

MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U DOMAĆIM POLJOPRIVREDNIM PREDUZEĆIMA

Carić Marko¹

Prodanović Radivoj²

Khoja Amina Hamina A³

Gardašević Jovana⁴

Sažetak: Cilj rada je identifikovati ključne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u domaćim poljoprivrednim preduzećima i njihov obim, kao i prateće probleme.

U istraživanju je korišćen kvantitativni metod tj. sprovedena je pisana strukturirana anketa putem Interneta. Anketa je uključila 64 preduzeća, a odgovore je dalo 29 ili 43%.

¹ Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska 2, 21000 Novi Sad, Srbija, e-mail: marko.c@fimek.edu.rs ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5683-3819>

² Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska 2, 21000 Novi Sad, Srbija, e-mail: rprodanovic@fimek.edu.rs ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7088-8506>

³ Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska 2, 21000 Novi Sad, Srbija, E-mail: zakiakhoya@yahoo.com

⁴ Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska 2, 21000 Novi Sad, Srbija, e-mail: j.gardasevic@fimek.edu.rs ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3239-2083>

Rezultati istraživanja pokazuju da domaća poljoprivredna preduzeća uglavnom sprovode aktivnosti upravljanja ljudskim resursima. U 17% preduzeća angažovan je profesionalni menadžer, dok su u većini direktori nadređeni zaposlenima. Nadalje, istraživanje je otkrilo da se najviše pažnje posvećuje nagrađivanju, motivisanju, usavršavanju zaposlenih i upravljanju zaštitom na radu, dok su evaluacija posla, socijalizacija, saradnja s obrazovnim institucijama i merenje zadovoljstva zaposlenih od sekundarnog značaja. Izraženi su kadrovski problemi poput niske motivacije, radne discipline, narušeni međuljudski odnosi, fluktuacije zaposlenih, angažman sezonskih radnika i nezainteresovanosti za usavršavanje. Efikasna kadrovska politika može preduprediti kadrovske probleme i poboljšati produktivnost rada. Savetujemo preduzećima da razmisle o investiranju u kvalitetnog menadžera, koji bi se bavio isključivo ljudskim resursima.

Ključne reči: menadžment / ljudski resursi / poljoprivredno preduzeće / kadrovski problemi.

UVOD

Suštinska razlika između upravljanja zaposlenima i upravljanja ljudskim resursima je u obimu i orijentaciji. Obim upravljanja zaposlenima je ograničen, gde se na zaposlene gleda kao na alat, može se sa njima manipulirati u skladu sa osnovnim potrebama organizacije i mogu se zameniti kada se iskoriste (Armstrong, 2020). Ovaj pristup nije dovoljno efikasan, za razliku od sistema diferencijacije ljudskih resursa u kome se HR⁵ prakse razlikuju između zaposlenih (npr. u smislu nagrada, ocenjivanja, mogućnosti napredovanja i dr.) (Brebels i sar., 2015). Savremeno shvatanje ljudskih resursa je šire i ono zaposlene smatra ključnim resursom organizacije (Radošević i sar., 2014). Ovaj pristup promoviše uzajamnost u postizanju ciljeva, te podstiče poboljšanje ekonomskih kapaciteta i kvalitativnog aspekta ljudskih resursa (Stefanović i sar., 2013; Armstrong, 2020). Razlike među zaposlenima u pogledu stručnosti, učinaka, talenata i demografskih karakteristika

⁵ HR – Human Resources (ljudski resursi).

preovlađuju u organizacijama i smatraju se važnim u obezbeđivanju konkurentne prednosti. Ipak, da bi organizacija iskoristila te razlike, mora da ih uzme u obzir u procesu upravljanja ljudskim resursima (HRM⁶) (Brebels i sar., 2015).

Menadžment ljudskih resursa se može definisati kao strateški i koherentan pristup upravljanju najvrednijim resursom organizacije – ljudima, koji doprinose postizanju ciljeva preduzeća (Radošević i sar., 2014; Armstrong, 2020).

Upravljanje ljudskim resursima je aktuelno pitanje s obzirom na to da živimo u zemlji sa sve starijom populacijom, uz izražen trend depopulacije ruralnih područja i smanjenja rezervoara radne snage. Poznat je fenomen migracije radnika u urbana područja, ali i u razvijene zemlje, što menadžerima mora biti svojevrsan alarm za preduzimanje adekvatnih akcija.

Cilj rada je utvrditi kojim se aspektima upravljanja ljudskim resursima daje na značaju u domaćim poljoprivrednim preduzećima. Akcenat se stavlja na obezbeđivanje radne snage u poljoprivrednim preduzećima, ko se dominantno bavi kadrovskim pitanjima, te da li je upravljanje ljudskim resursima skopčano sa kadrovskim problemima.

U istraživanju se koristi kvantitativna metoda, tj. sprovodi se pisana strukturirana anketa. Da bi se spoznali ključni aspekti upravljanja ljudskim resursima, pristupilo se prikupljanju, obradi i analizi sekundarnih podataka sadržanih u naučno-stručnoj literaturi. Dobijeni podaci prezentovani su deskriptivno, tabelarno i grafički. Za obradu i analizu podataka, te kreiranje grafikona korišćen je program Microsoft Excel 2010.

