,2%) и личност запосленог у цјелини (22,2%). Организационо понашање представља критериј за оцјену запослених у само једној банци из друге групе. Дакле, у нашој банкарској пракси остварени резултати се више вреднују од особина или понашања запослених.

За успјешну оцјену радне успјешности веома је битно питање ко врши процјену, односно ко представља извор информација о радној успјешности оцјењиваних. Од пет понуђених извора информација о радној успјешности (непосредни надређени, колеге, подређени, самооцјењивање, клијенти банке), једино непосредни надређени врше оцјену радне успјешности у свим банкама у којима се она проводи. Само двије банке из прве групе поред непосредних надређених користе и додатне изворе информација о радној успјешности. У једној од њих се поред оцјењивања од стране непосредног надређеног, врши и самооцјењивање. У другој банци користе се и колеге као извор додатних информација о радној успјешности оцјењиваних радника. Овакви резултати указују да је процјена радне успјешности најчешће једносмјерна - од виших ка нижим хијерархијским нивоима што свакако није адекватно за све радне позиције у организацији. Такође, на основу добијених резултата констатујемо да нити једна банка не користи такозвану методу процјене од 360°. Ова метода се најчешће проводи у оцјени радне успјешности менаџера, а њена суштина се своди на вишеструку процјену мена-

цера од стране надређених, подређених, колега и клијената. На овај начин се минимизира пристрасност иначе субјективне процјене радне успјешности менаџера. Изненађује податак да нити у једној посматраној банци, као услужној организацији, клијенти не врше процјену радне успјешности. Наиме, у банкама због карактера услуга, непосредни надређени, чак и колеге, често немају могућност да посматрају понашање запосленог. Умјесто тога, клијенти банке су особе које на најадекватнији начин могу процијенити радну успјешност запосленог и пружити објективне информације о томе. На основу горе изнесених констатација, закључујемо да се процјена радне успјешности у нашем банкарском сектору најчешће своди на административну дужност менаџера која се врши једном годишње. У прилог томе говори и податак да само 11,1% банака, при поврату информација о резултатима спроведене процјене радне успјешности, користи комбинацију званичног писаног извјештаја и формалног разговора надређеног са оцјењиваним запосленим. И у овом погледу банке са већинским учешћем капитала из мање развијених земаља (група 2) заостају за банкама са већинским учешћем акционарског капитала из развијенијих земаља (група 1), јер је једини вид поврата информација о радној успјешности оцјењиваних, неформалан и незваничан те се поставља питање сврхе вршења саме процјене. С друге стране, банке из прве групе преферирају вршити поврат информација о радној успјешности у форми званичног писаног извјештаја (66,7%).

**Табела 7.** Заступљеност појединих метода поврата информација о радној успјешности запослених у банкарском сектору РС

Ред. број	Методe поврата информација о радној успјешности запослених	Банке		Укупно
		Група 1	Група 2	
1	Званични писани извјештај	66,7%	-	44,4%
2	Формални разговор надређеног са оцјењиваним запосленим	16,7%	-	11,1%
3	Неформални поврат информација	16,7%	33,3%	22,2%
4	Нема поврата информација	16,7%	-	11,1%

Извор: Обрада аутора

Материјалне компензације су основни мотиватори запослених. Уз помоћ њих организација обезбеђује да се њени запослени понашају на пожељан начин и тиме доприносе остварењу пословних циљева, истовремено задовољавајући сопствене потребе и тежње. Већина успјешних компанија има развијене системе награђивања у којима поред основне плате постоје и варијабилни дијелови плате у виду бонуса, односно стимулација за остварење добрих пословних резултата. Различити су фактори које организација узима у обзир приликом креирања модела материјалног награђивања. У банкама ти фактори могу бити: број обрађених трансакција, остварени промет, обим и квалитет пласираних кредита, реализација одређених пројеката, привлачење нових клијената, унапређење пословних процеса, остварење одређених уштеда и слично. Према томе, системи награђивања и платне структуре разликоваће се од банке до банке. С обзиром да су информације о системима награђивања најчешће повјерљиве, кроз наше истраживање настојали смо да утврдимо да ли се у банкарском сектору Републике Српске примјењују одговарајуће материјалне стимулације не улазећи детаљно у саму структуру система награђивања. Директне материјалне компензације смо груписали у три шире области: бонуси, учешће у профиту и учешће у власништву, те смо испитали које од њих се примјењују као додатак на основну плату у плаћању менаџера и осталих запослених.

