

SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U PORODIČNIM PREDUZEĆIMA

Marko Simonović¹, Jelena Stojanović Alcaraz², Stefan Milojević³, Jovan Travica⁴

¹Apejron Company, Terazije 28, 11 000 Beograd, Srbija, markosssimonovic@gmail.com

²Think Forward Consulting Group, 92 172 San Diego, USA,
thinkforwardconsultinggroup@gmail.com

³Fakultet za finansije, bankarstvo i reviziju u Beogradu, Palmira Toljatija, 11 070 Beograd, Srbija,
aviation.adviser@gmail.com

⁴Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, 11 000 Beograd, Srbija, jovan.s.travica@gmail.com

SAŽETAK

U savremenom okruženju, porodična preduzeća su srž globalne ekonomije, a njihovo finansijsko zdravlje i kapacitet rasta od ključnog su značaja za ekonomsko blagostanje bilo koje zemlje. Značaj identifikovanja prakse upravljanjama ljudskim resursima široko je prepoznat u menadžerskoj literaturi, ali nedovoljno istražen u segmentu malih preduzeća i porodičnih firmi. Cilj rada je raspravljati o ovim pitanjima. U radu je primenjena studija slučajaja.

Ključne reči: ljudski resursi, upravljanje, porodična preduzeća, specifičnosti.

UVOD

Porodica je jedna od bazičnih institucija društva i veoma je kompleksan pojam. Ona postoji vekovima i organizovana je u ekonomske svrhe (Simonović, Joksić i Travica 2019). U relevantnoj akademskoj i stručnoj literaturi se može naći mnogo različitih pogleda na definisanje porodičnog biznisa. Uglavnom se ovaj pojam vezuje za firmu koja je u vlasništvu porodice, ali može i da se posmatra kao biznis koji poseduje i kojim upravlja član porodice, slično novoj, maloj firmi (Deakins, & Freel, 2012). Prema drugom shvatanju, porodični biznis je onaj u kome su dva ili više članova porodice uključeni u vlasništvo i upravljanje, što podrazumeva, primera radi supružnike koji čine tim. Neki od najvećih stvaralaca bogatstva i preduzeća, u porodičnom su vlasništvu poput američke kompanije WalMart.

Iz istorijskih i evolutivnih razloga, u većini zemalja porodične firme predstavljaju najveću kategoriju u pogledu vlasništva – preko 75% (Duman, 1992). Ovakva preduzeća obično nemaju kratkoročnu orijentaciju, ali su zainteresovana da uvećavaju bogatstvo porodice uz neophodne mere predostrožnosti i imaju drugačiji set strateških ciljeva u poređenju sa privatnim kompanijama koje nisu u porodičnom vlasništvu (Ward, 1987). Njihov dugoročni doprinos ekonomiji je značajan. Međutim, dugoročna održivost porodičnog preduzeća zavisi od njegovog nesmetanog opstanka kroz generacije. Postoje konceptualne razlike između porodice i preduzeća i otkriveno je da se porodične firme sa rastom tokom vremena razdvajaju, a vrlo malo njih preživljava više od tri generacije (Carlock, & Ward, 2001). Najveći stvaraoci bogatstva su porodična preduzeća. Pitanja s kojima se suočavaju i interesi kojima se bave porodična preduzeća širom sveta su isti. Važnost porodice u poslu i zamagljenost razlike između posla i porodice su pretežni problemi.

Predstavljajući više od polovine bruto domaćeg proizvoda svih tržišnih ekonomija i osiguravajući u zapadnoj Evropi između 45 i 65% bruto nacionalnog proizvoda i radnih mesta (Allouche, & Amann, 2000), porodične firme su veoma važan akter ekonomija u većini zemalja. Porodične firme su najčešća vrsta preduzeća u privatnom sektoru (Morck, & Yeung, 2003), a iako konstantno teže da uvećaju svoje aktivnosti iz generacije u generaciju, porodične firme takođe pokazuju specifičnu okretnost i fleksibilnost u poređenju sa neporodičnim firmama.