RAZVOJ UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

U širem smislu, rasprava o prirodi upravljanja zaposlenima započeta je krajem prošlog veka, a razmatrala su se dva različita pristupa: kadrovski naspram upravljanju ljudskim resursima ili operativni naspram strateškom pristupu upravljanja ljudskim resursima (Doaei, Najminia, 2012).

⁶ HRM - Human Resources management (menadžment ljudskih resursa).

Vodeći klasik organizacije M.P. Follett nazvala je vođenje umetnošću postizanja nečega preko drugih ljudi (Puđak, 2017). Upravljanje ljudskim resursima je upravljačka funkcija, koja se odnosi na planiranje, organizaciju, vođenje i kontrolu radnih aktivnosti zaposlenih (Lajšić, 2016). Bavljenje svim operativnim poslovima, kao što su regrutovanje i selekcija, analiza posla i dizajn radnog mesta, procena učinka, obuka i usavršavanje, nagrađivanje i sankcionisanje, zadovoljstvo zaposlenih, radni odnosi, ankete zaposlenih spadaju u delokrug poslova menadžera ljudskih resursa (Armstrong, 2020).

Istraživanja pokazuju da se dugoročni uspeh ne postiže bez posvećivanja dovoljno pažnje zaposlenima (Jolović, 2019). U procesu upravljanja kadrovima poslednjih decenija je mnogo toga prilagođeno i zaposleni više nisu samo sredstvo za ostvarivanje ciljeva preduzeća, već su postali partner menadžmenta (Mitsakis, 2014). Dakle, može se reći da je odnos preduzeća prema zaposlenima i kupcima preokupacija savremenog menadžmenta. Samo visok nivo brige, kako prema kupcima, tako i prema zaposlenima, dovodi do očekivanih rezultata – zadovoljnih kupaca, motivisanih zaposlenih i uspešnog preduzeća (Davidescu i sar., 2020).

Dakle, da bi se obezbedio uspeh preduzeća, potrebno je privući kvalitetan kadar, ali mora se imati u vidu da takvi zaposleni ne ostaju u preduzeću, ako nemaju priliku za napredovanje. Zbog toga se menadžer ljudskih resursa mora baviti i obukom i razvojem zaposlenih, kao i razvojem organizacije u celini. Da bi postigao ove ciljeve, HR menadžer mora biti u stanju da zaposlene poveže sa poslovnom strategijom kompanije. Usavršavanje i razvoj zaposlenih obezbeđuju konkurentnost preduzeća na dugi rok (Ilić i sar., 2014).

Savremeno poslovanje donosi nova pravila, koja stvaraju nove okolnosti u okviru kojih će se realizovati organizacione aktivnosti. Preporučuje se menadžmentu da prepozna postojeću organizacionu kulturu, kako bi se identifikovao prostor za implementaciju novih principa poslovanja i upravljanja ljudskim resursima (Gardašević, Ćirić i Stanisavljević, 2021).

AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Ključne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima su: planiranje potreba za kadrovima, regrutovanje, selekcija, socijalizacija, analiza posla i radnih mesta, vrednovanje efekata rada, nagrađivanje i sankcionisanje, motivisanje, usavršavanje i razvoj, participacija zaposlenih u procesu

odlučivanja, programi o zdravlju i bezbednosti, ankete o zadovoljstvu zaposlenih (Ceranec, Popovic, 2009; Eslami, Nakhaie, 2011; Dessler, 2013; Ogunyomi, Bruning, 2016; Nankervis i sar., 2019; Želježić, 2019; Armstrong, 2020).

Analiza posla je aktivnost tokom koje se ispituju specifičnosti posla, utvrđuju zahtevi za zaposlenog, definiše opis radnog mesta i samog posla. Analiza posla i dizajniranje radnog mesta su inputi za druge aktivnosti upravljanja ljudskim resursima (Nikolić i sar., 2019). Redovna ili proaktivna praksa analize posla pomaže u identifikovanju faktora, koji oblikuju motivaciju zaposlenih i zadovoljstvo poslom (Stepanov i sar., 2016), što je direktno u funkciji povećanja produktivnosti rada. Potreba za analizom posla obično se javlja, kada je potrebno stvoriti novo radno mesto, optimizirati postojeće, promeniti organizaciju rada, identifikovati uska grla, preraspodeliti poslove ili dobiti inpute za druge aktivnosti u procesu upravljanja ljudskim resursima (Nikolić i sar., 2019). Analiza posla sastoji se od davanja procena koje karakteristike, veštine i znanja trebaju zaposlenom (Heron, 2005).