**Табела 8.** Заступљеност појединих врста директних материјалних компензација у банкарском сектору РС

Ред. број	Врсте материјалних компензација	Банке			
		Група 1		Група 2	
		Менаџери	Остали запослени	Менаџери	Остали запослени
1	Бонуси	100,0%	83,3%	-	66,7%
2	Учешће у власништву	-	-	-	-
3	Учешће у профиту	-	-	33,3%	-

Извор: Обрада аутора

С обзиром да менаџери својим пословним одлукама директно утичу на успјешност организације веома је битно да су кроз систем

награђивања адекватно усмјерени и мотивисани. У највећем броју успјешних организација широм свијета бонуси су неизоставан дио укупних примања менаџера. Осим тога дио плате менаџера најчешће зависи од остварења пословних резултата организације у цијелини, а реализује се кроз проценат учешћа у профиту. Такође, са развојем тржишта капитала менаџери, али и остали запослени се све више мотивишу кроз учешће у власништву организације. Стога, и поред претходно утврђеног ниског нивоа опште примјене концепта менаџмента људских ресурса у банкама из друге групе, изненађује податак да ове банке скоро никако не примјењују мотивационе додатке на основну плату менаџера. Изузев, учешћа менаџера у профиту једне банке, други видови директног материјалног стимулисања руководиоца нису нашли примјену у овој групи банака. Што се тиче осталих запослених, двије трећине банака практикују одређене бонусе као вид мотивације. Банке из прве групе преферирају стимулацију менаџера (100,0%) и осталих запослених (83,33%) кроз различите бонусе којима обогаћују своје системе награђивања.

Поред директних материјалних компензација, у системима награђивања запослених у банкама, значајно мјесто имају бенефиције или индиректне материјалне компензације. Неке од бенефиција су регулисане законским оквиром, али велики је број оних бенефиција које надилазе законски оквир и као такве оне су важан мотиватор за запослене. Креативно и иновативно коришћење разних бенефиција може значајно допринијети повећању задовољства запослених и њиховог осјећаја припадности и лојалности организацији. Као основу за посматрање примјене бенефиција у систему награђивања банака које чине банкарски сектор Републике Српске издвојили смо седам врста бенефиција. То су: кредити запосленим под повољнијим условима, програми штедње под повољнијим условима, правне услуге запосленим, бонуси и поклони за празнике, коришћење службених аутомобила, трошкови превоза и обезбјеђен паркинг простор, те програми рекреације и здравља. Такође, оставили смо могућност испитаницима да наведу и остале бенефиције које се примјењују у њиховим организацијама. Као и у случају директних материјалних компензација испитали смо које од њих се

примјењују као додатак на основну плату у плаћању менаџера и осталих запослених.

Као што можемо видјети из табеле 9, у банкама из друге групе пакети бенефиција су нешто разноврснији за извршиоце у односу на менаџере. И у једној и у другој посматраној категорији, банке из друге групе преферирају пружање својих производа (кредитни и штедни програми) под повољнијим условима као облик стимулисања својих запослених. Осим празничних бонуса и трошкова превоза за извршиоце, односно коришћења службених аутомобила за менаџере, други индиректни облици материјалног стимулисања запослених нису присутни у овој групи банака. На основу тога закључујемо да банке из друге групе (Србија, Република Српска) немају развијен осјећај значајности бенефиција за повећање радне успјешности запослених и привлачење најбољих радника.

**Табела 9.** Заступљеност појединих врста бенефиција у банкарском сектору РС

Ред. број	Врсте бенефиција	Банке			
		Група 1		Група 2	
		Менаџери	Остали запослени	Менаџери	Остали запослени
1	Кредити под повољнијим условима	100,0%	100,0%	66,7%	66,7%
2	Програми штедње под повољнијим условима	-	-	33,3%	33,3%
3	Правне услуге	-	-	-	-
4	Бонуси и поклони за празнике	50,0%	50,0%	-	33,3%
5	Кориштење службених аутомобила	83,3%	33,3%	66,7%	-
6	Трошкови превоза и обезбјеђен паркинг простор	50,0%	33,3%	-	33,3%
7	Програми рекреације и здравља	50,0%	50,0%	-	-
8	Остале бенефиције	16,7%	-	-	-

*Извор: Обрада аутора*

С друге стране, банке из прве групе примјењују разноврсне пакете бенефиција, нарочито када је у питању награђивање менаџера, који у односу на остале запослене чешће имају обезбјеђен паркинг



простор (50,0%), могућност кориштења службених аутомобила (83,3%), па чак имају и животно осигурање (16,7%).

