

Komisiji za diplomatske akademske studije  
Nastavno-naučnog veća  
Ekonomski fakultet, Beograd

## REFERAT O ZAVRŠENOJ MAGISTARSKOJ TEZI

Na osnovu odluke Nastavno-naučnog veća Ekonomskog fakulteta u Beogradu od Mart 31, 2010 zavedenom pod rednim brojem 1801/1 odredjeni smo u komisiju za ocenu i odbranu magistarske teze kandidata **Mičunović Jelene** (u daljem tekstu „kandidatkinja“) pod naslovom „**Upravljanje humanim kapitalom pomoću Uskladjene liste**“. Pošto smo pregledali prezentirani rad, podnosimo sledeći

### REFERAT

koji sadrži zapažanja i ocene strukturirane u okviru sledećih tačaka:

1. Osnovni podaci o kandidatkinji i magistarskoj tezi
2. Predmet i cilj magistarske teze
3. Metode koje su primenjene u istraživanju
4. Osnovne hipoteze od kojih se polazilo u istraživanju
5. Opis sadržaja rada
6. Ostvareni rezultati
7. Zaključak

#### 1. Osnovni podaci o kandidatkinji i magistarskoj tezi

Kandidatkinja je rođena 1981. godine u Nišu gde je završila osnovnu i srednju školu. Kandidatkinja je diplomirala na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Nišu 2005. godine na smeru Engleski jezik i književnost. Magistarske studije na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu kandidatkinja je upisala 2005. godine gde je položila sve ispite na smeru Medjunarodni menadžment i marketing sa prosečnom ocenom 9,40.

Kandidatkinja je u periodu 2006-2008 bila zaposlena u Metro Cash and Carry na mestu saradnika ljudskih resursa. Takodje, imenovana je i za odgovorno lice za bezbednost i zdravlje na radu. Od 2008. godine do danas kandidatkinja radi na poziciji direktora ljudskih resursa u preduzeću Jasmin.

Obim magistarske teze je 130 str. U izradi teze korišćena je relevantna literatura iz oblasti istraživanja koja obuhvata 100 izvora.

#### 2. Predmet i cilj magistarske teze

Predmet predložene magistarske teze je analiza mogućnosti upotrebe Uskladjene liste (engl. BSC - *Balanced Scorecard*) kao alata strategijskog menadžmenta sa posebnim osvrtom na njenu primenu u upravljanju humanim kapitalom preduzeća.

Dok su u industrijskoj eri preduzeća stvarala vrednost koristeći prevashodno materijalnu aktivu i fokusirajući se na finansijska merila poslovnog uspeha, u informatičkoj eri najvredniji resurs postaje nematerijalna aktiva, pre svega, znanje i veštine zaposlenih a uspeh se meri stvorenom vrednošću za kupce i vlasnike. Znanje predstavljaju informacije primenjene u najboljoj praksi. Proces stvaranja znanja kroz učenje dobija na značaju pošto je znanje jedini resurs čija se vrednost upotrebom ne gubi (odnosno, prenosi na proizvode). Šta više, vrednost znanja se upotrebom povećava, posebno kada pomera granice najbolje prakse. Znanje je osnova večnog života preduzeća i transformacije humanih resursa u humani kapital.

Sposobnost učenja je jedna od osnovnih karakteristika humanog kapitala jer samo humani resursi koji imaju tzv. „evolutivnu kompetentnost“ mogu doprineti ostvarenju ciljeva preduzeća u uslovima delovanja imperativa promena. Pri tome se ljudski resursi tretiraju kao „nosač“ humanog kapitala. Motivacija omogućava da se ljudski resursi transformišu u humani kapital.

Novi uslovi zahtevaju nove metode upravljanja. Jedna od najvrednijih metoda ove vrste je Uskladena lista. Originalna ideja Uskladene liste vezana je za interaktivno formulisanje ciljeva (zajedno sa merilima performansi, zadacima i inicijativama) iz četiri perspektive (finansijska perspektiva, marketing perspektiva, procesna perspektiva i perspektiva učenja i razvoja). Unapređena verzija Uskladjene liste dodaje još dve perspektive (perspektiva razvoja tržišta i perspektiva rizika). Kao strategijski orijentisan alat upravljanja, Uskladena lista dovodi do novog biznis modela, odnosno, preduzeća vođenih (ili fokusiranih na strategiju). Ovaj biznis model omogućava uskladjivanje strategije i operativnih aktivnosti i uspostavljanje balansa između dugoročne vrednosti i kratkoročnih finansijskih rezultata.