Usavršavanju i razvoju zaposlenih se u domaćim preduzećima ne posvećuje dovoljno pažnje (Tot Savić i Tot, 2020), pri čemu je važno istaći da je to osnovni način građenja i održanja konkurentske prednosti. Zadatak HR menadžera je da podstakne zaposlene da ulažu u svoj lični razvoj, da prepozna ono šta ih motiviše i primeni odgovarajuće motivatore, kako bi se ostvario cilj (Čavlin i sar., 2019).

Gardašević i Radić (2020), pozivajući se na prethodna istraživanja, ističu da je moć menadžera veoma velika. Veličina organizacije, kao i menadžerska moć, značajno utiču, u kombinaciji sa drugim faktorima, na proces donošenja odluka i upravljanja resursima organizacije (Prodanović, Gardašević i Softić, 2019).

UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U POLJOPRIVREDI

Ako se menadžer ne posveti aktivnostima upravljanja ljudskim resursima, postoji rizik da preduzeće neće posloovati onoliko profitabilno, koliko bi moglo zahvaljujući resursima s kojima raspolaže (Bratton, Gold, 2017).

Hyde, Holden i Stup (2008) istraživali su prakse upravljanja ljudskim

resursima na farmama. Oni su identifikovali nedostatak različitih metoda upravljanja kadrovima i nedostatak saradnje sa obrazovnim institucijama. Rezultati su pokazali da postoji niz neiskorišćenih prilika za preduzeća da dopunjuju postojeće prakse upravljanja ljudskim resursima.

Ullah i Zheng (2011) istraživali su: Zašto bi se farmeri bavili praksom upravljanja ljudskim resursima? Njihovi rezultati su pokazali da je aktivnost upravljanja ljudskim resursima poboljšala finansijske performanse farmi.

Pronalaženje kvalifikovane radne snage je problematično na farmama, jer nedostaje ljudi u ruralnim područjima. Ograničenja su postavljena, kako zbog lokacije preduzeća, ali uglavnom zbog sezonskog karaktera rada u poljoprivredi. Da bi se problem prevazišao, farme treba da nude dodatne beneficije, posebno kod zapošljavanja mladih ljudi (Maucorps i sar., 2019).

Globalne promene na ekonomskom, kulturnom i socijalnom planu, pre svega, digitalizacija poslovanja dovode do novog načina rada u svim delatnostima (Alt i sar., 2020). Da bismo poljoprivredu pripremili za nove izazove, potrebna nam je obrazovana radna snaga, koja je dovoljno kompetentna da razume globalne poslovne trendove. Privredni subjekti moraju stalno raditi na razvoju ljudskih resursa, koji je povezan sa globalizacijom, kulturnim razlikama, obrazovnim mogućnostima i posledicama ovih promena (Zachrison, 2012).

Berde (2005) je ispitivao značaj pojedinačnih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima očima menadžera. Zaključio je da pozicija menadžera značajno utiče na viziju upravljanja ljudskim resursima. Ocena produktivnosti i upravljanje motivacijom smatrani su najvažnijom praksom upravljanja ljudskim resursima.

Prema Reyes i sar. (2019), suprotno uvreženom mišljenju, razlozi za napuštanje posla često nisu povezani sa platom. Zbog toga je korisno da menadžer sazna šta se dešava sa zaposlenima, šta oni misle i da im obezbedi da posao rade na najbolji mogući način. Menadžer, takođe, treba da zna kako da drži ljude posvećenima i da ih konsultuje u rešavanju problema, kako oni ne bi razmatrali alternativni radni angažman.

TOK ISTRAŽIVANJA I OPIS UZORKA

Tok istraživanja obuhvata sprovođenje mrežne ankete s ljudima, koji su direktno uključeni u upravljanje ljudskim resursima, u domaćim poljoprivrednim preduzećima. To su bili članovi kadrovske službe ili neko drugi, ko je nadređen zaposlenima.

Uzorak za istraživanje činila su poljoprivredna preduzeća sa relativno velikim prometom i većim brojem zaposlenih. Najveći broj subjekata istraživanja smešten je na teritoriji AP Vojvodine.

Prilikom sastavljanja uzorka, prvo je pokušano da se na veb stranicama preduzeća pronađu podaci o menadžeru ljudskih resursa. Ako je pronađen menadžer, anketa je poslata direktno njemu. Ako to nije bio slučaj anketni upitnik je poslat na kontakt e-mail preduzeća, te je zamoljeno da se anketa prosledi nekome ko je zadužen za zaposlene. Anketni upitnik je poslat na ukupno 64 preduzeća, a dobijeni su odgovori od njih 29, što je približno 43% od ukupnog broja poslatih upitnika.

