

PRAKSA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U MALIM PREDUZEĆIMA

Leonard Salai*

Sažetak: *Prezentirani rad obrađuje tematiku primene metoda i tehnika menadžmenta ljudskih resursa (MLJR) u uslovima promene veličine preduzeća u smislu povećanja formata poslovanja. Rezultati istraživanja prikazuju pomak ka većoj podeli rada, stvaranju hijerarhije u strukturi organizacije, povećanu potrebu za administriranjem poslovnih tokova kao posledicama povećanja broja zaposlenih u malim preduzećima. Usvajanje formalne prakse upravljanja ljudskim resursima počinje u ranoj fazi rasta, najpre bržim, a zatim sve sporijim tempom, u skladu sa stepenom implementacije referentnih metoda i tehnika. U slučaju manjih formata poslovanja tj. malih preduzeća bez ambicije rasta, praksa MLJR je manje formalizovana za menadžere u odnosu na operativni kadar. Rad završava zaključkom da statički modeli ne mogu da budu jedina opcija na nivou malih preduzeća, kao i potrebom da se u većoj meri obrati pažnja na raznolikost metoda i tehnika MLJR u zavisnosti od veličine preduzeća.*

Ključne reči: *regrutovanje i selekcija, obuka i vrednovanje učinaka, politika ljudskih resursa, rast preduzeća*

Abstract: *This paper, using desk research, investigates the rate of adoption of formal human resource management (HRM) practices with increased firm size. The results demonstrate a move toward division of labour, hierarchical structures and increased administration as outcomes of the increase in number of employees. The adoption of formal practices begins at an early stage, initially at a rapid rate with the tendency of slowing the pace, due to the level of implementation of HRM methods and techniques. In case of small enterprises with little or no ambition towards growth, HRM practices are less formalized for managerial compared to operational staff. The paper concludes that static models do not portray HRM practices in an appropriate manner; also, it is recommended that more attention be paid to the diversity of HRM methods and techniques, regarding firm size.*

Key words: *recruitment and selection, training and performance appraisal, HR policies, firm growth*

Uvod

Mala i srednja preduzeća (MSP) obuhvataju preduzeća različitih veličina i nivoa kompleksnosti u praksi menadžmenta. Iz određenih razloga, mahom radi jednostavnosti njihovog nastupanja u poslovnom ambijentu, mala i srednja preduzeća često se tretiraju kao jedan entitet. Obuka i savetodavstvo (konsalting) malim i srednjim preduzećima uglavnom se bazira na udžbeničkom štivu koje za njih, kao i za velike sisteme, preporučuje usvajanje formalizovanih i proceduralnih metoda i tehnika. Instruktori i stručnjaci za konsalting često prenebregavaju uvažavanje stepena dostignute formalizacije poslovanja, te se izvode implikacije vezano za konkurentnost dotičnog preduzeća nezavisno od nivoa njegove kompleksnosti. Ovo se naročito vezuje za upravljanje ljudskim resursima čija se praksa u MSP javlja kao neformalna.¹

U stručnoj literaturi je prisutan konsenzus oko činjenice da nijedan sistem, nijedna organizacija, ne može da posluži kao apsolutni model za sve sisteme i sve organizacije.² U praksi se mogu identifikovati određene tipske dimenzije organizacija; u prvom redu to su veličina i stepen interakcije i međuzavisnosti članova, kao determinante njihovih varijacija i kompleksnosti. Kada se pristupa definisanju odgovarajućeg nivoa i determinisanju ključnih područja formalne prakse upravljanja ljudskim resursima, potrebno je razmotriti

* mr Leonard Salai, predavač, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, Srbija

¹ T. Redman, A. Wilkinson, *Contemporary Human Resource Management-Text and Cases*, Financial Times-Prentice Hall, London, 2006, str. 152

² N. Janićijević, *Organizaciono ponašanje*, Data Status, Beograd, 2008 str. 14

veličinu preduzeća kao i strateške implikacije promena njene veličine. Istraživanja organizacija³ pokazala su da postoje dva generalna trenda u pogledu rasta preduzeća; prvi se ogleda u široj podeli rada koje rezultira u većoj horizontalnoj i vertikalnoj diferencijaciji, dok je drugi sadržan u sve većoj diferencijaciji poslova sa promenom dostignutog nivoa razvijenosti strukture, i to najpre brže da bi kasnije rast bio sve usporeniji. Ideja za istraživanjem interakcije između veličine preduzeća i prakse menadžmenta ljudskih resursa dobija sve širu pažnju stručne javnosti.⁴ Ovaj rad je posvećen istraživanju mogućnosti uvođenja formalnih metoda i tehnika MLJR u uslovima rasta preduzeća. Takođe, od značaja je u tom kontekstu i sagledavanje implikacija tih mogućnosti na efektivnost i konkurentnost preduzeća.⁵ Praksu MLJR koja se ovde razmatra sačinjavaju procesi regrutacije i selekcije, obuke i vrednovanja učinaka kao i sveobuhvatne politike ljudskih resursa.