Kako se u modernim uslovima poslovanja fokus sa kontrole troškova pomera na investicije u nematerijalnu aktivu, *cilj* magistarskog rada jeste upravo da pokaže da korišćenje Uskladjene liste omogućava da humani kapital postane ključni faktor u realizaciji strategije preduzeća. Konkretno, u pitanju je sagledavanje efekata investicija u humani kapital na stvorenu vrednost preduzeća fokusiranog na strategiju. Investicije u humane resurse preko učenja i razvoja pokreću lančanu reakciju pozitivnih efekata kao što su rast produktivnosti (smanjenje troškova), diferenciranje proizvoda (dodavanje vrednosti) i veći stepen satisfakcije kupaca koja ide prema tzv. „životnoj vrednosti“ (engl. *life time value*). Rast satisfakcije kupaca dovodi do rasta lojalnosti, veće stope povratnih kupaca, stabilnosti (eventualno rasta) prodaje i veće vrednosti za vlasnike. Stvorena vrednost (za kupce i vlasnike) je uslov održivosti pozicije preduzeća što, u krajnjoj liniji zavisi od njegove sposobnosti da proceni domete i mogućnosti razvoja zaposlenih kao i njihove konkretne doprinose koji omogućavaju konkurentsku utakmicu na bazi brzine reakcije, kvaliteta proizvoda i tehnoloških inovacija.

Ukratko, svodni cilj rada je da pokaže da ulaganje u ljudski kapital istovremeno dovodi do efekata koji ispunjavaju strategijska očekivanja, zahteve etičkog odnosa prema okruženju i društvenu odgovornost preduzeća (engl. *triple bottom line*). Naime,

implementacija strategije treba da doprinese usklađivanju individualnih ciljeva, ciljeva preduzeća i širih društvenih ciljeva, što se postiže samo adekvatnim upravljanjem humanim kapitalom. Usaglašavanje ciljeva pojedinaca na svim nivoima organizacione strukture preduzeća sa ciljevima preduzeća doprinosi povećanju motivacije kako u pogledu regularnih aktivnosti tako i u pogledu predviđanja i planiranja budućih aktivnosti. Na taj način motivacija omogućava ostvarivanje strategijskih ciljeva preduzeća pošto pretvara humane resurse u humani kapital.

### **3. Metode koje su primenjene u istraživanju**

Kandidatkinja je u istraživanju primenila sledeće metode istraživanja: (a) analizu i sintezu sekundarnih podataka na bazi kabinetskog istraživanja, (b) metod studije slučaja i (c) komparativno-istorijski metod.

Metod analize i sinteze sekundarnih podataka je primenjen na analizu podataka i koncepata iz domaće i strane stručne literature, baza podataka dostupnih na Internetu i drugih materijala istraživačkog i edukativnog karaktera.

Metod studije slučaja korišćen je radi uporedivosti teorijskih koncepata sa praktičnim rešenjima analiziranog problema. Na ovaj način je analizirano više primera koje navode rodonačelnici kocepta Uskladjene liste *R. Kaplan* i *D. Norton*.

Komparativno-istorijski metod kandidatkinja je upotrebila u cilju identifikovanja sličnosti i razlika koje humani kapital ima u strategijskom menadžmentu različitih preduzeća.