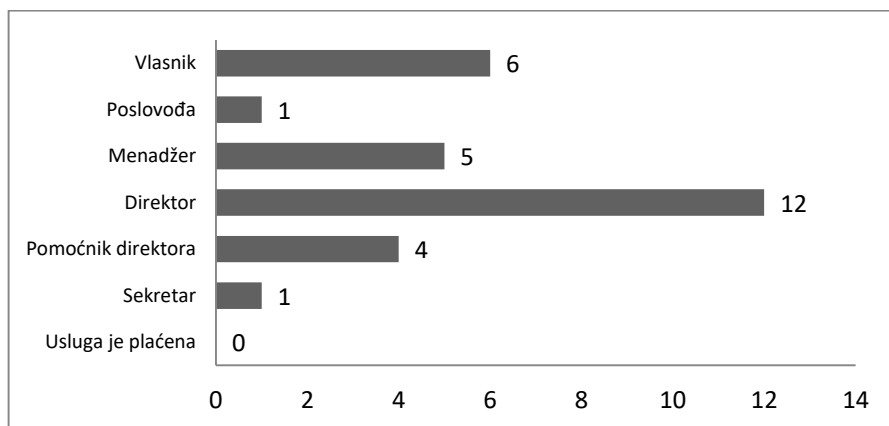
S obzirom na otežanu mogućnost direktnog komuniciranja „face to face“, koje bi iziskivalo puno vremena i novca, anketiranje je izvršeno u Google Drive okruženju. Pitanja su konstruisana na osnovu aktivnosti upravljanja ljudskim resursima pomenutih u teorijskom okviru. Upitnik je započeo sa opštim podacima: brojem zaposlenih, starošću preduzeća, oblašću delatnosti i položajem ispitanika. Sastavljeno je ukupno 25 pitanja, od kojih se jedan deo odnosio na upravljanje kadrovima, a drugi na pojavu pratećih problema. Anketa je sprovedena tokom novembra 2021. godine.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Osoba angažovana na upravljanju zaposlenima

Prvo pitanje odnosilo se na osobu, koja se bavi kadrovskim aktivnostima u preduzeću. Ukupno 12 odgovora (41%) glasilo je da je direktor zadužen za rad zaposlenih (grafikon 1).

Grafikon 1. *Osoba zadužena za kadrovske aktivnosti u anketiranim preduzećima*



Izvor: Istraživanje autora

U samo 5 preduzeća profesionalni menadžer je zadužen za upravljanje ljudskim resursima, dok je u 6 preduzeća za zaposlene zadužen vlasnik. U preostalih 6 preduzeća za zaposlene je zadužen pomoćnik direktora, poslovođa ili neko drugi. Takođe, niti jedno od anketiranih preduzeća nije koristilo opciju outsourcinga (plaćena usluga). Ovakva struktura nadređenih zaposlenima najverovatnije neće u potpunosti iskoristiti kreativni potencijal ljudi, a što korespondira sa rezultatima do kojih je došao i Berde (2005).

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u poljoprivrednim preduzećima

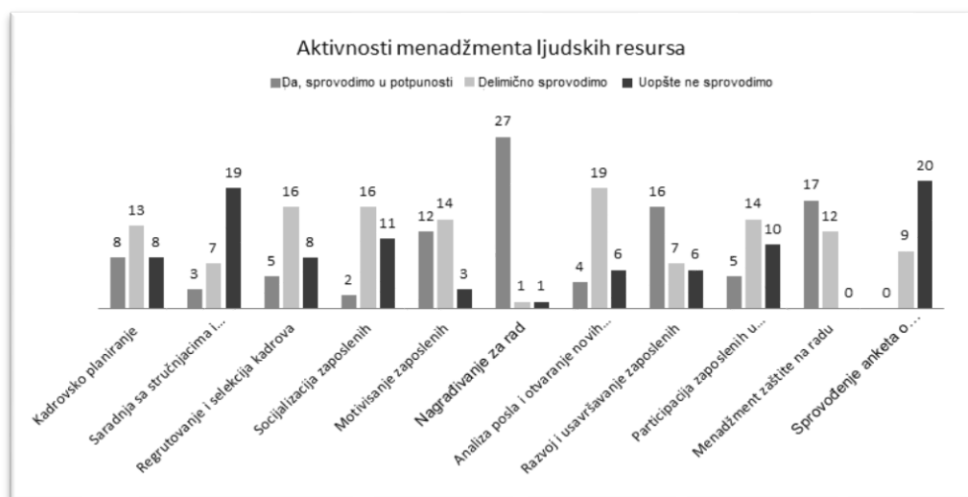
Od osoba zaduženih za upravljanje zaposlenima zatraženo je da odgovore, koje aktivnosti se primenjuju u njihovim preduzećima iz oblasti upravljanja ljudskim resursima i u kojem obimu: bilo u potpunosti, delimično ili pak nikako (grafikon 2).

Aktivnost planiranja kadrova u potpunosti primenjuje 8 preduzeća (27,6 %). Isto toliko preduzeća ovu aktivnost uopšte ne primenjuje. Preostalih 13 preduzeća ili 44,8 %, delimično sprovodi kadrovsko planiranje.

Skoro 2/3 preduzeća (19) je izjavilo da nisu sarađivala sa strukovnim i visokoškolskim institucijama u regrutovanju kandidata za posao. Dok samo njih 10 ili 34,5% uglavnom nedovoljno komuniciraju s visokoškolskim institucijama u nameri da pronađu kadrove.

