

# Менаџмент људских ресурса у агробизнису: специфичности и могућности систематизације

## Human Resources Management in Agribusiness: Specifics and Systematization Possibilities

**Валентин Коња\***

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици

**Озрен Узелац\*\***

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици

**Сажетак:** У последњој деценији смо сведоци све већих промена у агробизнису које се тичу развоја технологије и људских ресурса, као и демографских и климатских промена и промена у глобалној економији. Аграрни сектор је међу оним областима које су највише погођене променама, пре свега због одбијања или немогућности компанија и појединаца да се адекватно и на време прилагоде променама, а највише у области развоја људских ресурса. Данас је лако на домаћем и међународном тржишту набавити најновије машине и опрему. Међутим, приступ овим новим технологијама најчешће није фактор који одваја успешне од неуспешних. Није довољно само унапредити технолошке аспекте организација и индивидуалних произвођача куповином нове механизације и опреме, већ је потребно да ова унапређења буду праћена и развојем људских ресурса. Овај рад има за циљ да представи специфичности менаџмента људских ресурса у агробизнису, али и да прикаже могућности за његову систематизацију код нас и треба да послужи као увод у будућа истраживања и остале активности у овој области.

**Кључне речи:** менаџмент људских ресурса, агробизнис, унапређење капацитета, систематизација, унапређење конкурентности.

**Abstract:** In the last decade, we have been witnesses of increasing changes in agribusiness concerning the development of technology and human resources, as well as demographic and changes in climate and global economy. The agricultural sector is among the most affected ones by changes, primarily because of the rejection or inability of companies and individuals to adapt to changes adequately and in time, most of all in human resources development domain. It is easy today to acquire the newest machinery and equipment on the market. However, often access to these new technologies is not the factor that separates the successful ones from the unsuccessful ones. It is also necessary that these improvements are accompanied by the development of human resources. This paper is intended to present the specifics of human resources management in agribusiness, and also to present the possibilities of its systematization in Serbia, and it should serve as an introduction to future researches and other activity in this field.

**Keywords:** Human resources management, agribusiness, capacity improvement, systematization, competitiveness improvement.

---

\* ✉ valentin.konja@ef.uns.ac.rs

\*\* ✉ uzelacozren@ef.uns.ac.rs

## Увод

Дисциплина менаџмент људских ресурса (*human resources management* – HRM) еволуирала је из наука које су проучавале људе у радним процесима у раним годинама двадесетог века. На почетку развоја, ове науке су посматрале људе као инструменте за остваривање циљева организације. Међутим, приступ људима у организацијама се променио током времена, с променама у друштву и организацијама, и инструментални поглед је напуштен у корист хуманистичког. Правне, економске, технолошке, глобалне, еколошке, културне, географске, политичке и друштвене силе из екстерног окружења утичу на промене у организацијама и на начин на који се људи посматрају у њима. У центру хуманистичког погледа на људе у организацијама, односно радним процесима, јесу тенденција и напор да се усагласе потребе запослених и потребе организације, односно да се креирају заједнички циљеви.

Менаџмент људских ресурса је тешко дефинисати експлицитно. Један од разлога је то што се сам термин користи у много различитих контекста. HRM се често користи као нови термин за застарели термин кадровски менаџмент. Међутим, његов други контекст се односи на карактеристичну, препознатљиву и ефективну филозофију за обављање организационих активности оријентисаних према људима [Torrington, Hall & Taylor, 2008]. Може се приметити да HRM и његово значење пролазе кроз озбиљну трансформацију [видети: Mathis, Jackson, 2010], у којој прво значење HRM као новог термина за кадровски менаџмент бледи и нестаје. Поред вишеструког значења термина HRM, постоји и одређена непотпуност и неадекватност термина. Управљање, односно менаџмент, могуће је само у ситуацијама у којима је предмет управљања познат у значајној мери. Међутим, у случају људи, веома је тешко да се прецизно одреди предмет управљања. Као што су Бретон и Голд [Bratton, Gold, 1999] приметили, управљање људима и другим ресурсима је исто (или барем веома слично) у теорији. Међутим, управо природа људи као ресурса чини њихово управљање потпуно другачијим и помало егзотичним у пракси.