Porodični karakter takođe omogućava jaču emocionalnu bliskost između članova osoblja i njihovog vođe. Za takve kompanije je poznato da ih potrošači više preferiraju, da pružaju više

mogućnosti ženama, razvijaju bolju socijalnu politiku i mnogo više poštuju tradiciju od neporodičnih firmi. Znajući ove brojne aspekte, literatura vezana za rad porodičnih firmi je doživela spektakularan razvoj sa interesovanjem za sukcesiju, performanse i pitanja upravljanja (Arregle Durand, & Very, 2004).

Upravljanje ljudskim resursima definisano je kao „proces privlačenja, razvoja i održavanja talentovane i energične radne snage za podršku organizacionoj misiji, ciljevima i strategijama“ (Schermerhorn, 2001). Efikasan sistem HRMP (Human Resources Management Professional) postaje sve važniji u modernoj ekonomiji zasnovanoj na znanju, jer se kompanije suočavaju sa dvostrukim izazovom potrebe za više visoko obučenih radnika, zajedno sa nedostatkom kvalifikovane radne snage. Ovi izazovi, zajedno sa povećanim trendom prema osnivanju manjih firmi uopšte, jačaju potrebu za efikasnim HRMP u takvim firmama (Audretsch, & Thurik, 2000).

SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA PORODIČNIM PREDUZEĆIMA

Porodične firme su sveprisutne, pa tako i izazovi sa kojima se susreću. Iako su ljudski resursi i upravljanje talentima od najvećeg značaja za sve kompanije, jedinstvena interakcija sistema „porodica“ i „posao“ znači da porodična preduzeća imaju višestruka, složena i međusobno povezana pitanja. Pokazano je da HRM u porodičnom biznisu može biti pokretač i da je kritičan za dugoročni strateški dobitak (Ransburg, Sage-Hayward, & Schuman, 2016).

Veliki deo postojeće naučne i praktične literature iz oblasti porodičnog poslovanja fokusiran je na teme planiranja, porodičnih veza, transfera bogatstva i, naravno, nasleđivanja. Međutim, svako porodično preduzeće, bilo koje veličine, oslanja se na kvalitet i efikasnost porodičnih i neporodičnih talenata kako bi se osigurao stalni uspeh i rast, uprkos zapaženim izuzecima (Astrachan, & Kolenko, 1994). Bitno je imati u vidu i to, da postoji relativni nedostatak znanja o praksama i politikama HR u kontekstu porodičnih preduzeća.

Porodične firme su sinonim za dugoročno strateško razmišljanje (Miller, & Le Breton-Miller, 2005). Promišljen, holistički pristup ljudskim resursima i njegova kontinuirana evolucija daju presudan doprinos dugoročnom uspehu u porodičnom poslu. Optimizacija efikasnosti sistema i HRMP porodičnog preduzeća pomaže u postizanju transgeneracijskih ciljeva i dugoročnih porodičnih i poslovnih aspiracija.

Zbog specifičnih vrednosti koje porodične firme mogu razviti da bi stvorile novi porodični osećaj, mogu se dovoditi u pitanje eventualne specifičnosti HRM politike i prakse porodičnih firmi u poređenju sa ne-porodičnim. Cilj porodičnih firmi je razvijanje lojalnosti osoblja i njihovo održavanje na vreme (Fredy-Planchot, 2002). Na ovaj način, porodične firme imaju tendenciju da se zaštite spolja: vremenom će se zaposleni koji nisu u porodičnom krugu smatrati članovima porodice ako su odani (Caby, & Hirigoyen, 2002). Posvećenost i odanost ljudi prema porodičnoj firmi pogoduje razvijanju posebne atmosfere koja jača osećaj članstva i naglašava zajedničke ciljeve svih zaposlenih. Spremnost porodičnih firmi da zadrže biznis, može dovesti do zadovoljstva osoblja na visokom nivou (Flament, 2006). Međutim, porodične firme imaju tendenciju da manje ulažu u obuku osoblja i da korsite HRMP koje su manje složene u poređenju sa HRMP koje primenju ne-porodične firme (Hayton, 2006). U porodičnom firmama je češće odsustvo profesionalnog HRMP kao što su procene učinka zaposlenih i obračun plata prema učinku. To bi se moglo objasniti društvenim interakcijama između članova porodice koje bi mogle olakšati neformalne postupke.