Što se regrutovanja i selekcije kandidata tiče, 21 preduzeće ili 72 %, prijavilo je delimičnu ili potpunu primenu. 8 preduzeća (28 %) je navelo da se ovom aktivnošću ne bave.

Grafikon 2. *Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u anketiranim preduzećima*



Izvor: Istraživanje autora

Socijalizacijom zaposlenih u potpunosti se bavi samo 2 preduzeća, što je samo 6,9 % anketiranih preduzeća. Međutim, više od polovine (16) ispitanika izjavilo je da delimično primenjuju ovu aktivnost, a 11 preduzeća (38%) odgovorilo je da uopšte ne sprovode socijalizaciju zaposlenih nakon prijema u radni odnos.

Sledeće pitanje odnosilo se na motivaciju zaposlenih, a kao potpitanje postavljeno je: koje je glavno sredstvo motivacije. Ukupno 3 preduzeća (10,3%) ne koriste nijedan motivacioni alat. Preostalih 26 preduzeća navelo je da koriste neke ili sve motivatore. Glavni motivacioni alati bili su

razni bonusi i beneficije, bilo udoban radni ambijent ili zajednički događaji, slobodni dani, kao i besplatni ručkovi, kafa i sok na pauzi. Naknade za troškove prevoza i goriva, službeni automobil, te mogućnosti usavršavanja i razvoja bili su manje izraženi motivatori, ali ipak relevantni.

U praksi su 27 preduzeća, odnosno njih više od 93%, koristila nagrađivanje zaposlenih, kao aktivnost kadrovske funkcije i to u potpunosti. Nadređene strukture uverene su da je sistem nagrađivanja najvažnija aktivnost u radu sa zaposlenima, a takav zaključak se nalazi i kod većine istraživača, koji su se bavili ovom tematikom.

Analizi posla i otvaranju novih radnih mesta potpuno je posvećeno 4 preduzeća, tačnije 13,8 % ispitanika, 19 preduzeća ili 65,5% delimično primenjuje, a 6 preduzeća (20,7%) navodi da analizu posla i otvaranje novih radnih mesta uopšte ne sprovode. Iako autori poput Nikolić i sar. (2019); Stepanov i sar. (2016); Heron (2005) potenciraju značaj analize posla u funkciji ostvarivanja zadovoljavajuće produktivnosti rada, u našim uslovima ovome se ne posvećuje dovoljno pažnje.

Ukupno 23 preduzeća ili gotovo 80% bave se razvojem i usavršavanjem zaposlenih, a samo je 6 preduzeća odgovorilo da uopšte ne obučavaju svoje zaposlene, niti u njih ulažu, u smislu podizanja njihovih kompetencija. Budući da je konkurentska snaga rezultat ulaganja u ljude, između ostalog, preporuka je da se primeni koncept celoživotnog učenja u domaćoj poslovnoj praksi.

Participaciju zaposlenih u procesu donošenja odluka sprovodi 19 preduzeća, iako uglavnom delimično, dok su 10 preduzeća odgovorila da ovom aspektu uopšte ne pridaju značaj. Iako dosadašnja istraživanja govore da je participacija zaposlenih u odlučivanju doprinela rešavanju poslovnih problema, boljoj motivaciji i povećanju produktivnosti rada, čini se da to još uvek nije dovoljno prisutno u svesti onih, koju su zaduženi za zaposlene u našim preduzećima.

Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu („Sl. glasnik RS”, br. 101/2005, 91/2015 i 113/2017 - dr. zakon), uređuje sprovođenje i unapređivanje bezbednosti i zdravlja na radu lica koja učestvuju u radnim procesima, kao i lica koja se zateknu u radnoj sredini, radi sprečavanja povreda na radu, profesionalnih oboljenja i oboljenja u vezi sa radom. Primena aktivnosti

zaštite na radu obavezna je u svim preduzećima, a gotovo isti rezultat istraživanja, odnosno 100% ispitanika se izjasnilo, da preduzimaju sve neophodne mere radi zaštite zaposlenih na radu. Međutim, 12 preduzeća (41%) izjavilo je da to ne radi u potpunosti, već samo delimično. Kao nužno nameće se pitanje odgovornosti menadžera za nesrećne slučajeve na radu, pa će svaki odgovoran menadžer ovu aktivnost morati sprovesti u celosti. U tom kontekstu, značajne su preventivne mere, edukacije, osiguranje i dr.