Према речнику менаџмента људских ресурса и кадровског менаџмента [Ivanovic, Collin, 2006], термин људски ресурси (HR) дефинише се као „запослени које организација има расположиво“ [стр. 128]. Међутим, ова дефиниција се може чинити као делимично инструментална. Савремене HRM праксе посматрају запослене као људе с вредним вештинама, способностима, знањем, талентима и ставовима за организацију и остварење њених циљева, и од кључне важности за ефективност организације. HRM се уопштено може дефинисати као „одговорност за продуктивно коришћење и конструктивно бављење запосленима од стране организације“ [Ivanovic, Collin, 2006, 128]. Бретон и Голд [Bratton, Gold, 1999] дефинишу HRM као „део процеса менаџмента који је специјализован за менаџмент људима у радним организацијама“ [стр. 11]. Матис и Џексон [Mathis, Jackson, 2010] посматрају HRM као „дизајнирање

система менаџмента да би се осигурало да се људски таленат користи ефективно и ефикасно за остваривање циљева организације“ [стр. 4]. Слично, Пајнес [Pynes, 2008] дефинише HRM као „пројектовање формалних система у организацији за осигурање ефективног коришћења знања, вештина, способности и других карактеристика запослених за остваривање циљева организације“ [стр. 3]. HRM је битно другачији и препознатљив у односу на застарели концепт кадровског менаџмента, који се у суштини може посматрати као „функција менаџмента која координира активности повезане с потребама организације за људима, укључујући селекцију, обуку, развој и награђивање запослених, као и односе на релацији синдикат–менаџмент“ [Martin, 2010, 129]. HRM има далеко више функција од кадровског менаџмента, које су такође и знатно комплексније. Преглед главних функција HRM-а приказан је у табели 1.

Табела 1: Преглед главних функција менаџмента људских ресурса

Функције	Садржај функција
Стратешки менаџмент људских ресурса	Планирање људских ресурса Ефективност људских ресурса Технологија људских ресурса Показатељи људских ресурса ( <i>metrics</i> ) Задржавање (очување) људских ресурса
Стафинг (кадровање)	Анализа послова Регрутовање Селекција
Менаџмент и развој талената	Оријентација Обука Управљање перформансама Планирање каријере Развој људских ресурса
Односи са запосленима и радном снагом	Политике људских ресурса Права и заштита приватности запослених Односи између менаџмента и синдиката
Једнаке могућности (шансе) за запошљавање	Разноврсност (диверзитет) Усклађеност са законима и прописима о једнаким могућностима запошљавања Афирмативно деловање
Награђивање	Бенефиције Компензације Подстицаји и стимулације
Заштита запослених и управљање ризиком	Безбедност Сигурност Планирање катастрофа и опоравка Здравље и добробит запослених

Извор: аутори на основу Mathis, Jackson, 2010.

## 1. Менаџмент људских ресурса и значај људског капитала у агробизнису

У последњој деценији смо сведоци све већих промена у агробизнису које се тичу развоја технологије и људских ресурса, као и демографских и климатских промена и промена у глобалној економији. Као последица ових промена дошло је и до значајне промене власничких структура у већини организација, док су многе организације које су остале у државном или друштвеном власништву пропале или су у великим проблемима [Узелац, 2011]. Аграрни сектор је међу оним областима које су највише погођене променама, пре свега због одбијања или немогућности компанија и појединача да се адекватно и на време прилагоде променама, а највише у области развоја људских ресурса. Данас је лако на домаћем и међународном тржишту набавити најновије машине и опрему. Међутим, приступ овим новим технологијама најчешће није фактор који одваја успешне од неуспешних. Није довољно само унапредити технолошке аспекте организација и индивидуалних произвођача куповином нове механизације и опреме, већ је потребно да ова унапређења буду праћена и развојем људских ресурса. Квалитетни људски ресурси су оно што агробизнис фирме чини успешним, а менаџмент људских ресурса алат који помаже фирмама да остваре одрживу конкуритивну предност. Значај људских ресурса постаје све већи, а ефективно управљање људским ресурсима је стратешки интерес који може да обезбеди предност над конкуренцијом. Менаџмент људских ресурса обухвата мере и активности које се у процесу планирања, регрутовања, селекције, социјализације, обуке, усавршавања, оцењивања, награђивања, мотивисања и заштите запослених предузимају ради остваривања очекиваних резултата и циљева. Нажалост, важност правилног управљања људским ресурсима код нас још није препозната у довољној мери, како у агробизнису, тако и у многим другим областима.