Regrutovanje i selekcija

Realno je sagledavanje činjenice da, sa rastom preduzeća, kompetencije i sposobnosti neophodne za izvršavanje različitih funkcija i aktivnosti izvršilaca nužno moraju da se dopunjavaju i nadograđuju. Neformalni izvori regrutovanja i selekcije kandidata za zapošljavanje na taj način se transformišu od njihovog prvobitnog oblika koji je nalazio primenu na početku procesa poslovanja u mnoštvo formalnih izvora regrutovanja. Percepcija i preferencije vlasnika-osnivača, dakle, nisu više presudni za zapošljavanje najboljeg kandidata za radno mesto. Od izvora regrutovanja primenu nalaze novinski oglasi, angažuju se državne i privatne agencije za zapošljavanje („lovci na talente“), a takođe i interni izvori regrutacije počinju da se primenjuju. Postoji, međutim, i jedan deo preduzeća u uzlaznoj fazi poslovanja koji i dalje primenjuju neformalne izvore regrutovanja; naime, potrebno je uvažiti i činjenicu da je za najveći broj MSP poznavanje osobe-kandidata za posao zapravo preduslov donošenja odluke o prijemu novih članova.⁶ Razlog ovome treba tražiti u percepciji sagledivog rizika poslovanja od strane vlasnika-menadžera kao i u potrebi finansiranja troškova eksternih oblika regrutacije.

Sa rastom preduzeća primenu nalaze različite selekzione tehnike, kao dopuna obaveznom intervjuu, a u cilju redukcije mogućih grešaka koje se mogu javiti usled angažovanja kandidata nepoznatog vlasniku. Od vrsta intervjuja najčešće se primenjuje intervju „jedan-na-jednog“, a kao dopunsko sredstvo selekcije popularni su pismeni testovi i panel intervjui. I pored primene niza metoda, pored pomenutih, velika preduzeća i dalje prednjače u kombinovanju većeg broja tehnika selekcije, i to najviše onih koje su objektivno i predmetno orijentisane tj. tamo gde se zahtevaju tehnička (stručna) znanja. Ovo se može lako razumeti ukoliko se uzme u obzir viši stepen specijalizacije u većim preduzećima u odnosu na MSP.

Postoje mišljenja⁷ da se intervju tipa „jedan-na-jednog“, u malim preduzećima, sa dominantnim uticajem vlasnika na poslovne tokove, primenjuje u cilju utvrđivanja kandidata koji će biti dovoljno „lojalan“ vlasniku da neće predstavljati osobu koja bi eventualno preuzela vođstvo u određenom momentu u budućnosti. Drugim rečima, prema ovim mišljenjima primenom ove selekzione tehnike nastoje se a priori isključiti mogućnost da bude angažovana osoba sa boljom kvalifikacijom i bogatijim prethodnim radnim iskustvom, jer bi takva osoba predstavljala potencijalnu opasnost za vlasnika. Potrebno je, međutim, dodati i to da je opisana činjenica svojstvena uglavnom mladim preduzećima sa neizvesnom perspektivom poslovanja, a da se firme u uzlaznoj fazi rasta uglavnom preorijentišu na utvrđivanje potrebnih kompetencija kandidata umesto na aspekt lojalnosti.

Konačno, u okvirima procesa regrutacije i selekcije potrebno je sagledati činjenicu da usvajanje formalizovanih procedura zapošljavanja na menadžerskom nivou zaostaje od istog na nivou izvršilaca u malim preduzećima, budući da vlasnici-menadžeri preferiraju zapošljavanje na osnovu sopstvenih

³ C. Capon, *Understanding Organisational Context*, London, Financial Times-Prentice Hall, 2000, str. 351

⁴ R. Hill, J. Stewart, Human Resource Development in Small Organizations, *Journal of European Industrial Training*, vol. 24(2/3/4), 2000, str. 105-117 i E. Saru, Organisational Learning and HRD: How Appropriate are They For Small Firms? *Journal of European Industrial Training*, vol. 31(1), 2007, str. 36-51