U studiji sa 26 porodičnih preduzeća u SAD otkriveno je da su rukovodioci koji nisu članovi porodice bili znatno manje zadovoljni sposobnošću rukovodstva u bavljenju rastom i stepenom napretka procesa poslovanja. Takođe, menadžeri koji nisu bili članovi porodice bili su znatno manje zadovoljni pravičnošću sistema isplata nadoknada radnicima i više zadovoljni povratnim informacijama od procena učinka (Poza, Alfred, & Maheshwari, 1997).

Koncept koji je baziran na resursima (*resource-based view* – RBV) veoma je koristan za razumevanje uticaja porodičnog vlasništva i upravljanja na druge karakteristike firme (Sirmon, & Hitt, 2003). Mnoge porodične firme koriste manje profesionalne HRMP, u prvom redu zbog ograničenih organizacionih mogućnosti. Dosadašnja istraživanja su ukazala na to da su porodične firme manje složene od neporodičnih firmi, jer su često manje po veličini (Daily, & Dollinger,

1993). Pored toga, one su i manje specijalizirane. Stoga, porodične firme imaju i manju verovatnoću da poseduju HR odeljenje.

STUDIJA SLUČAJA: UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA NA PRIMERU DOMAĆEG PORODIČNOG PREDUZEĆA

Firma je osnovana u cilju realizacije programa u domenu unutrašnje i spoljne trgovine, sa posebnim aktivnostima u međunarodnoj trgovini. Programski gledano, firma se bavi robom široke potrošnje u sledećim kategorijama:

- kućna hemija,
- baštenske garniture,
- posuđe,
- mali i veliki električni aparati i
- „anti-aging“ program.

Preduzeće „Apjr“ je specijalizovano u izboru visoko kvalitetnih globalnih kompanija čija zastupništva je ekskluzivno dobilo za tržište bivših jugoslovenskih republika. „Apjr“ zapošljava u Srbiji oko sto radnika, ali je po prometu u grupi malih preduzeća. Spoljnom trgovinom se bave kvalifikovani spoljno trgovinski radnici, a unutrašnjom menadžeri prodaje koji su imali specijalizovane treninge i obučavani su za sticanje veština prodaje i komunikacije.

„Apjr“ je visoko solventno, odnosno potpuno likvidno preduzeće zahvaljujući dobrom finansijskom menadžmentu koji je i nauka i umetnost upravljanja novcem. „Apjr“ postoji dugi niz godina i ima pozitivne završne račune, nikada nije iskazalo gubitak i stalno beleži povećanje u svim pozitivnim performansama. „Apjr“ deluje finansijskom i marketinškom snagom, posebno snagom ekskluziviteta.

Putem integrisanih sistema menadžmenta i marketinga, kroz svoje protokole i procedure, pravilnike i praktikume o radu, deluje efikasno na tržištu, ali tehnike, kao i sama metodologija rada, najvažnija su poslovna tajna ovog preduzeća. Krucijalan faktor koji je omogućio konceptiranje, konstrukciju firme i sve poslovne procese, je intelektualni kapital stečen prethodnim radom kao nematerijalna imovina. „Apjr“ je u početku krenuo kao ortačko preduzeće. Dobro finansijsko upravljanje u ovoj firmi omogućilo joj je da bez ikakvih bankarskih ili bilo kojih drugih finansijskih zajmova i kredita, uspešno finansira sopstveni posao. Nije bilo potrebe za emisijom akcija, faktoringom niti za diskontovanjem faktura.

U daljoj poslovnoj istoriji došlo je do razlaza u vlasničkoj i poslovodnoj strukturi, te je posle čitavog niza nesporazuma ostao samo jedan vlasnik koji je bio i poslovodni organ čime se ove dve linije nisu razdvojile, već je u jednoj ličnosti spojeno i vlasništvo i upravljanje. Zbog sukoba poslovnih koncepcija, nedostatka tradicije i iskustva vlasnika, kao i usled nedovoljno modifikovanih uslova za takvu vrstu preduzeća, profit firme počeo je da opada, a postepeno se stvaralo okruženje u kome se nije postojala jasna procedura o ulasku u firmu, radu u firmi, niti za to kako se firma napušta.

