

EFEKTI LJUDSKOG KAPITALA NA FINANSIJSKE PERFORMANSE: ANALIZA PRE I POSLE IZGRADNJE BREND A POSLODAVCA

EFFECTS OF HUMAN CAPITAL ON FINANCIAL PERFORMANCE: ANALYSIS BEFORE AND AFTER BUILDING A BRAND OF THE EMPLOYER

Goran Pavlović¹

DOI: <https://doi.org/10.31410/EMAN.2019.397>

Rezime: *Zaposleni, tj. njihova znanja, veštine i sposobnosti predstavljaju ključni faktor uspeha i održive konkurentske prednosti. Svako preduzeće nastoji da pridobije one zaposlene koji poseduju jedinstveni ljudski kapital, tj. specifične kompetencije koje će omogućiti postizanje visokog nivoa performansi. Kako bi se to ostvarilo, omogućavaju se brojne mogućnosti zaposlenima poput fleksibilnog radnog vremena, stimulativnih kompenzacija, mogućnosti napredovanja, dodatnog obučavanja itd. Ovakvim faktorima preduzeće nastoji da se izdvoji kao jedinstveno i poželjno mesto za rad i time privuče i zadrži najbolje zaposlene. Neki od ovih faktora koji služe za izgradnju brenda poslodavca istovremeno mogu biti osnov za unapređenje ljudskog kapitala u preduzeću. Zato je i osnovni cilj ovog rada da sagleda promenu u stepenu ljudskog kapitala nakon izgrađenog brenda poslodavca i da se shodno tome utvrdi kako takva promena deluje na ostvarene performanse preduzeća*

Ključne reči: *ljudski kapital, brend poslodavca, performanse.*

Abstract: *Employees, i.e. their knowledge, skills and abilities are a key factor of success and sustainable competitive advantage. Each company strives to acquire those employees who have a unique human capital, i.e. specific competencies that will enable achieving a high level of performance. In order to achieve this, many opportunities are available to employees such as flexible working hours, stimulative benefits, promotion opportunities, additional training, etc. By such factors, the company strives to stand out as a unique and desirable place to work and thereby attract and retain the best employees. Some of these factors that serve to build an employer brand can at the same time be the basis for improving human capital in the enterprise. Therefore, the basic goal of this paper is to examine the change in the level of human capital after the built brand of the employer and, consequently, determine how such a change affects the achieved performance of the company*

Keywords: *human capital, employer brand, performance.*

1. UVOD

Ključni faktor uspeha savremenih preduzeća jestu zaposleni, tj njihova znanja i sposobnosti. Budući da je sve teže privući i zadržati kvalitetne zaposlene, preduzeća definišu različite strategije i načine kojima će ne samo privući, već motivisati i angažovati kvalitetni ljudski kapital koji će voditi realizaciji dobrih poslovnih rezultata. Jedan od načina da se takvi zaposleni privuku jeste i putem brenda poslodavca.

Brend poslodavca može se shvatiti kao set funkcionalnih, psiholoških i ekonomskih koristi koje će neko dobiti radom u preduzeću [1]. Reč je zapravo o takvoj strategiji upravljanja ljudskim resur-

¹ Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, Srbija

sima gde se davanjem stimulativnih kompenzacija, redovnim obučavanjem, stvaranjem pozitivne radne atmosfere u kojima su zastupljeni dobri međuljudski odnosi, fleksibilno radno vreme, kreativni i izazovni zadaci i u kojima se uvažavaju ideje zaposlenih nastoji stvoriti jedinstvena i prepoznatljiva slika preduzeća kao dobrog mesta za rad. Stvaranjem takve slike u javnosti, preduzeće je u stanju da privuče, zadrži i motiviše najbolje zaposlene, koji će svojom posvećenošću, lojalnošću i zadovoljstvom u radu omogućiti postizanje dobrih poslovnih i finansijskih rezultata.

Neke od aktivnosti i mera za izgradnju brenda poslodavca značajni su i za ljudski kapital u preduzeću. Ovo je posebno karakteristično za proces edukacije zaposlenih, odavanje priznanja, napredovanje u karijeri, davanje izazovnog posla i sl. Drugim rečima, stvaranjem jedinstvenog i prepoznatljivog mesta za rad, preduzeća istovremeno uvećavaju stepen ljudskog kapitala, budući da se najčešće radi o aktivnostima i merama koje pozitivno deluju na motivaciju i sposobnosti zaposlenih. Imajući u vidu navedeno, osnovni cilj ovog rada jeste da sagleda promenu u stepenu ljudskog kapitala nakon izgrađenog brenda poslodavca i da se shodno tome utvrdi kako takva promena deluje na ostvarene performanse preduzeća.