### **4. Osnovne hipoteze od kojih se polazi u istraživanju**

Na osnovu definisanog predmeta i cilja disertacije uvid u metodološku osnovu istraživanja može se dobiti pregledom osnovnih hipoteza. Kandidatkinja u istraživanju polazi od sledećih hipoteza:

1. Humani kapital omogućava ljudskim resursima i preduzeću pozitivne efekte, odnosno dobitak za obe strane (*win-win*). Razvijanje individualnih sposobnosti i kompetencija, kroz obuku i razvoj, uspostavlja vezu između individualnog napredovanja i dinamike promena i razvoja preduzeća. Kako uspeh preduzeća prevashodno zavisi od ljudskih resursa, bitno je usaglasiti njihove ciljeve i interese sa ciljevima i interesima preduzeća, što je jedna od ključnih pretpostavki Uskladjene liste.
2. Humani kapital postaje ključni izvor konkurntske prednosti u novom sistemu upravljanja poznatom kao strategijski menadžment. Ono što u savremenom svetu izdvaja uspešno preduzeće od manje uspešnog su upravo ljudi odnosno njihova sposobnost da anticipiraju i odgovore na promene.
3. Stvaranje vrednosti je posledica inteligentnog ulaganja u nematerijalnu aktivu čiji najznačajniji deo predstavlja humani kapital. Humani kapital omogućava ostvarenje tzv. „prodornih ciljeva“ preduzeća ne samo u procesnoj

perspektivi već i u ostalim perspektivama (marketing, učenje i razvoj i finansijska perspektiva) Usklađene liste.

4. Ulaganje u humani kapital može da dovede do kratkoročnog pada profitabilnosti. Međutim, ulaganje ove vrste je opravdano ukoliko se očekuju rast dugoročne profitabilnosti.

Kroz ceo rad kandidatkinja se vrlo konzistentno držala prethodno navedenih hipoteza.

## **5. Opis sadržaja rada**

Pored Uvoda i Zaključka, kandidatkinja je predložila strukturu rada sa tri glave. U Uvodu (3 str.) kandidatkinja je ukratko opisala problem, postavila ciljeve analize i obrazložila logiku strukture rada.

Prva glava (40 str.) nosi naslov »Značaj nematerijalne aktive u informatičkoj eri«. U složenom i neizvesnom okruženju sa promenljivom igrom međuzavisnosti, da bi opstalo i prosperiralo preduzeće treba da održi svoju konkurentsku prednost. To se ostvaruje na različite načine, jedan od najplodnijih su investicije u nematerijalnu aktivu. Takođe, u formulisanju i primeni strategije nematerijalna aktiva preuzima kritičnu ulogu jer se strategije za stvaranje vrednosti pomeraju od investicija u materijalnu aktivu prema upravljanju nematerijalnom aktivom. Analiza u ovoj glavi počinje definicijama i klasifikacijama. Analiza nastavlja specifičnostima humanog kapitala, informatičkog kapitala i organizacionog kapitala. Posebni delovi su posvećeni ulozi nematerijalne aktive u stvaranju vrednosti i implementaciji poslovne strategije.

Druga glava (47 str.) nosi naslov »Usklađena lista kao alat strategijskog menadžmenta«. U pitanju je koncept upravljanja preduzećem koji obezbeđuje ravnotežu između kratkoročnih finansijskih rezultata i dugoročnog strategijskog uspeha, zadovoljenje očekivanja ključnih stejkholdera i trajnu konkurentnost preduzeća. Kandidatkinja je u ovoj glavi analizirala Usklađenu listu preko osnovnih procesa, principa ostvarivanja strategijskih ciljeva i osnovnih perspektiva. Konkretno, novi upravljački procesi na kojima bazira Usklađena lista (pojašnjavanje i prevođenje vizije i startegije, komuniciranje i povezivanje, poslovno planiranje, strateška povratna sprega i učenje) postaju ključni za postizanje operativne i strategijske izvrsnosti. Osnovni principi Usklađene liste su operacionalizacija strategije, usklađivanja organizacije sa strategijom, obezbeđivanja svakodnevnog bavljenja strategijom, pretvaranja strategije u kontinuelni proces i kreiranja vodstva za pokretanje promena. Primena ovih principa dovodi do transformacije konvencionalne organizacije u organizaciju vodjenu (ili fokusiranu) na strategiju. Pošto je objasnila procese i principe Usklađene liste, kandidatkinja je prešla na perspektive. Ključna stvar koncepta Usklađene liste jesu uzročno-posledične veze između četiri različite perspektive i ciljeva (merila uspeha, zadataka i inicijativa) definisanih u okviru svake od njih. Usmeravajući svoj fokus ne samo na finansijski aspekt, nego i na marketing aspekt, aspekt internih poslovnih procesa i aspekt učenja i razvoja Usklađena lista omogućava da se u formulisanju ciljeva uspostavi balans između kratkoročnog uspeha i dugoročne perspektive preduzeća.