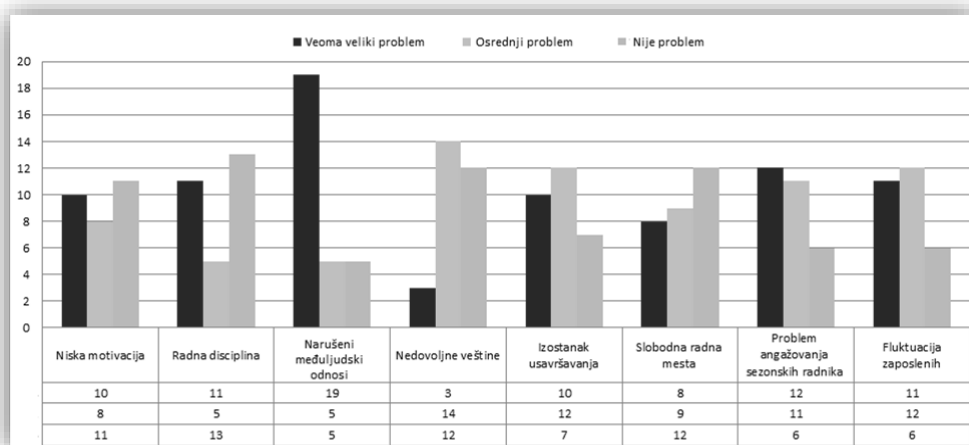
Ankete o zadovoljstvu zaposlenih sprovode se u 9 preduzeća, uglavnom neredovno. Ni u jednom preduzeću anketiranje o zadovoljstvu zaposlenih poslom i ostalim aspektima vezanim za radni odnos nije redovna aktivnost. Podatak da 20 preduzeća (68,9%) ne vrši nikakve provere zadovoljstva zaposlenih zabrinjava, jer je zadovoljstvo zaposlenih jedan od ključnih faktora ostvarivanja veće produktivnosti rada.

Problemi sa zaposlenima u poljoprivrednim preduzećima

Nastojali smo istražiti kako nadređeni vide glavne probleme u vezi sa zaposlenima (grafikon 3).

Prvo pitanje odnosilo se na nisku motivaciju zaposlenih. Ukupno 18 preduzeća koja su odgovorila (65,1%) vide nisku motivaciju zaposlenih kao srednji ili vrlo veliki problem, dok je 11 preduzeća odgovorilo da izostanak motivacije za njih nije problem.

Od ukupnog broja preduzeća uključenih u istraživanje, njih 11 ili 38% smatra da je problem radne discipline izražen, 5 preduzeća smatra da je radna disciplina sporadičan problem, dok 13 preduzeća ili 44,82% ne navodi problem radne discipline zaposlenih.

Grafikon 3. *Problemi sa zaposlenima u anketiranim preduzećima*

Izvor: Istraživanje autora

Problem loših međuljudskih odnosa, takođe, relevantan je u 24 preduzeća ili visokih 83%. Samo 5 predstavnika preduzeća, nisu ovo smatrali problemom u svakodnevnom poslovanju. Ovo je poruka nadređenima da se aktivnije uključe u građenje dobre radne atmosfere, jer je to direktno u funkciji ostvarivanja ciljeva organizacije.

Nedovoljne veštine se ne smatraju velikim problemom, ali 14 preduzeća (48,2%) izjavilo je da je ovo prosečan aktuelni problem. S tim u vezi, ukazujemo na značaj kontinuiranog sticanja dodatnih veština, kako za radnike, tako i za menadžere.

Pored relativno niskih veština zaposlenih, ukazujemo i na nisku želju za ličnim razvojem i usavršavanjem. Gotovo 76% ispitanika (22 preduzeća) ovo smatra velikim ili srednje velikim problemom. Samo 7 preduzeća ne smatraju da je mala želja za ličnim razvojem relevantan problem.

Zatim su ispitana slobodna radna mesta, pri čemu je 18 preduzeća (62,06%) navelo da je problem visok ili srednji, a 12 preduzeća je izjavilo da nije imalo problem takve vrste. Generalno, preduzeća locirana u ruralnim područjima ističu da je sve teže popunjavati slobodna radna mesta, a na to su ukazali i Maucorps i sar. (2019) u svojoj studiji.

Problem angažovanja sezonskih radnika ističe 23 preduzeća ili skoro 80%. Tu se akcentira nedostatak radne snage u špicovima radova u polju, ali i generalna nezainteresovanost mladih ljudi iz ruralnih područja za rad u poljoprivredi. Ovo bi se u određenoj meri moglo nadomestiti diverzifikacijom poljoprivredne proizvodnje ili da se obezbede dodatne beneficije, posebno za mlade ljude, kako i Maucorps i sar. (2019) u svojoj studiji ističu.

Fluktuacija zaposlenih je problem za 11 preduzeća i to vrlo veliki problem, 12 preduzeća ili 41,37% je reklo da je to osrednji problem, a 6 preduzeća je odgovorilo da im fluktuacija zaposlenih ne predstavlja ni najmanji problem. Najbolji način da se fluktuacija smanji na prihvatljiv nivo bio bi uspostavljanje profesionalne menadžerske strukture zadužene za ljudske resurse, pri čemu je važno znati kako kvalitetne ljude privući i zadržati.

U poslednjem pitanju, od ispitanika je zatraženo da odgovore za koji hijerarhijski nivo misle da je najteže pronaći adekvatnu osobu, bilo da se radi o top menadžmentu, srednjem menadžmentu, menadžmentu I linije, kvalifikovanom radniku ili običnom radniku (tabela 1).