⁵ I. Roffe, Competitive Strategy and Influences on E-learning in Entrepreneur-led SME's, *Journal of European Industrial Training*, vol. 31(6), 2007, str. 416-434

⁶ L. Salai, *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Viša poslovna škola, Novi Sad, 2007, str. 131

⁷ B. Kotey, A. Sheridan, Changing HRM Practices With Firm Growth, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 11(4), 2004, str. 474-485

poznanstava. Sa rastom preduzeća, sve više postaju neophodne specijalističke veštine i znanja, čineći pomenutu razliku između menadžerskog i operativnog nivoa sve manjom.

Obuka i vrednovanje učinaka

U malim i srednjim preduzećima obuka je tipično neformalna i vezana za posao, sa malim (ili nikakvim) izgledima za napredovanje i izgradnju karijere. Preduzetnici retko pribegavaju utvrđivanju potreba za obukom i tipično ispoljavaju nesistematski, ad hoc pristup organizovanju obuke.⁸ Obuku preduzetnici neretko vide kao nedopustiv luksuz, pri čemu se sagledavaju ne samo troškovi obuke već i troškovi nerada osoblja koje bi, umesto da se obučava, u posmatranom vremenu moglo da radi. Kao argument protiv obuke vlasnici-menadžeri navode stav da obuka rezultira visokom specijalizacijom koja ne ide u korist potrebi za fleksibilnošću današnje radne snage.

Nasuprot tome, istraživanja⁹ su pokazala da postoje preduzetnici, naročito u novoosnovanim preduzećima, koji sami izvode ili rukovode većinom poslovnih operacija odnosno na direktan način učestvuju u vrednovanju rezultata ovih operacija. U tom slučaju oni preuzimaju neposrednu odgovornost ne samo za rezultate rada nego i za uvođenje promena u cilju poboljšanja performansi kroz programe obuke, pri čemu obično i sami učestvuju kao instruktori u podučavanju sopstvenih operacija i zahvata vezanih za posao.

Vrednovanje rezultata rada varira u zavisnosti od veličine poslovnog formata i delatnosti rada. Kao metode vrednovanja čija frekvencija upotrebe raste uporedo sa rastom preduzeća navode se¹⁰:

1. verbalni opisi,
2. grafička skala,
3. metrička skala procene.

Vlasnici-menadžeri obično manjkaju u neophodnim veštinama za sprovođenje vrednovanja rezultata rada te stoga iskazuju tendenciju ka izbegavanju vrednovanja uopšte, uz argument da je on vremenski zahtevan.¹¹ U mladim preduzećima vrednovanje rezultata je neformalno i suptilno zbog neposredne kontrole vlasnika. Sa rastom raspona kontrole, realno je očekivati i veću formalizaciju vrednovanja rezultata sa povećanjem njegove učestalosti.

Prema klasičnom udžbeničkom štivu iz oblasti menadžmenta¹², srednji nivo menadžmenta, karakterističan za preduzeća srednje veličine, odgovoran je za dnevne operacije i za nadzor krajnjih izvršilaca. Srednji nivo menadžmenta, dakle, nastupa u uslovima većeg broja zaposlenih i rasta raspona kontrole tj. broja osoblja čije radne aktivnosti jedna osoba može da nadgleda. Nepobitna je činjenica da se uslovom *sine qua non* u cilju rasta poslovnog formata smatra potreba za regrutovanjem novih članova i delegiranja odgovornosti istim članovima. U stvarnosti, međutim, vlasnici-menadžeri nerado poveravaju odgovorne poslove onim izvršiocima koje smatraju nedovoljno iskusnim – ili je bar to retorika u takvim situacijama. Kao posledica toga javlja se preokupiranost operativnim poslovima na uštrb rešavanja stratejskih pitanja.

Sa ulaskom u uzlaznu fazu poslovanja realno je očekivati da će poslovi vezani za obučavanje i vrednovanje rezultata rada biti povereno srednjem nivou izvršilaca. U cilju efikasne kontrole performansi preduzeća, vlasnici-menadžeri naglasak sa operativnog nivoa pomeraju na srednji nivo menadžmenta. To onda znači da je potrebno pridavati veću važnost razvoju zaposlenih i efektivnom vrednovanju rezultata rada kako bi se obezbedilo da zaposleni raspolažu neophodnim veštinama za sprovođenje svojih oblasti ingerencija.