Treća glava (40 str.) koja nosi naslov »Strategijski značaj humanog kapitala u primeni Uskladjene liste« predstavlja centralnu glavu magistarske teze. Razvoj humanog kapitala predstavlja imperativ svakog savremenog preduzeća. Uskladena lista promoviše stvaranje kulture preduzeća koja promoviše učenje i razvoj, čime se stvaraju uslovi za razvoj i pojedinaca i preduzeća u celini. Razvoj preduzeća predstavlja sistematsku primenu znanja u cilju postizanja planiranih ciljeva. Ključna stvar u tom procesu jeste usaglašavanja individualnih ciljeva i vrednosti sa ciljevima i vrednostima preduzeća. Imajući u vidu da je Uskladena lista način da preduzeća povežu svoju strategiju sa operativnim akcijama, i da ostvare ne samo finansijske ciljeve već i nefinansijske ciljeve, razvoj humanog kapitala u celom procesu jeste ključni pokretač vrednosti. Dublje proučavanje pomenutog odnosa zahteva praćenje procesa upravljanja humanim kapitalom kroz faze planiranja, regreutovanja, selekcije, razvoja i ocene performansi, sistema kompenzacija i održavanja efektivnih odnosa između zaposlenih. Ukazivanjem na specifičnosti procesa upravljanja ljudskim kapitalom omogućava dalje analiziranje humanog kapitala kao izvora distinktivne kompetetnosti i aktivnosti u lancu vrednosti u kojima preduzeće ostvaruje perfekciju. Izlaganja u ovoj glavi završavaju ulogom ljudskog kapitala u stvaranju vrednosti, odnosno, definisanjem strategijskih inicijativa iz perspektive učenja i razvoja koje dovode do stvaranja vrednosti.

Na kraju rada dat je zaključak (2 str.) u formi eseja.

## **6. Ostvareni rezultati**

Analizirana magistarska teza je korektno objasnila upotrebu koncepta Uskladjene liste za formulisanje strategije preduzeća iz perspektive humanog kapitala. Korektno je objašnjena razlika između humanog kapitala, informatičkog kapitala i organizacionog kapitala. Investicije u obuku i trening zaposlenih koje podstiču proces učenja kao i investicije u skladišta znanja i njihovu upotrebu kroz poslovnu inteligenciju bitne su za dublje sagledavanje uloge humanog kapitala u strategiji preduzeća. Ipak, istraživanje nije dalo potpunu sliku problema pošto nije obradilo aspekt procene vrednosti humanog kapitala. U pitanju je delikatan ekonomski problem koji verovatno prevazilazi domet magistarskog rada.

Ostaje tvrdnja da je izučavanje uloge humanog kapitala u sprovođenju strategije samo po sebi dovoljno interesantna i nedovoljno izučavana oblast. Po definiciji, metodološki zaokruženo izučavanje jedne takve problematike zasigurno utiče na pomeranje praktičnih granica saznanja iz ove oblasti na viši nivo. Stoga glavni rezultat ovog istraživanja predstavlja praktičan doprinos razumevanju uloge humanog kapitala i njegove upotrebe u stvaranju vrednosti preduzeća posredstvom strategije. To je omogućilo kandidatkinji da prezentira niz korisnih uputstava kako preduzeće može da upotrebi svoj humani kapital u cilju stvaranja konkurentске prednosti i ostvarivanja dugoročnih ciljeva.

## **7. Zaključak**

Imajući u vidu sve prethodno navedeno, spremni smo da predložimo Nastavno-naučnom veću Ekonomskog fakulteta u Beogradu (*via* Komisija za posleddiplomske

studije) da odobri odbranu magistarske teze kandidatkinje Jelene Mićunović pod naslovom »Upravljanje humanim kapitalom pomoću Uskladjene liste«.

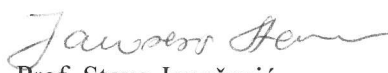
KOMISIJA:



Prof. Dragan Djuričin



Dr Djordje Kaličanin, docent



Prof. Stevo Janošević

Maj 18, 2010