Tokom tranzicionog perioda firme, veći broj članova porodice vlasnika - direktora je bilo zaposleno na pozicijama različitih nivoa. Nastupili su uslovi u kojima su se pojavili dvostruki standardi. Poverenje u članove porodice je dovelo do toga da oni budu uglavnom na višim pozicijama u firmi, a u nekim slučajevima i bez svih neophodnih kvalifikacija. Ovo je dovelo do loše komunikacije između viših i nižih pozicija u firmi, jer su se članovi porodice bolje sporazumevali koristeći „porodični jezik“ i nisu održavali komunikaciju sa ostalim zaposlenima na hijerarhijski nižim mestima. Povremeni poremećaji u odnosima i nesporazumi unutar porodice su dovodili i do nedostatka adekvatne komunikacije i u horizontalnoj dimenziji firme, što je značajno uticalo na performanse službi na nižem organizacionom nivou, te tako i cele firme.

Politika za unapređenje i usavršavanje zaposlenih takođe nije postojala i tim postupcima su podvrgnuti uglavnom članovi porodice, tok oni koji to nisu bili, često su bili izloženi opasnosti od gubitka radnih pozicija, jer su snosili odgovornost za sve lošije performanse firme.

Vlasnik - direktor je potom sa članovima najuže porodice, koji su bili i članovi menadžmenta firme, izradio pravilnik koji je tačno definisao uslove odabira i selekcije kandidata za

zapošljavanje, tempo treninga zaposlenih, kriterijume za sticanje uslova zaposlenih za unapređenje, kriterijume nagrađivanja i sprovođenja sankcija nad zaposlenima, uslove pod kojima se sprovodi jednostrani ili sporazumni prekid radnog odnosa, kao i korake za suzbijanje nepotizma.

Pravilnik je sproveden primenom interventnog modela za porodična preduzeća, što je dovelo do:

- značajnog poboljšanja percepcije kandidata i radnika koji nisu članovi porodice;
- sprovođenja kompromisnih postupaka za održavanje zdrave poslovne prakse i istorije porodične politike i dinamike poslovanja;
- bolje procene radnog učinka zaposlenih na svim nivoima;
- sprovođenja treninga i programa obuke nezavisno od pripadnosti porodici;
- planiranja buduće sukcesije rukovodećih mesta među članovima porodice, kao i među podobnim kandidatima koji nisu članovi porodice;
- striktnog pridržavanja kriterijuma za zapošljavanje svih potencijalnih kandidata isključivo prema njihovim kvalifikacijama uz maksimalnu redukciju nepotizma;
- pružanja naknada i beneficija zaposlenima nezavisno od pripadnosti porodici;
- boljih organizacionih i finansijskih performansi preduzeća.

Prilikom procesa organizovanja preduzeća definisana je organizaciona struktura u cilju formalne podele poslova unutar organizacije u cilju uspešnog upravljanja aktivnostima i optimizacijom resursa. Organizaciona struktura je definisana po principu funkcionalnog tipa sa podelom rada metodom departmentalizacije tj. podelom na sektore uz organizacionu subordinaciju i koordinaciju. Ovakva organizacija je dovela do specijalizacije svih zaposlenih u sticanju stručnih, pa i ekspertskih veština u uskim oblastima. Organizaciona šema i organizacioni model su kreirani diferenciranjem poslova i njihovom integracijom u celinu.

Imajući u vidu složenost organizacionog modela na formalni i neformalni deo, delegirana su ovlašćenja i odgovornosti direktorima sektora, šefovima organizacionih jedinica i menadžerima na kompleksnijim poslovima i zadacima kako bi se poslovni proces odvijao efektivnije i efikasnije, pružajući šansu svima da budu bolje plaćeni i zadovoljniji poslom. Najzad, u novije vreme je donet set mera koje treba da podignu kvalitet upravljanja ljudskim resursima u ovom preduzeću u što kraćem roku. Te mere su sledeće:

Zarade, beneficije, naknade i učešća u dobiti za članove porodice koji nisu učestvovali u porodičnom poslu trebalo bi da se jasno definišu.

Formirati poseban plan razvoja kako zadržati stručnjake koji nisu članovi porodici, uz posebno podsticanju pravičnosti u stimulatívnoj politici.

Odobriti veći budžet za ulaganje u istraživanje i razvoj u cilju rasta porodičnog preduzeća. Cilj je povećanje kapaciteta zarade, te prinosne moći preduzeća, što bi s druge strane dovelo do odricanja jednog dela učešća u dobiti u korist rasta preduzeća.