2. PREGLED LITERATURE

Veliki broj preduzeća svoje marketing napore fokusira ka izgradnji korporativnog brenda, kao i na brendiranje proizvoda i usluga. Međutim, marketing filozofija i principi brendiranja mogu biti primenjeni i u domenu discipline upravljanja ljudskim resursima [2]. Kao rezultat takve aktivnosti nastaje koncept brenda poslodavca, koji se može shvatiti kao napor preduzeća ka stvaranju jedinstvenog i prepoznatljivog mesta za rad, na osnovu kojeg će preduzeće biti u stanju da identifikuje, privuče i zadrži najbolje kandidate sa tržišta rada [3]. Identifikacijom, privlačenjem i retencijom onih zaposlenih čiji se sistem vrednosti najbolje uklapa u sistem vrednosti i kulturu preduzeća, doći će do ostvarivanja visokog nivoa performansi [4]. Samo stvaranje jedinstvenog i prepoznatljivog mesta za rad podrazumeva niz aktivnosti i odluka preduzeća koje moraju biti preduzete kako bi se ono izdvojilo kao jedinstveno mesto za rad. Berthon i dr [5] su razvili tzv. dimenzije brenda poslodavca, koje se odnose na veliki broj faktora koji mogu delovati pozitivno na privlačenje i zadržavanje najboljih zaposlenih: stvaranje zanimljivog radnog okruženja, primena savremenih metoda rada i upravljanja, kreiranje atmosfere u kojoj će postojati dobri međuljudski odnosi i kooperacija između zaposlenih, davanje stimulativnih kompenzacija, redovna edukacija, uvažavanje kreativnosti, ideja i sugestija zaposlenih, davanje određenog stepena autonomije, priznanja itd. Veliki broj ovakvih mera i aktivnosti predstavljaju i jedan od načina za stvaranje jedinstvenog ljudskog kapitala u preduzeću.

Ljudski kapital, koji predstavlja jednu od najbitnijih i sastavnih komponenti intelektualnog kapitala i nematerijalne imovine preduzeća, može se definisati kao kombinacija znanja, veština, iskustva, sposobnosti i inovativnosti zaposlenih da izvrše zadatke u preduzeću [6]. Međutim, ljudski kapital daleko je više samo od znanja zaposlenih. On se odnosi i na njihovu kreativnost, lojanost, motivisanost, posvećenost, sposobnost učenja novih stvari, entuzijazam itd [7]. Ljudski kapital je posebno značajan u savremenim uslovima poslovanja, koje odlikuju izražena konkurencija i sve veći značaj nematerijalne imovine za ostvarivanje uspeha i konkurentске prednosti. Ona preduzeća koja poseduju vredan ljudski kapital u mogućnosti su da razvijaju inovativne ideje, proizvode i usluge, procese, metode i načine rada koji će voditi efikasnosti i efektivnosti poslovanja [8]-[9]. Drugim rečima, ljudski kapital je od presudne važnosti za sticanje održive konkurentске prednosti pa se zato može smatrati najvrednijom komponentom intelektualnog kapitala [10].

Neke od aktivnosti za izgradnju brenda poslodavca značajne su i za stvaranje ljudskog kapitala u preduzeću. Ovo se posebno odnosi na aktivnosti poput obučavanja i razvoja zaposlenih, stvaranja stimulatívnođ i prijatnođ radnođ okruženja sa izazovnim zadacima koji će pozitivno delovati na posvećenost zaposlenih poslu, odavanje priznanja, omogućavanje fleksibilnođ radnođ vremena, davanje stimulatívnođ kompenzacija i brojnih drugih materijalnih i nematerijalnih nagrada [11]-[12]-[13]. Realno je očekivati da će u onim preduzećima u kojima vladaju ovakvi radni uslovi i u kojima zaposleni predstavljaju najbitniju komponentu imovine i uspeha biti veći i stepen ljudskog kapitala. Posledično, brend poslodavca i veći stepen ljudskog kapitala vodiće ka boljim poslovnim i finansijskim performansama preduzeća [14]-[13]-[12]-[7]. Imajući u vidu navedeno, mogu se definisati sledeće hipoteze ovog rada:

H₁: Uticaj ljudskog kapitala na finansijske performanse veći je nakon stvaranja brenda poslodavca.