На основу горе изложених резултата истраживања о организацији послова из ове области и начина провођења посматраних пракси менаџмента људских ресурса, закључујемо да смо потврдили прву полазну претпоставку рада којом смо тврдили да је ниво примјене менаџмента људских ресурса у банкама са већинским учешћем капитала из мање развијених земаља (Србија, Република Српска, односно Босна и Херцеговина) мањи од нивоа примјене у банкама са већинским учешћем акционарског капитала из развијенијих земаља (Аустрија, Холандија, Литванија и Словенија). Такође, закључујемо да је модел, односно приступ управљању људским ресурсима лошији у банкама са већинским учешћем капитала из мање развијених земаља те је, посљедично томе, допринос овог ресурса успјешности пословања организације мањи.

Документовање процедура и упутстава за провођење појединих пракси менаџмента људских ресурса је дискреционо право сваке банке. У пракси није потребно развити писане процедуре за провођење сваке активности менаџмента људских ресурса, али препоручљиво је да се формализују бар најважније праксе. Одсуство посебне регулативе, односно правила о начину формализовања пракси менаџмента људских ресурса, у исто вријеме представља изазов, али и прилику за побољшање ефикасности управљања људским ресурсима у банкама. Изазов лежи у одабиру пракси које се требају документовати, те великом избору начина дефинисања, структурирања и имплементирања формалних процедура за провођење одабраних пракси менаџмента људских ресурса. Што се тиче могућности, скуп писаних процедура унаприједиће комуникацију и разумијевање између запослених и њихових надређених, предочиће запосленима шта се од њих очекује и дати им смјернице за постизање жељених организационих циљева. Кроз наше истраживање посматрали смо формализацију четири праксе менаџмента људских ресурса у банкама Републике Српске. То су планирање, селекција, обука и процјена радне успјешности запослених. При томе смо пошли од претпоставке да се посматране праксе менаџмента људских ресурса

у банкама са већинским учешћем капитала из мање развијених земаља проводе мимо формалних процедура чиме се умањује њихова значајност, али и допринос остварењу стратегијских циљева организације.

**Табела 10.** Ниво формализације посматраних пракси МЉР у банкарском сектору РС

Ред. број	Посматране праксе менаџмента људских ресурса	Банке	
		Група 1	Група 2
1	Писана процедура/упутство за прибављање људских ресурса	83,3%	66,67%
2	Писана процедура/упутство за селекцију људских ресурса	83,3%	33,33%
3	Писана процедура/упутство за обуку запослених	83,3%	33,33%
4	Писана процедура/упутство за процјену радне успјешности запослених	83,3%	-

*Извор: Обрада аутора*

Резултати истраживања су показали висок ниво формализације посматраних пракси менаџмента људских ресурса у банкама са већинским учешћем акционарског капитала из развијенијих земаља. Наиме, за сваку посматрану праксу у овој групи банака, степен формализације износи 83,3%. У банкама већинским учешћем акционарског капитала из мање развијених земаља знатно је нижи ниво формализације. Практика регрутовања кандидата је формализована у двије трећине посматраних банака из друге групе, праксе селекције и обуке су формализоване само у једној банци, а пракса процјене радне успјешности се проводи мимо формалних процедура, односно упутстава. Иако овим резултатима поткрепљујемо тврдњу да је ниво примјене менаџмента људских ресурса у банкама из друге групе мањи од нивоа примјене у банкама из прве групе, а сам модел управљања људским ресурсима лошији, сматрамо да њима не можемо у потпуности потврдити другу полазну претпоставку која гласи да се већина пракси менаџмента људских ресурса у банкама са већинским учешћем капитала из мање развијених земаља проводи мимо формалних процедура.

## Закључак

Овим радом покушали смо сагледати ниво примјене и адекватност начина провођења пракси менаџмента људских ресурса у бан-