Највећи проблем науке и праксе менаџмента људских ресурса у агробизнису јесу неразвијеност и отпор према усвајању нових пракси и савремених метода у управљању људским ресурсима. Оно што се одмах може приметити јесте да се и истраживачи и остали аутори који се баве овом тематиком у својим радовима још држе застарелих термина као што су менаџмент радне снаге (*Labor Management*) и кадровски менаџмент, тј. менаџмент кадрова (*Personnel Management*). Овај проблем погађа не само наше просторе већ и развијене земље. Само коришћење застарелих термина није толики проблем, већ чињеница да се и суштина таквих радова ослања на застареле методе. Иако менаџмент људских ресурса обухвата многе функције којима су се бавили менаџмент радне снаге и кадровски менаџмент, ипак је у питању суштински унапређен и знатно обимнији концепт. Како да очекујемо од агробизнис предузећа, њихових запослених и других агробизнис субјеката да

примењују савремене методе менаџмента људских ресурса, када ни научници, који треба да креирају услове и да се баве имплементацијом нових метода, нису усвојили савремене методе и праксе? Међутим, још већи проблем јесте то што су генерално истраживања у области менаџмента људских ресурса у агробизнису изузетно ретка [видети: Henke, Schmitt, & Theuvsen, 2012]. Практично је немогуће наћи квалитетан рад или истраживање који се тичу савременог менаџмента људских ресурса у агробизнису. Бич [Bitsch, 2009] сматра да је разлог недостатка истраживања из области менаџмента људских ресурса у агробизнису у квалитетној агробизнис литератури недостатак и ограниченост финансирања истраживања оваквог типа и делом то што многи уредници не сматрају менаџмент људских ресурса у агробизнису приоритетом.

Агробизнис сектор се тренутно суочава са изазовима који произилазе из иновација у технологијама и информационим системима, промена у глобалној економији и демографији, као и климатских промена. Успешно прилагођавање наведеним изазовима јесте најважнији услов и фактор за постизање одрживе компететивне предности у агробизнису [Mugera, 2012]. Постоје две могуће методе борбе са изазовима у агробизнису. Прва метода је повећање техничких капацитета помоћу нових технологија и набавком нове механизације и машина, и то је оно чему већина наших агробизнис субјеката у недостатку квалитетне едукације прибегава. Друга метода је повећање капацитета људских ресурса и самим тим повећање менаџерских капацитета агробизнис субјеката [видети: Chacko, Wacker, & Asar, 1997]. Међутим, иако се код нас у агробизнису много чешће прибегава куповини нових машина, ипак је менаџмент људских ресурса алат који помаже агробизнис субјектима да остваре одрживу компететивну предност [Mugera, 2012], а квалитетни људски ресурси су оно што агробизнис субјекте чине успешним. Код нас је присутан један феномен, који постоји у свим гранама, али је у агробизнису посебно изражен. Многе фирме, задруге и остали агробизнис субјекти који су били у државном или друштвеном власништву, услед транзиције и приватизације отишли су у стечај, притом отпуштајући већину запослених. Многи субјекти који су отишли у стечај никада се нису повратили, те су ликвидирани и њихова имовина је распродата. Разлог томе јесте управо чињеница да се субјекти који су остали без запослених врло тешко враћају у редовне токове. Наиме, нове машине и опрему је данас лако набавити на тржишту, али запослене с одређеним знањима и искуством врло тешко. Нажалост, све наше фирме, када се нађу у проблемима, најпре прибегавају отпуштању запослених, а заборављају чињеницу да су људи и људски капитал благо фирме, а њихов губитак је веома тешко надокнадити.

У људски капитал једног агробизнис субјекта се могу убројати све знање, квалификације, искуство, способности, умећа, образовање, креативност, иновативност, мотивација, флексибилност, толеранција, капацитет за тимски рад, капацитет за учење, способност за учење, лојалност, посвећеност, персоналне карактеристике и компетенције запослених, што подразумева одговарајућу

примену свих потенцијала и омогућавање запосленима да извршавају своје задатке и тиме задовоље очекивања клијената. Све то има одређену вредност и за послодавца, у овом случају за агробизнис фирму или други агробизнис субјекат. Одговарајући микс компонената људског капитала олакшава креирање економских, друштвених и индивидуалних добара. Људски капитал је интегрални део људских ресурса агробизнис субјеката и може се посматрати као укупна вредност људских ресурса. Људски капитал се такође може посматрати и као укупна нематеријална или неопипљива актива коју запослени, односно људски ресурси, доносе на своја радна места и која после радног времена напушта организацију. Појам људски ресурси се односи на појединце у оквиру фирме и њихове резултате и способности и не означава само запослене већ и њихове укупне вредности и потенцијале. Међутим, људски ресурси не чине аутоматски људски капитал агробизнис субјекта, већ постају део људског капитала онда када трансформишу њихово знање и вештине у дела и активности који доприносе креирању нове материјалне или нематеријалне вредности која има одређен значај за агробизнис субјекат.