⁸ D. Patton, S. Marlow, The Determinants of Management Training Within Smaller Firms in the UK. What Role Does Strategy Play?, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9(3), 2000, str. 260-270

⁹ G. Beaver, K. Hutchings, Training and Developing an Age Workforce in SME's: The Need For a Strategic Approach, *Education+Training*, vol. 47(8/9), 2005, str. 592-604

¹⁰ J. MacMahon, E. Murphy, Managerial Effectiveness in Small Enterprises: Implications For HRD, *Journal of European Industrial Training*, vol. 23(1), 1999, str. 25-35

¹¹ L. Salai, A. Francišković, Istraživanje odnosa privatnog života i posla žena-preduzetnika, *Škola biznisa*, br. 1, 2007, str. 72-78

¹² B. Đorđević, *Menadžment: principi, teorije, primena*, Centar za industrijski menadžment, Kruševac, 2006.

Politika ljudskih resursa

Stručna literatura¹³ stoji na stanovištu da veoma mali broj preduzetnika, vlasnika-menadžera malih i srednjih preduzeća, raspolaže formalnim i profesionalizovanim instrumentarijumom kao što su to promocije, stimulacije i beneficije i standardi disciplinskih postupaka, pod zajedničkim nazivom politika ljudskih resursa.¹⁴ Nedostatak ovih politika, zajedno sa nepotizmom i favorizovanjem poznanika, sa pravom stvaraju sumnju u ravnopravan tretman zaposlenih i praktikovanje etičnog ponašanja. Vlasnici-menadžeri u jednom istraživanju¹⁵ navode da im njihova porodično-centrična orijentacija predstavlja neku vrstu garancije da se prema zaposlenima ponašaju sa uvažavanjem etičkih principa, što nadalje obezbeđuje lojalnost zaposlenih pri čemu je uvođenje eksplicitne politike ljudskih resursa nepotreban napor. Međutim, imajući u vidu saglasnost oko gledišta da formalne politike i procedure menadžmenta ljudskih resursa utiču na znatnu redukciju stresa kod zaposlenih utičući time na njihovu posvećenost, čini se da formalizacija procedura vezanih za nagrađivanje i sprovođenje disciplinskih postupaka i te kako ima svoju utemeljenost. I to ne samo u velikim sistemima, kao što je to nekada tumačeno.

U vezi sa opisom i specifikacijom poslova, kao rezultata analize radnog procesa, potrebno je istaći da je u malim preduzećima odsutna praksa njihovog praćenja i dokumentovanja, i to zbog učestalih promena strukture i dimenzija poslova. Tome treba dodati i neretku nemogućnost definisanja prirode i strukture samog posla, i pored postojanja zvaničnog naziva za datu poziciju ili radno mesto. Preduzetnici imaju predrasude u pogledu opisa i specifikacija poslova tumačeći ih suviše rigidnim i ograničavajućim u pogledu fleksibilnosti. Činjenica koju treba prihvatiti, međutim, je da neadekvatni (ili nepostojeći) opisi poslova vode fenomenu konflikta uloge i frustracionim tenzijama kod zaposlenih, što nije u skladu sa vlasnikovom percepcijom zaposlenih kao fleksibilnih ljudi sa potencijalima za promene i adaptaciju na stalno menjajuće uslove rada. Sa rastom preduzeća i povećanjem broja zaposlenih, neophodna je detaljna i precizna standardizacija elemenata radnog procesa, kako bi se obezbedilo poštovanje principa konzistentnosti i ravnopravnog tretmana zaposlenih. Uporedo sa opredeljenjem za konzistentnost i ravnopravan tretman zaposlenih raste i neophodnost za stvaranjem veće dokumentabilnosti radnog procesa, a sve u cilju veće prediktabilnosti i eksternog polaganja računa za obavljanje poslovnih operacija – dakle, radi poštovanja zakonskih propisa i proceduralnih stavki poslovanja.

Zaključak

Prezentirani rad je ukazao na sledeće činjenice:

1. za razliku od velikih preduzeća - giganata, u kojima je u primeni formalizovana praksa menadžmenta ljudskih resursa, u MSP se ista menja u skladu sa promenama veličine preduzeća, od ad hoc ka preciznijim, standardizovanim metodama i tehnikama;
2. promene vezano za upravljanje ljudskim resursima u MSP indukuju se u ranoj fazi rasta beležeći veću stopu rasta u početku koja se postepeno usporava u kasnijim fazama;
3. usvajanje formalne prakse menadžmenta ljudskih resursa u malim preduzećima na menadžerskim pozicijama zaostaje za onim na izvršnim pozicijama.