H₂: Nivo ostvarenih finansijskih performansi veći je nakon ostvarenog brenda poslodavca.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Kako bi se ispitale istraživačke hipoteze u radu, sprovedeno je originalno istraživanje nad uzorkom preduzeća koja posluju na teritoriji Republike Srbije. Radi se o preduzećima koja su u toku 2016. godine istraživanjem od strane *Infostuda* bila proglašena kao najbolja mesta za rad [15]. Ovim putem formiran je uzorak od 10 preduzeća. Potrebno je naglasiti da je 2016. godina uzeta zbog objektivnosti i kvaliteta rezultata. Naime, Brown i dr [16] ističu da je radi kvaliteta zaključka potrebno odabrati duži vremenski period, kao i nekoliko različitih varijabli. Sledeći ovakav stav, u istraživanju su praćeni ostvareni rezultati u vremenskom periodu od 2 godine pre i 2 godine nakon stvaranja brenda poslodavca. Ljudski kapital, koji predstavlja *nezavisnu varijablu* u modelu, dobija se na osnovu modela koji je definisao Pulić [17]. Reč je o tzv. VAIC modelu, koji se sastoji iz ljudskog, strukturnog i relacionog kapitala. Prema navedenom modelu, ljudski kapital predstavlja odnos između između dodate vrednosti (VA) (prihod umanjen za ukupne troškove, osim troškova po osnovu zarada) i ukupno isplaćenih zarada zaposlenima (HC), tj.

$$\text{Ljudski kapital} = \text{VA} / \text{HC} \quad (1)$$

Zavisne varijable u modelu predstavljaju stopa prinosa na ukupna poslovna sredstva (ROA) i stopa prinosa na ukupno uloženi kapital (ROE).

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Na samom početku analize primenjena je deskriptívna statistička analiza kako bi se utvrdile srednje vrednosti i prosečna odstupanja pojedinih pokazatelja i performansi u modelu. Rezultati analize prikazani su u Tabeli broj 1.

Kao što se iz Tabele 1 može zaključiti, preduzeća iz uzorka su nakon izgradnje brenda poslodavca, tj. jedinstvenog i prepoznatljivog mesta za rad ostvarila viši nivo prihoda, ali i veće prosečno odstupanje u tom pogledu. Neto dobitak nakon izgradnje brenda poslodavca nije veći, ali je potrebno imati u vidu da su i ulaganja, tj. troškovi takođe porasli, što je imalo uticaja na konačni rezultat. Međutim, nakon izgradnje brenda poslodavca došlo je do ostvarivanja većeg prinosa na ukupna ulaganja (ROA), kao i znatno većeg prinosa na ukupno uloženi kapital (ROE), koji je sa 7,5 porastao na 19,31 nakon izgradnje brenda poslodavca. Kao rezultat izgradnje brenda

poslodavca došlo je, očekivano i do rasta stepena ljudskog kapitala. U periodu pre izgradnje brenda poslodavca, stepen ljudskog kapitala iznosio je 0,49, dok nakon izgradnje brenda poslodavca stepen ljudskog kapitala iznosi 1,23.

Pokazatelj performansi	Pre brenda poslodavca		Posle brenda poslodavca	
	Aritm. sredina	Stand. devijacija	Aritm. sredina	Stand. devijacija
Ljudski kapital	0,49	3,35	1,23	0,59
ROA	6,17	21,68	9,98	11,08
ROE	7,5	46,67	19,31	20,56
Poslovni prihod	58.210.695	77.993.430	66.070.265	88.206.795
Neto dobitak	5.792.338	8.754.421	5.542.728	7.863.787

Tabela 1. Rezultati deskriptivne statističke analize. Izvor: Autor

Kako bi se ispitala prva istraživačka hipoteza, primenjen je Chow test. Primenom ovog testa u dva vremenska intervala, u ovom slučaju pre i nakon izgradnje brenda poslodavca, može se doći do zaključka kakve su se strukturne promene dogodile u okviru ljudskog kapitala, kao i kakav to uticaj ostvaruje na performance preduzeća. Statistika Chow testa podrazumeva sledeći model [18]-[19]:

$$F = \frac{\frac{RSS_w - RSS_g + RSS_j}{k}}{\frac{RSS_g - RSS_j}{n_1 + n_2 - 2k}} \quad (2)$$

gde F predstavlja statistiku testa, RSS_w predstavlja rezidualnu sumu kvadrata celog uzorka, RSS_g predstavlja rezidualnu sumu kvadrata pre brenda poslodavca, RSS_j predstavlja rezidualnu sumu kvadrata nakon izgradnje brenda poslodavca, k predstavlja broj regresora, a n₁+n₂-2k broj stepeni slobode. U Tabeli broj 2 prikazani su rezultati Chow testa za uticaj nezavisne varijable na svaku zavisnu varijablu pojedinačno pre i nakon izgradnje brenda poslodavca.