У односу на своју вредност, људски капитал чине људски капитал опште намене и људски капитал посебне намене. Док људски капитал опште намене има вредност за сваког послодавца, те највећу корист од њега имају појединци који га поседују, јер га могу уновчити у више организација, дотле људски капитал посебне намене има вредност за само једног одређеног послодавца и највећу корист од инвестирања у њега има агробизнис субјекат. Људски капитал посебне намене се у потпуности губи у нашим транзиционим и приватизационим процесима, јер отпуштањем радника агробизнис субјекти губе и људски капитал, а како људски капитал посебне намене нема вредност за неког другог послодавца, он се у потпуности губи. Зато је организацијама у стечају толико тешко да се врате у тржишне токове. Уместо отпуштања радника, много боља опција јесте да се најпре распрода физичка имовина и да се задрже људски ресурси, јер се тако организација много лакше враћа на тржиште, а машине и механизација се лако могу поново набавити на домаћем или међународном тржишту.

## **2. Специфичне карактеристике људских ресурса у агробизнису и значај улагања у њих**

Због специфичности људских ресурса у агробизнису многе варијабле њиховог менаџмента се морају прилагодити тим условима. У односу на друге делатности, у агробизнису можемо приметити доста специфичности када је реч о људским ресурсима, посебно када посматрамо мање агробизнис субјекте. У нашој земљи још нема претераног укрупњавања пољопривреде, па тако има врло много малих индивидуалних произвођача пољопривредних добара, организованих у пољопривредна газдинства. У овим газдинствима послове најчешће обављају сами власници, чланови њихове породице, комшије и пријатељи. Када се ради о

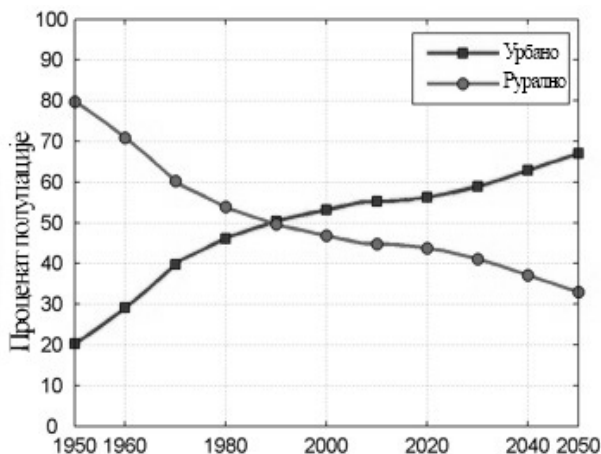
овим малим газдинствима, веома је тешко уопште и говорити о некој врсти организационе структуре, па самим тим и о менаџменту и развоју људских ресурса. Међутим, врло често се дешава да ова мала газдинства прерасту у већа газдинства и аграрне организације. Тада имамо ситуацију да чланови породице и даље остају ангажовани, али се њима придружује велики број запослених ван породичних кругова. Многим агробизнис субјектима је врло тешко да се снађу у овој транзицији када морају прибећи запошљавању људских ресурса с тржишта рада. Они у оваквој ситуацији прибегавају запошљавању великог броја сезонских радника. С друге стране имамо тенденцију већих агробизнис субјеката да све послове у потпуности механизују. Међутим, колико год да технологија напредује, неке послове ипак није могуће у потпуности роботизовати (нпр. брање одређених култура, резивање) и врло је дискутабилан квалитет, ефективност и ефикасност рада сезонских радника на одређеним пословима, посебно на онима који захтевају виши ниво знања и вештина и искуство. Истраживања [нпр., Muger, Bitsch, 2005] доказала су да су агробизнис субјекти који чак и за једноставније послове запошљавају сталне раднике и улажу и њихов развој много успешнији од агробизнис субјеката који претежно користе услуге сезонских радника. Када томе додамо и чињеницу да је све теже пронаћи раднике који желе и воле да раде у аграру и све већу урбанизацију становништва, те да ће агробизнис субјекти у будућности све теже налазити одговарајуће кадрове, јасно је зашто менаџмент људских ресурса озбиљног агробизнис субјекта треба да стреми ка запошљавању мотивисаних радника на дуже стазе и њиховом задржавању у организацији.