Tabela 1. *Za koji hijerarhijski nivo je najteže pronaći zaposlenog?*

Hijerarhijski nivo	Broj preduzeća
top menadžment	2
srednji menadžment	5
menadžment I linije	1
KV radnik	12
običan radnik	9

Izvor: Istraživanje autora

Najveći je problem pronaći kvalifikovanog radnika, što, po našem mišljenju, odmah postavlja pitanje saradnje sa institucijama stručnog i visokog obrazovanja, na šta su i Hyde i sar. (2008) u svom istraživanju ukazali. Takođe, istaknuto je kao nešto manji problem zaposliti običnog radnika, što može da ukazuje na previsoka očekivanja o platama ili

evidentan nedostatak radne snage u ruralnim područjima. Nadalje, dosta teško je pronaći srednje menadžere. Na kraju, ispitanici smatraju da top i menadžere I linije nije teško pronaći.

ZAKLJUČAK

Aktivnosti koje se odnose na upravljanje ljudskim resursima primenjuju se u domaćim poljoprivrednim preduzećima, u manjoj ili većoj meri. Iako se preduzeća razlikuju po pitanju sprovođenja kadrovskih aktivnosti i postojanja menadžera ljudskih resursa, izraženi su slični kadrovski problemi. Značajni problemi se javljaju u nedostatku motivacije zaposlenih, narušeni međuljudski odnosi, niskoj želji za razvojem i usavršavanjem, ali i u održavanju radne discipline, fluktuacijama zaposlenih i angažmanu sezonskih radnika.

Efikasna organizacija kadrovske funkcije i sprovođenje kadrovskih aktivnosti smanjuje probleme sa zaposlenima, a istovremeno doprinosi ostvarivanju više produktivnosti rada. Menadžerske strukture bi trebalo najviše pažnje da poklanjaju upravo kadrovima, kao jednom od najvrednijih resursa, odnosno da rade na zadržavanju postojeće i pronalaženju nove radne snage.

Pozitivna strana je što preduzeća primenjuju i svesna su aktivnosti upravljanja ljudskim resursima. U većini preduzeća na upravljanju ljudskim resursima radi direktor ili vlasnik preduzeća uporedo sa svojim drugim poslovima, gde se kadrovanje smatra pitanjem od sekundarnog značaja. To može biti ozbiljan problem u perspektivi. Samo sprovođenje kadrovskih aktivnosti nije dovoljno, već menadžeri moraju biti posvećeni upravljanju ljudskim resursima, ako žele bolje rezultate i manje probleme sa zaposlenima.

LITERATURA

1. Alt, V., Isakova, S., Balushkina, E. (2020). Digitalization: problems of its development in modern agricultural production. In E3S Web of Conferences (Vol. 210, p. 10001). EDP Sciences.
2. Armstrong, M. (2020). *A Handbook of Human resource management practice*. 10th Edition, Kogan page limited.
3. Brebels, L., De Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Beauregard, T. A., Dries, N., Lepak, D. P., Ortlieb, R. and Sieben, B. (2015). *Managing Differences between Employees: Different Perspectives on HR Differentiation*. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2015, No. 1, p. 14325). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
4. Berde, C. (2005). *Human resource management in Hungarian agriculture*. Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, no. 15, pp. 157-164, Dostupno na (16.11.2021): http://oega.boku.ac.at/fileadmin/user_upload/Tagung/2005/05_Berde.pdf
5. Bratton, J., Gold, J. (2017). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave.
6. Ceranic, S., Popovic, B. (2009). Human resources management in small and medium enterprises. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 3(1-2), 71–74.
7. Čavlin, M., Jahić, M., Prodanović, R., Ožegović, L. (2019). *Rang motivatora kao sredstvo efektnijeg upravljanja ljudskim reursima*. Zbornik radova, IX međunarodni poljoprivredni simpozijum Održivi razvoj savremene poljoprivredne proizvodnje, str. 227-238, Palić, 17-20. oktobar, Visoka škola za menadžment i ekonomiju Kragujevac, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, Centar za održivi razvoj Beograd.
8. Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12 (15), 6086.
9. Dessler, G. (2013). *Fundamentals of human resource management*. 3rd Edition Pearson.
10. Doaei, H. A., Najminia, R. (2012). How far does HRM differ from PM. *European Scientific Journal*, 8 (13), 161 – 171.