ZAKLJUČCI

HRM je složen skup aktivnosti koje se sprovode u okviru organizacije radi podrške ukupnim korporativnim strategijama. Iako članovi porodice često zauzimaju ključne izvršne položaje u porodičnim preduzećima, mnoge porodične firme u Srbiji zapošljavaju menadžere koji nisu članovi porodice, a velika većina porodičnih preduzeća u strukturi ukupnog broja zaposlenih ima visoko učešće onih koji nisu članovi porodice.

Da bi porodični faktor u porodičnim preduzećima imao pozitivne efekte (da bi se povećala efikasnost), dominantna koalicija u porodičnoj firmi mora da efikasno i efektivno upravlja interakcijom između porodične jedinice i samog preduzeća. Posebno je važno istaći značaj postupanja sa zaposlenima koji nisu od strane članova porodice, posebno kod odlučivanja o njihovom napredovanju i nagrađivanju.

LITERATURA

Allouche, J., & Amann, B. (2000). L'entreprise familiale: un état de l'art. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 33-79.

- Arregle, J.L., Durand, R., & Very, P. (2004). Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. *Management*, 7(1), 13-36.
- Astrachan, J.H., & Kolenko, T.A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), 251-262.
- Audretsch, D.B., & Thurik, A.R. (2000). Capitalism and Democracy in the 21st century: From the Managed to the Entrepreneurial Economy. *Journal of Evolutionary Economics*, 10(1), 17-34.
- Caby, J., & Hirigoyen, G. (2002). *La gestion des entreprises familiales*. Paris: Economica.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business* (p. 192). New York: Palgrave.
- Daily, C.M., & Dollinger, M.J. (1993). Alternative Methods for Identifying Family versus Nonfamily-managed Businesses. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 79-90.
- Deakins, D., & Freel, M. (2012). *Preduzetništvo i male firme*. Beograd: Data status.
- Duman, R. (1992). Families are different. *Entrepreneurship theory & practice*, 17, 13-21.
- Flament, F. (2006). *La stratégie et la gestion des ressources humaines en PME familiale: recension des écrits*", note de recherche n°2006-05. Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socioorganisationnels de l'économie du savoir, mai.
- Fredy-Planchot, A. (2002). La gestion des ressources humaines dans les PME à caractère familial. *La gestion des entreprises familiales, Economica*, 193-204.
- Hayton, J. C. (2006). Explaining competitive advantage in family firms: The effectuation paradox. In *US Association of Small Business and Entrepreneurship (USASBE) Annual conference*. USASBE.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 367-382.
- Poza, E.J., Alfred, T. & Maheshwari, A. (1997). Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Non-Family Firms: A Preliminary Report. *Family Business Review*, 10(2), 135-155.
- Ransburg, D., Sage-Hayward, W., Schuman, A.M. (2016). *Human resources in the family business – maximising the power of your people*. London: Palgrave MacMillan.
- Schermerhorn, J.R. (2001). *Management Update*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Simonović, D., Joksić, J. i Travica, J. (2019). *Menadžment porodičnih preduzeća*. Arandelovac: Visoka škola strukovnih studija.
- Sirmon, D.G., & Hitt, M.A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Ward, J.L. (1987). *Keeping the family Business Healthy*. San Francisco: Jossey-Bass. Retrieved May 5, 2021, from www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html.

SPECIFICS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN FAMILY BUSINESSES

Marko Simonović¹, Jelena Stojanović Alcaraz², Stefan Milojević³, Jovan Travica⁴

¹Apejron Company, Terazije 28, 11 000 Belgrade, Serbia, markosssimonovic@gmail.com

²Think Forward Consulting Group, 92 172 San Diego, USA,
thinkforwardconsultinggroup@gmail.com

³Faculty of Finances, Banking and Audit, Palmira Toljatija, 11 070 Belgrade, Serbia,
aviation.adviser@gmail.com

⁴Singidunum University, Danijelova 32, 11 000 Belgrade, Serbia, jovan.s.travica@gmail.com

ABSTRACT

In the modern environment, family businesses are at the core of the global economy, and their financial health and growth capacity is crucial to the economic well-being of any country. The importance of identifying human resource management practices is widely recognized in the management literature but insufficiently researched in the segment of small businesses and family businesses. The aim of this paper is to discuss these issues. A case study was applied in this paper.

Keywords: human resources, management, family businesses, specifics.