U skladu sa ovim mogu se izneti sledeće implikacije u vezi sa odabranim predmetom istraživanja:

- Obuka i savetodavstvo menadžmenta MSP sa naglaskom na formalizaciju procedura i politike upravljanja ljudskim resursima iskazuju se kontraproaktivnim ukoliko ne uvažavaju dostignuti stepen rasta preduzeća; pri tom treba imati u vidu generalni zaključak da se potreba za formalizacijom postepeno indukuje sa povećanjem broja zaposlenih, delatnosti, stejkholdera i šerholdera preduzeća, tržišta na kojima se deluje i sl.
- Vlasnici-menadžeri trebalo bi da budu svesni neophodnosti održavanja ravnoteže između onih praksi menadžmenta ljudskih resursa koje obezbeđuju prediktabilnost, uračunljivost i odgovaranje zakonskim

¹³ C. Rigg, C. Trehan, Do they or don't they? A Comparison of Traditional and Discourse Perspectives of HRD in SME's, *Education+Training*, vol. 44(8/9), 2002, str. 388-397

¹⁴ F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb, (ur., 2001) str. 273

¹⁵ L. Salai, A. Francišković, Istraživanje odnosa privatnog života i posla žena-preduzetnika, *Škola biznisa*, br. 1, 2007, str. 72-78

propisima, s jedne, i onih praksi koje obezbeđuju fleksibilnost u odgovaranju na strateške zahteve, s druge strane. Odgovarajući modus balansiranja između ovih krajnosti tj. potreba menja se sa promenom veličine i strateške orijentacije preduzeća.

Ono što ovim radom nije obuhvaćeno jeste utvrđivanje uticaja delatnosti tj. branše poslovanja na promene prakse menadžmenta ljudskih resursa. Nalaze ovog rada, a time i njegovu relevantnost, u značajnoj meri bi mogli obogatiti rezultati dugoročne analize primene HRM prakse na odabranom uzorku malih i srednjih preduzeća, po klasterima delatnosti, u toku njihovog prolaska kroz različite faze rasta.

Literatura

- [1] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., (ur., 2001) *Leksikon menadžmenta*, Zagreb, Masmedia, str. 273
- [2] Beaver, G., Hutchings, K., (2005) Training and Developing an Age Workforce in SME's: The Need For a Strategic Approach, *Education+Training*, vol. 47(8/9), str. 592-604
- [3] Capon, C., (2000) *Understanding Organisational Context*, London, Financial Times-Prentice Hall, str. 351
- [4] Đorđević, B., (2006) *Menadžment: principi, teorije, primena*, Kruševac, Centar za industrijski menadžment
- [5] Hill, R., Stewart, J., (2000) Human Resource Development in Small Organizations, *Journal of European Industrial Training*, vol. 24(2/3/4), str. 105-117
- [6] Janičijević, N., (2008) *Organizaciono ponašanje*, Beograd, Data Status, str. 14
- [7] Kotey, B., Sheridan, A., (2004) Changing HRM Practices With Firm Growth, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 11(4), str. 474-485
- [8] MacMahon, J., Murphy, E., (1999) Managerial Effectiveness in Small Enterprises: Implications For HRD, *Journal of European Industrial Training*, vol. 23(1), str. 25-35
- [9] Patton, D., Marlow, S., (2002) The Determinants of Management Training Within Smaller Firms in the UK. What Role Does Strategy Play?, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9(3), str. 260-270
- [10] Redman, T., Wilkinson, A., (2006) *Contemporary Human Resource Management-Text and Cases*, Financial Times-Prentice Hall, London, str. 152
- [11] Rigg, C., Trehan, C., (2002) Do they or don't they? A Comparison of Traditional and Discourse Perspectives of HRD in SME's, *Education+Training*, vol. 44(8/9), str. 388-397
- [12] Roffe, I., (2007) Competitive Strategy and Influences on E-learning in Entrepreneur-led SME's, *Journal of European Industrial Training*, vol. 31(6), str. 416-434
- [13] Salai, L., (2007) *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Novi Sad, Viša poslovna škola, str. 131
- [14] Salai, L., Francišković, A., (2007) Istraživanje odnosa privatnog života i posla žena-preduzetnika, *Škola biznisa*, br. 1, str. 72-78
- [15] Saru, E., (2007) Organisational Learning and HRD: How Appropriate are They For Small Firms? *Journal of European Industrial Training*, vol. 31(1), str. 36-51