11. Eslami, N., Nakhaie, H. (2011). Effects of human resource management activities to improve innovation in enterprises. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 12, 518-522.
12. Gardašević, J., Ćirić, M., Stanisavljević, I. (2021). The relations between contemporary leadership styles and the dimensions of national culture in modern business environment. *Ekonomika*, 67 (1); 77-89.
13. Gardašević, J., Radić, M. (2020). Understanding business processes with a look at a holistic-systemic approach to change management. *LAW-theory and practice*, 37 (2), 1-16.
14. Heron, R. (2005). *Job and work analysis: Guidelines on identifying jobs for persons with disabilities*. International Labour Organization.
15. Hyde, J., Holden, L., Stup, R. (2008). The Effect of Human Resource Management Practices on Farm Profitability: An Initial Assessment. *Economics Bulletin*, 17, 1-10.
16. Ilić, D., Cvjetković, M., Cvjetković, M. (2014). Uloga znanja u kreiranju konkurentske prednosti. *Ekonomski izazovi*, 3 (5), 32-42.
17. Jolović, N. (2019). Menadžment ljudskih resursa u funkciji sticanja konkurentske prednosti u bankarstvu. *Oditor: časopis za menadžment, pravo i finansije*, 5 (3), 65-78.
18. Lajšić, H. (2016). *Razvoj modela upravljanja ljudskim resursima uz podršku informacionih tehnologija*, Doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu
19. Maucorps, A., Münch, A., Brkanovic, S., Schuh, B., Dwyer, J. C., Vigani, M., ... Keringer, F. (2019). The EU farming employment: current challenges and future prospects.
20. Mitsakis, F. (2014). Human Resources (HR) as a Strategic Business Partner: Value Creation and Risk Reduction Capacity. *International Journal of Human Resource Studies*. 4, 154.
21. Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., Shields, J. (2019). *Human resource management*. Cengage AU.
22. Nikolić, M., Blagojevic, M. M., Jerotijević, D. (2019). Strategijsko upravljanje ljudskim resursima uz primenu informaciono-komunikacionih tehnologija. *Trendovi u poslovanju*, 2 (14), 45-56.
23. Ogunyomi, P., Bruning, N. S. (2016). Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises

- (SMEs) in Nigeria. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (6), 612-634.
24. Prodanovic, R., Gardasevic, J., Softic, M., (2019). *Percepcije zaposlenih o korišćenju liderske moći u organizaciji*. Zbornik radova, IX međunarodni poljoprivredni simpozijum Održivi razvoj savremene poljoprivredne proizvodnje, str. 145-155, Palić, 17-20. oktobar, Visoka škola za menadžment i ekonomiju Kragujevac, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, Centar za održivi razvoj Beograd.
 25. Puđak, M. (2017). Doprinos Mary Parker Follett teoriji organizacije i menadžmenta. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 17 (2), 217-236.
 26. Radošević, M., Baošić, M., Carić, M., Jovanović, V., Berić, D., Bojić, Z., Avramović N. (2014). Implementation of Business Process Reengineering in Human Resource Management, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 25 (2); 211-222.
 27. Reyes, A. C. S., Aquino, C. A., Bueno, D. C. (2019). Why employees leave: Factors that stimulate resignation resulting in creative retention ideas. *CC The Journal: A Multidisciplinary Research Review*, 14.
 28. Stefanović, V., Cvijanović, D., Vojnović, B. (2013). *Ekonomska efektivnost upravljanja ljudskim resursima*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.
 29. Stepanov, S., Paspalj, D., Butulija, M. (2016). Motivacija zaposlenih kao ključni pokazatelj zadovoljstva poslom. *Ekonomija: teorija i praksa*, 9 (2), 53-67.
 30. Tot Savić, T., Tot, V. (2020). Osobnosti razvoja ljudskih resursa u organizacijama centralne Srbije. *Ekonomija: teorija i praksa*, 13 (4), 1-17.
 31. Ullah, A., Zheng, C. (2011). Why would dairy farmers care about human resource management practices? Dostupno na (18.11.2021): https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/539_ANZAM2011-265.PDF
 32. Zachrisson, M. (2012). *Human resource management in agricultural sector*. Conference: Health and Safety in Agriculture Nordic and world-wide perspectives At: Sweden, Ystad.
 33. Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu, („Sl. glasnik RS”, br. 101/2005, 91/2015 i 113/2017 - dr. zakon), Dostupno na (20. 11, 2021):

https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_bezbednosti_i_zdravlju_na_radu.html

34. Želježić, I. (2019). Motivacija kao komponenta upravljanja ljudskim resursima. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 10 (1), 155-158.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN DOMESTIC AGRICULTURAL ENTERPRISES

Carić Marko

Prodanović Radivoj

Khoja Amina Hamina A

Gardašević Jovana

Abstract: *The aim of this paper is to identify key human resource management activities in domestic agricultural enterprises and their scope, as well as accompanying problems.*

The research used a quantitative method, ie. a written structured survey was conducted via the Internet. The survey included 64 companies, and 29 or 43% responded.

The results of the research show that domestic agricultural companies mainly carry out human resource management activities. In 17% of companies, a professional manager is hired, while in most directors they are superior to employees. Furthermore, the research found that most attention is paid to rewarding, motivating, training employees and managing safety at work, while job evaluation, socialization, cooperation with educational institutions and measuring employee satisfaction are of secondary importance. Personnel problems such as low motivation, work discipline, disturbed interpersonal relations, employee turnover, engagement of seasonal workers and lack of interest in training were expressed.

An effective personnel policy can prevent staffing problems and improve productivity. We advise companies to consider investing

in a quality manager, who would deal exclusively with human resources.

Key words: *management / human resources / agricultural enterprise / personnel problems.*