Model	Suma reziduala	Suma reziduala pre	Suma reziduala posle	F
HC → ROA	11.204,432	8.293,148	2.448,345	3,25 ^{ns}
HC → ROE	48.421,932	38.718,722	6.640,502	3,259 ^{ns}

Napomena: ns-nema signifikantnosti

Tabela 2. Rezultati Chow testa. Izvor: Autor

Iako se posmatranjem aritmetičkih sredina ROA i ROE može steći preliminarni zaključak da je došlo do njihovog povećanja nakon izgradnje brenda poslodavca, vrednost testa nije na dovoljno signifikantnom nivou da bi se tvrdilo da porast ljudskog kapitala nakon izgradnje brenda poslodavca ostvaruje pozitivan uticaj na finansijske performanse. Shodno tome može se konstatovati da H1 hipoteza nije potvrđena.

Kako bi se ispitala H2 istraživačka hipoteza, primenjen je uporedni t test. Primena ovog testa podrazumeva se prilikom poređenja sredina koji dolaze iz istih preduzeća u različitim vremenskim intervalima, u ovom slučaju pre i nakon izgradnje brenda poslodavca. Rezultati testa predstavljani su u Tabeli broj 3.

Pokazatelj	Arifmetičke sredine		P vrednost
ROA	Pre	6,13	0,023*
	Posle	11,95	
ROE	Pre	10,37	0,077**
	Posle	22,04	

Napomena: *-vrednost je signifikantna na nivou 0.05; ** - vrednost je signifikantna na nivou 0.1

Tabela 3. Rezultati uporednog t testa. Izvor: Autor

Kao što se iz prethodne tabele može zaključiti, brend poslodavca dovodi do povećanja finansijskih performansi preduzeća. Naime, u periodu pre stvaranja brenda poslodavca, ROA i ROE su bile dosta manje u odnosu na period nakon izgradnje. Sa vrednostima koje su signifikantne na nivou 0,05 i 0,1, može se reći da je nivo ostvarenih finansijskih performansi veći nakon izgradnje brenda poslodavca, čime je H2 istraživačka hipoteza potvrđena.

4. DISKUSIJA I ZAKLJUČAK

Kako savremeni uslovi poslovanja podrazumevaju izrazitu konkurenciju koja u velikoj meri ostvarivanje dobrih poslovnih performansi čini neizvesnim, potrebno je privući one zaposlene koji poseduju specifična znanja, veštine i spobnosti, a koji će biti lojalni i posvećeni preduzeću. Da bi privukla takve zaposlene, preduzeća primenjuju niz različitih strategija i taktika, a jedna od njih je brend poslodavca. Shvaćen kao napor preduzeća ka stvaranju jedinstvenog i prepoznatljivog mesta za rad, brend poslodavca je u odgovarajućoj relaciji sa ljudskim kapitalom, budući da su neke mere za stvaranje brenda poslodavca istovremeno i mere za izgradnju ljudskog kapitala, poput treninga i obučavanja zaposlenih, davanja priznanja, stimulativnih kompenzacija, omogućavanja fleksibilnog radnog vremena i sl.

Kako bi se ispitala relacija između brenda poslodavca i ljudskog kapitala i utvrdio njihov uticaj na performanse, sprovedeno je istraživanje nad preduzećima koja su se u toku 2016. godine identifikovala kao najbolja mesta za rad u Republici Srbiji. Analizom je obuhvaćen vremenski period 2 godine pre i 2 godine nakon što su preduzeće proglašena kao najbolja mesta za rad. Rezultati statističke analize su najpre pokazali da je nakon izgradnje brenda poslodavca u preduzećima povećan stepen ljudskog kapitala, meren tzv. VAIC modelom. Takođe se pokazalo da su povećane i ostvarene finansijske performanse, osim neto dobitka. Međutim, treba imati u vidu da odsustvo povećanja neto dobitka nije problem, budući da je došlo i do rasta troškova poslovanja. Kako bi se utvrdio uticaj rasta ljudskog kapitala na finansijske performanse, realizovan je Chow test, koji prati strukturne promene u ljudskom kapitalu u toku vremena i njihov uticaj na ostvarene rezultate. Rezultati testa su pokazali da porast ljudskog kapitala nije doveo do rasta finansijskih performansi, tj. ROA i ROE, čime je prva hipoteza odbačena. Međutim, ovakvi rezultati kada je u pitanju uticaj ljudskog kapitala na finansijske performanse nije redak, budući da na ostvarene finansijske rezultate deluje veliki broj drugih faktora u preduzeću, a ne samo ljudski kapital i ljudski resursi. Sa druge strane, rezultati uporednog t testa su pokazali da je nakon izgradnje brenda poslodavca došlo do značajnog uvećanja ROA i ROE, čime je potvrđena druga istraživačka hipoteza. Dobijeni rezultat potvrđuje činjenicu da brend poslodavca, tj. dobra reputacija preduzeća kao mesta za rad, dovodi do rasta produktivnosti i efikasnosti u poslovanju, što dalje vodi dobrim finansijskim rezultatima preduzeća.