Када се сагледају карактеристике људских ресурса у агробизнису, могу се уочити многе специфичности, које захтевају посебан третман када се ради о менаџменту људских ресурса. Међутим, ту се појављује врло значајан проблем недостатка квалитетних истраживања људских ресурса у агробизнису. Тада многи научници и менаџери прибегавају примењивању карактеристика менаџмента људских ресурса које су креиране за друге индустрије, и ту долази некад до великих проблема, јер менаџмент људских ресурса који је креиран за друге индустрије често не одговара специфичностима људских ресурса у агробизнису. Самим тим, питање истраживања карактеристика људских ресурса у агробизнису и креирања одговарајућих принципа менаџмента људских ресурса постаје кључни проблем агробизнис менаџмента и науке.

Запослени су најзначајнији ресурс агробизнис субјеката, али се сматрају и најскупљим, најкомпликованијим и најпроблематичнијим ресурсом. Предвиђа се да ће се у наредном периоду транзиција и кризе у свету створити значајан мањак људских ресурса и људског капитала, делом због старења популације и повећања захтева и потражње за добрима растуће популације у свету [Коња, Митровић и Милисављевић, 2012]. Даље, стопа

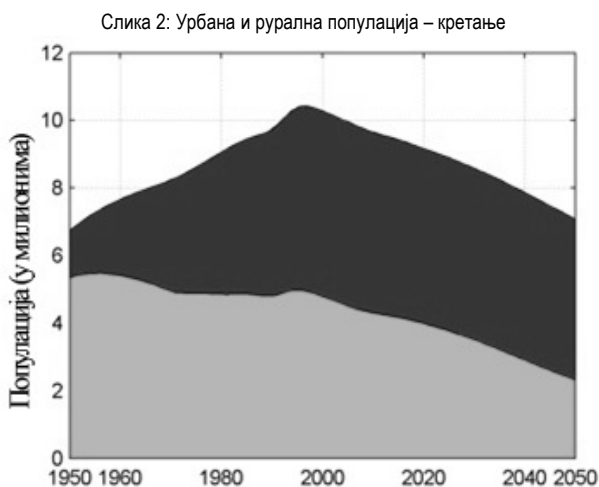
раста популације у свету је у константном паду према пројекцијама до 2100. године. Године 2012, стопа раста светске популације износила је 1,1%, док ће, према предвиђањима Уједињених нација, та стопа пасти на 0,11% у периоду 2095–2100. године [„World Population Prospects: The 2012 Revision“, 2012]. Неки региони и земље, укључујући и Србију, већ се суочавају са смањењем популације, посебно радно способне популације, у многим областима. Србија тренутно сваке године губи око 45.000 становника [„World Population Prospects: The 2012 Revision“, 2012] и заузима 18. место на листи земаља с најнижом стопом раста популације у периоду 2010–2015. године [„World Population Prospects: The 2010 Revision“, 2010]. Ови трендови посебно погађају агробизнис сектор, јер је смањење радно способног становништва посебно изражено у руралним областима и самим тим се значајно смањује фонд људских ресурса који могу бити ангажовани у примарној аграрној производњи у руралним областима [„World Urbanization Prospects: The 2014 Revision“, 2014]. Зато је потребно да се организације и комплетно друштво подстакну да више инвестирају у људске ресурсе и људски капитал и да спрече одлив људских ресурса, посебно висококвалификованих, из руралних области. Слика 1 приказује тренд пораста урбаног и смањења руралног становништва у периоду 1950–2050, док слика 2 приказује укупан тренд раста и смањења популације у Србији у периоду 1950–2050, где је посебно означен тренд кретања урбане и руралне популације.

Слика 1: Пропорција урбане и руралне популације у Србији



Извор: „World Urbanization Prospects: The 2014 Revision“, 2014.

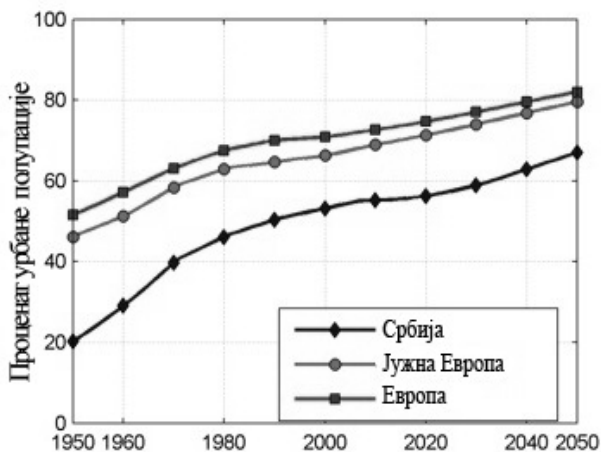




Извор: „World Urbanization Prospects: The 2014 Revision“, 2014.