карском сектору Републике Српске. На основу претходних разматрања издваја се неколико закључака. Први закључак је да банке са већинским учешћем акционарског капитала из развијенијих земаља (Аустрија, Холандија, Литванија и Словенија) имају развијене посматране праксе менаџмента људских ресурса и добар модел управљања људским ресурсима који засигурно доприноси побољшању успјешности пословања. С друге стране, банке са већинским учешћем акционарског капитала из Србије и Републике Српске (Босне и Херцеговине) значајно заостају, како у самој примјени посматраних пракси, тако и у адекватном начину те примјене, што у коначном резултату лошим моделом управљања људским ресурсима. Уколико желе пратити савремене трендове у овој области и тиме побољшати своју конкурентску позицију на банкарском тржишту, домаће банке требају учинити значајан преокрет у развоју функције управљања људским ресурсима. Прије свега, потребно је да приступе не само формалној већ и суштинској трансформацији функције управљања људским ресурсима и уопште осавремене приступ према властитим запосленима. Ове банке би требале да се повежу са образовним институцијама које би им значајно могле помоћи у процесу регрутовања кандидата, па чак и процесу њихове селекције. Осим повећања ефикасности вршења ових пракси, банке би на тај начин обезбиједиле најбоље младе кадрове на тржишту. Поред тога, домаће банке морају увести, односно унаприједити, процес процјене радне успјешности, те га повезати са осталим праксама као што су обука и развој и награђивање запослених. Сам систем награђивања запослених, нарочито менаџера, треба надоградити и иновирати како би сви запослени били мотивисани на остварење стратегијских циљева банке. Што се тиче формализације појединих пракси менаџмента људских ресурса, закључујемо да је ниво формализације нешто нижи у банкама са већинским учешћем акционарског капитала из мање развијених земаља (Србија, Република Српска, односно Босна и Херцеговина), у односу на банке са већинским учешћем акционарског капитала из развијенијих земаља (Аустрија, Холандија, Литванија и Словенија). Такође, мањи је и ниво стратегијског усмјерења чиме је умањена значајност овог

ресурса и могућност њиховог доприноса остварењу пословних циљева организације.

Као ограничење истраживања у погледу вјеродостојности прикупљених података наводимо немогућност директног интервјуисања кључних особа за људске ресурсе у посматраним банкама, те ограниченост приступа документима којима би се поткријепиле тврдње менаџера о заступљености формализованог провођења пракси менаџмента људских ресурса. Друго ограничење је везано за временску димензију посматрања. Нису постојале објективне могућности за временски ретроспективно сагледавање развоја пракси менаџмента људских ресурса.

Међутим, ово истраживање представља само искорак у сагледавању значаја функције менаџмента људских ресурса у нашој земљи. У складу с тим неопходно је проширити узорак посматрања на више привредних субјеката, те извршити свеобухватнију анализу појединих пракси менаџмента људских ресурса. На тај начин би се стекао потпунији увид у трансфер савремених пракси менаџмента људских ресурса кроз дјеловање страних компанија, као и прилагођавање домаће праксе том утицају.

## Литература

1. Bartel, A.P.: *Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking*, *Industrial and Labour Relations Review*, 57(2), 2004, pp. 181-203.
2. Bartol, K.M.; Martin, D.C. *Management*. third edition. New York: McGraw-Hill, 1998.
3. Byars, L.L.; Rue, W.L. *Human resource management*. New York: The McGraw Hill Companies, 2004.
4. Dessler, G. *Основи менаџмента људских ресурса*. Београд: Дата статус, 2007.
5. Donnelly, J.H.; Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M. *Fundamentals of Management*. Boston: Irwin, 1992.

6. Fontaine, C.: *Mergers & Acquisitions: Understanding the Role of HRM*, Northeastern University, College of Business Administration, 2007.
7. Hunter, L.: *How Will Competition Change Human Resource Management in Retail Banking? A Strategic Perspective*, The Wharton Financial Institutions Center, University of Pennsylvania, 95-04, 1995.
8. Miller, P.: *Strategic Human resource management: An Assessment of Progress*, Human Resource Management Journal, 1(4), 1992, pp. 23-29.
9. Noe, R.; Hollenbeck, J.; Gerhart, B.; Wright, P. *Менаџмент људских потенцијала*. 3. изд. Загреб: Мате, 2006.
10. Svetlik, I., et al.: *Human resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia*, Review of International Comparative Management, 11(5), 2010, pp. 807-833.
11. Thang, L.C., Quang, T.: *Human Resource Management Practices in a Transitional Economy: A Comparative Study of Enterprise Ownership Forms in Vietnam*, Asia Pacific Business Review, 11(1), 2005, pp. 25-48.
12. Torrington, D., Hall, I., Taylor, S.: *Менаџмент људских ресурса*. 5 изд. Београд: Дата статус, 2004.
13. Wren, D.A.; Voich, D.V. *Менаџмент (процес, структура и понашање)*. Београд: Грмеч а.д. и Привредни преглед, 1994.
14. Агенција за банкарство Републике Српске, *Извјештај о стању у банкарском систему Републике Српске за период 01.01.2010.-31.12.2010. године*, документ доступан на: [http://www.abrs.ba/publikacije/Izvjestaj\\_o\\_stanju\\_bankarskog\\_sistema\\_RS\\_31122010.pdf](http://www.abrs.ba/publikacije/Izvjestaj_o_stanju_bankarskog_sistema_RS_31122010.pdf) (10.04.2011.)
15. Шушњар, Ш.Г.; Зимањи, В. *Менаџмент људских ресурса*. Суботица: Економски факултет, 2005.