Naučni doprinos rada ogleda se u proširivanju naučnog saznanja iz oblasti ljudskog kapitala, brenda poslodavca, kao i njihove povezanosti i uticaja na finansijske performanse. Prema saznanju autora, ovakva istraživanja ranije nisu sprovedena na teritoriji Republike Srbije, što stvara adekvatnu osnovu za sprovođenje daljih istraživanja.

Praktični doprinos rada ogleda se u pružanju relevantnih informacija menadžerima i privrednicima o tome kako izgradnja brenda poslodavca može istovremeno delovati i na rast ljudskog kapitala i kako takve aktivnosti mogu delovati na finansijske performanse.

Ograničenje rada ogleda se pre svega u veličini uzorka, koji u narednim istraživanjima mora biti uvećan. Poželjno je u budućim istraživanjima takođe povećati i broj zavisnih varijabli u modelu, kako bi se utvrdio uticaj ljudskog kapitala na druge finansijske i poslovne performanse. Radi sagledavanja dugoročnog efekta brenda poslodavca i ljudskog kapitala na ostvarene rezultate, potrebno je povećati i vremenski period istraživanja, a u samom istraživanju uključiti preduzeća koja dolaze iz različitih granskih delatnosti.

REFERENCES

- [1] Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand, *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- [2] Alniaçik, E., Alniaçik, U., Erat, S., & Akçin, K. (2014), Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures? *8th International Strategic Management Conference, Procedia – Social and Behavioral Conference*, 150, 336-344.
- [3] Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- [4] Urbanova, H., & Hudakova, M. (2017). Benefits of employer brand and the supporting trends, *Economics & Sociology*, 10(4), 41-50.
- [5] Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- [6] Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Review*, 3(1), 41-60.
- [7] Pavlović, G. (2018). Uticaj ljudskog kapitala na finansijske performanse preduzeća. *Fourth International Scientific Conference Leadership and Management: Integrated Politics of Research and Innovations, LIMEN 2018*, Belgrade, 293-299.
- [8] Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- [9] Kwon, K., & Rupp, D.E. (2012). High-performer turnover and firm performance: The moderating role of human capital investment and firm reputation. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 1-22.
- [10] Obeidat, B.Y., Abdallah, A.B., Aqqad, N.O., Akhoershidah, A.H., Maquableh, M. (2017). The effect of intellectual capital on organizational performance: The mediating role of knowledge sharing. *Communications and Network*, 9, 1-27.
- [11] Botha, A., Bussin, M., & Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-12.
- [12] Robertson, A. & Khatibi, A. (2012). By design or by default: Creating the employer identity. *The IUP Journal of Brand Management*, 9(4), 31-47.

- [13] Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurements. *VISION-The Journal of Business Perspective*, 14(1-2), 26-34.
- [14] Dženopoljac, V., Janošević, S., & Bontis, N. (2016). Intellectual capital and financial performance in the Serbian ICT industry. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 373-396.
- [15] <https://poslovi.infostud.com/vesti/Veliko-istrazivanje-zavrsono-Ko-su-najpozeljniji-poslodavci-u-Srbiji/51618>, pristupljeno 1.3.2019. godine.
- [16] Brown, R.M., Gatian, A.W., & Hicks, J.O. (1995). Strategic information systems and financial performance. *Journal of Management Information Systems*, 11(4), 215-248.
- [17] Pulić, A. (2000). VAIC - an accounting tool for IC management. *International Journal of Technology Management*, 20, 702-714.
- [18] Azhagaiah, R., & Satishkumar, T. (2014). Impact of mergers and acquisitions on operating performance: evidence from manufacturing firms in India. *Managing Global Transitions*, 12(2), 121-139.
- [19] Chow, G.C. (1960). Tests of equality between sets of coefficients in two linear regressions. *Econometrica*, 28(3), 591-605.