Ипак, Србија још увек има знатно више становника у руралним деловима земље, 55,5%, 2014. године [„World Urbanization Prospects: The 2014 Revision“, 2014], него Јужна Европа и Европа у целини (слика 3), и тај потенцијал треба искористити за развој људских ресурса у руралним крајевима и њихово увођење и задржавање у агробизнису.

Слика 3: Пропорција урбане популације – поређење Србије с Јужном и целом Европом



Извор: „World Urbanization Prospects: The 2014 Revision“, 2014.

### **3. Могућности систематизације и унапређења менаџмента људских ресурса у агробизнису**

Запослени који имају потребно знање, способности, искуства и вештине могу бити само предуслов успешности агробизнис субјекта. Да би се осигурала успешност, неопходно је да агробизнис субјекат у оквиру којег ови појединци делују буде вођен и организован тако да из запослених извуче најбоље и да их повуче у одговарајућем правцу да би се остварили циљеви агробизнис субјекта и креирала додата вредност [Грубић-Нешић, Коња и Лалић, 2013].

Из карактеристика људских ресурса и људског капитала као флуидне, променљиве, тешко препознатљиве, тешко мерљиве и тешко доступне варијабле, произлазе изазови за савремени менаџмент људских ресурса у агробизнису. Изазови савременог менаџмента људских ресурса у агробизнису фокусирани су пре свега на стратешко планирање и имплементацију људске димензије у организацији; на креирање организационе културе чије су вредности подржавање развоја знања, креативности и мотивације; на преиспитивање и подешавање стилова менаџмента и лидерства у складу с потребама менаџмента људских ресурса и менаџмента људског капитала; на развој система и процеса менаџмента људских ресурса који генеришу вредности људског капитала; на успостављање амбијента за континуални развој компетенција, знања и учења; и на модалитете за примену стеченог знања и очување стечених компетенција [Leopold, Harris, & Watson, 2005; Матић, Коња, 2012].

Обука запослених је најважнија активност којом се унапређују људски ресурси и целокупан људски капитал у агробизнис субјекту и може се дефинисати као напор агробизнис субјекта да побољша перформансе запослених на њиховом радном месту. Укључује промене у знањима, способностима, вештинама, ставовима и понашању запослених. Обука запослених постаје све значајнија због глобализације светске привреде, повећаног значаја и утицаја знања, повећаног значаја квалитета производа и услуга и све бржих промена. Организације на обуку и образовање запослених издвајају од 1,5% до 2% годишњег буџета зарада, односно до 10% ако се узму у обзир и индиректни трошкови. Иако нису вршена конкретна истраживања која би утврдила колико агробизнис субјекти издвајају за обуку запослених, претпоставља се да је износ знатно мањи него у другим организацијама, посебно када се узме у обзир изузетно велики проценат сезонских радника у агробизнису, у које агробизнис субјекти не желе да улажу. Међутим, није довољно да агробизнис субјекат издвоји средства и организује обуку, већ је потребно и да се на неки начин запослени мотивишу да обука буде ефективна, односно да науче оно што је предвиђено, а не само да учествују у обуци. Један од најделотворнијих начина мотивације јесте награда за успешно обављену обуку, која може бити у виду повећања зараде, бонуса и разних бенефиција. Најпре се мора видети да ли

постоји потреба за обуком и којих запослених, након тога се израђује програм обуке и тек на крају се организује сама обука запослених.

Развој запослених је такође активност којом се развијају људски ресурси и људски капитал у агробизнис субјекту и подразумева стварање могућности и прилика за учење да би се олакшао и подржао лични развој запослених. Задатак развоја запослених јесте припрема запослених за рад у агробизнис субјекту на дуже стазе и самим тим развој запослених не треба ограничавати на тренутну позицију и посао запосленог, већ треба узети у обзир и будуће потребе њиховог посла и развој њихове комплетне каријере у организацији. Стога је начин на који агробизнис субјекат управља својим људским ресурсима и људским капиталом од пресудног и стратешког значаја за успех. Највећа грешка коју агробизнис субјекти код нас чине јесте запошљавање великог броја сезонских радника. Код сезонских радника се појављују два проблема који негативно утичу на менаџмент људских ресурса у агробизнису. Прво, у сезонске раднике ниједан агробизнис субјекат не жели да улаже средства, због чињенице да се ови радници не задржавају дуго и самим тим би са собом понели сав људски капитал који су стекли у организацији. Друго, чак и да је неки агробизнис субјекат спреман да уложи средства у сезонске раднике, за њихов развој у организацији једноставно нема времена, с обзиром на то да се обично не задржавају дуже од 3-4 месеца у организацији. Истраживања [нпр., Mugerа, Bitsch, 2005] доказала су да су агробизнис субјекти који чак и за једноставније послове запошљавају сталне раднике и улажу у њихов развој много успешнији од агробизнис субјеката који претежно користе услуге сезонских радника. Када томе додамо и чињеницу да је све теже пронаћи раднике који желе и воле да раде у аграру и све већу урбанизацију становништва, јасно је зашто менаџмент људских ресурса озбиљног агробизнис субјекта треба да стреми ка запошљавању мотивисаних радника на дуже стазе и њиховом задржавању у организацији.

Што се тиче науке и образовања, питање истраживања карактеристика људских ресурса у агробизнису и креирања одговарајућих принципа менаџмента људских ресурса постаје кључни проблем агробизнис менаџмента и науке. Генерално, истраживања у области менаџмента људских ресурса у агробизнису тренутно су изузетно ретка, а квалитетно истраживање и квалитетне податке на основу којих би се могли базирати принципи менаџмента људских ресурса у агробизнису практично је немогуће наћи. Како да очекујемо од агробизнис предузећа, њихових запослених и других агробизнис субјеката да примењују савремене методе менаџмента људских ресурса када ни научници који треба да креирају услове и да се баве имплементацијом нових метода, нису истражили ту област и усвојили савремене методе и праксе? Зато је циљ овог рада, између осталог, и да мотивише научнике и истраживаче да се баве менаџментом и истраживањем људских ресурса у агробизнису, посебно код нас, где је агробизнис једна од најзначајнијих грана привреде. Магера [Mugerа, 2010] предлаже да се будуће теорије и принципи менаџмента људских ресурса у

агробизнису моделирају на основу теорије засноване на ресурсима [RBV – *resource based theory*]. Ова теорија је заснована на претпоставци да је жељени исход менаџерског напора унутар агробиизнис субјекта одржива компетитивна предност која омогућава агробиизнис субјекту да зарађује изнад просека, а фокус је на вези између стратегије и интерних ресурса агробиизнис субјекта у постизању одрживе компетитивне предности. Према овој теорији, одржива компетитивна предност произлази из микса добро одабраних ресурса агробиизнис субјекта, који му дају предност над конкуренцијом. Како су људски ресурси најзначајнији ресурс организација, према овом моделу, задатак менаџера је да идентификују, развијају и распоређују кључне људске ресурсе да би максимизирали повраћај на инвестиције и профит.

Још једна препорука јесте увођење предмета „менаџмент људских ресурса у агробиизнису“ у студијске програме економских и пољопривредних факултета и виших школа у земљи. Овим би се створила могућност да се будући стручњаци који се буду бавили агробиизнисом обуче и спреме за адекватно руковођење људским ресурсима и њиховим развојем у агробиизнису.

## **Закључак**

Данас су људски ресурси и људски капитал основни фактори економског и привредног развоја. Квалитетни људски ресурси су оно што агробиизнис фирме чини успешним. Освајање нових технологија, улагања у развој образовања и иновативности привреде предуслови су развоја. Стопа економског раста, као и степен развијености, зависе од фактора као што су: улагања у сектор истраживања и развоја, улагања у образовање и број истраживача. Улагање у знање, квалификације, умећа и способности људи вишеструко је корисно и исплативо. Инвестирањем у људске ресурсе и људски капитал једноставно се улаже у будућност. Као и физички капитал, и људски капитал има стопу повраћаја на инвестиције. Једина разлика је то што је стопа повраћаја на инвестиције код људског капитала знатно већа него код физичког капитала [Рођега, Сrnковић, 2008]. Када агробиизнис субјекти у Србији буду схватили ову чињеницу и почели адекватно да улажу у људске ресурсе и људски капитал, а не само у машине и механизацију, тада ће се отворити врата за значајан развој појединачних агробиизнис субјеката, али и целе агробиизнис гране. Тада ће бити много лакше да се и менаџмент људских ресурса на адекватан начин имплементира у токове агробиизнис субјеката као алат који им помаже да остваре одрживу компетитивну предност.

Друштво и агробиизнис субјекти, као и остале организације, морају бити фокусирани на стварање услова за развој људских ресурса и морају се посветити изградњи оквира који минимализују отпор запослених према променама и учењу и који истовремено потпомаже развој људских ресурса и људског капитала.

## Референце

- Bitsch, V., *Personnel Management Research in Agribusiness*, paper presented at the 19th Annual World Forum and Symposium of the International Food and Agribusiness Management Association, Budapest, Hungary, 2009.
- Bratton, J., Gold, J., *Human Resource Management: Theory and Practice*, MacMillan, 1999.
- Грубић-Нешић, Л., Коња, В., и Лалић, Д. „Leadership in Learning Organisations“, *Metalurgia International*, 18(2), 2013, 241–245.
- Ivanovic, A., Collin, P. H. *Dictionary of Human Resources and Personnel Management*, A & C Black, London, 2006.
- Коња, В., Митровић, С., и Милисављевић, С., *Human Capital and Changes in Population*, paper presented at the International Scientific Conference „Population: Development/Crisis“, Novi Sad, Serbia, 8. 12. 2012.
- Leopold, J. W., Harris, L., & Watson, T. J. *Strategic Managing Of Human Resources*, Prentice Hall, London, 2005.
- Martin, J., *Key Concepts in Human Resource Management*, SAGE Publications, 2010.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H. *Human Resource Management*, Cengage Learning, 2010.
- Матић, Д., Коња, В., „The Role of Leadership in the Implementation of Knowledge Management in Organisations“, *Metalurgia International*, 17(12), 2012, 134–139.
- Mugera, A. W., *Does Good Personnel Management Practices give Agribusiness Firms a Competitive Advantage?*, paper presented at the Annual National Conference of the Australia Agricultural & Resources Economics Society, Adelaide, South Australia, 2010.
- Mugera, A. W. „Sustained Competitive Advantage in Agribusiness: Applying the Resource-Based Theory to Human Resources“, *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(4), 2012, 27–48.
- Mugera, A. W., Bitsch, V., „Managing Labor on Dairy Farms: A Resource-Based Perspective with Evidence from Case Studies“, *International Food and Agribusiness Management Review*, 8(3), 2005, 79–98.
- Požega, Ž., Crnković, B. „Stopa povrata od ulaganja u ljudski i fizički kapital“ („Return rate on investments in human and physical capital“), *Ekonomski vjesnik*, 11(1/2), 2008, 67–73.
- Pynes, J. E., *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*, Wiley, 2008.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S., *Human Resource Management*, Financial Times – Prentice Hall, London, UK, 2008.

Узелац, О., „Приватизација у Србији са посебним освртом на поступак реструктурирања“, *Анали Економског факултета у Суботици*, 2011.

Henke, S., Schmitt, C., & Theuvsen, L., „Personnel management in agriculture: Overview of the state of research“, *Berichte Uber Landwirtschaft*, 90(2), 2012, 317–329.

Chacko, T. I., Wacker, J. G., & Asar, M. M., „Technological and human resource management practices in addressing perceived competitiveness in agribusiness firms, *Agribusiness*, 13(1), 1997, 93–105.

World Population Prospects: The 2010 Revision, United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2010.

World Population Prospects: The 2012 Revision, United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2012.

World Urbanization Prospects: The 2014 Revision, United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2014.

## **Summary**

In the last decade, we have been witnesses of increasing changes in agribusiness concerning the development of technology and human resources, as well as demographic and changes in climate and global economy. As a consequence, significant changes occurred in the ownership structure of most organizations, while many organizations that stayed in state or public ownership vanished or are in severe problems. The agricultural sector is among the most affected ones by changes, primarily because of the rejection or inability of companies and individuals to adapt to changes adequately and in time, most of all in human resources development domain. It is easy today to acquire the newest machinery and equipment on the domestic and international market. However, often access to these new technologies is not the factor that separates the successful ones from the unsuccessful ones. It is not enough just to improve the technological aspects of organizations and individual manufacturers by buying new mechanization and equipment, it is also necessary that these improvements are accompanied by the development of human resources. Valuable human resources make agribusiness firms successful, and human resources management are a tool that helps firms to accomplish sustainable competitive advantage. Unfortunately, the importance of adequate human resources management is not recognized here sufficiently, neither in agribusiness, nor in many other areas. This paper is intended to present the specifics of human resources management in agribusiness, and also to present the possibilities of its systematization in Serbia, and it should serve as an introduction to future research and other activities in this field.