



UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U PORODIČNIM PREDUZEĆIMA

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN FAMILY ENTERPRISES

Simonović Dragoljub | Fakultet organizacionih nauka, Beograd, Srbija | d.simonovic@yahoo.com

JEL klasifikacija: O15, L82
DOI: 10.5937/trendpos2202028S
UDK: 005.96
005.7:334.722.24
COBISS.SR-ID 81150217

Sažetak

Porodične firme zauzimaju važno mesto u ekonomijama mnogih zemalja. Porodični biznis je područje koje danas zaokuplja sve veću pažnju među istraživačima, teoretičarima, investitorima, kreatorima politike i mnogim drugim. Predmet ovog rada je ukazivanje na specifičnosti upravljanja ljudskim resursima u porodičnim preduzećima uz osvrt na medije.

Abstract

Family businesses play an important role in the economies of many countries. The family business is an area that is gaining more and more attention today among researchers, theorists, investors, policymakers and many others. The subject of this paper is to point out the specifics of human resource management in family businesses with reference to the media.

Ključne reči: *ljudski resursi, upravljanje, porodična preduzeća, mediji*

Keywords: *human resources, management, family businesses, media*

1. Uvod

Sagledavanje porodičnog biznisa se uglavnom identifikuje sa firmom koja je u vlasništvu porodice, a može i da se posmatra kao biznis koji poseduje i kojim upravlja član porodice, slično novoj maloj firmi.

Kako preduzeće raste, njegovi vlasnici moraju početi da povećavaju svoje osoblje i da nauče kako se razvijaju i primenjuju politike upravljanja ljudskim resursima, a što je kod privatnih porodičnih firmi u velikoj meri uslovljeno i njenom veličinom [1]. Što firma brže raste, verovatnije je da će imati problem sa ljudskim resursima. Za mnoga brzo rastuća preduzeća nezavisno od njihove veličine, veliki problem predstavlja pronalaženje i zadržavanje visokokvalitetnih zaposlenih.

Upravljanje ljudskim resursima, kao sistem praksi kojim se upravlja ljudima unutar organizacija, utiče na kompetencije, ponašanja zaposlenih i performanse [2]. Efikasno upravljanje ljudskim resursima može imati pozitivan uticaj na performanse porodičnih preduzeća.

Većinu firmi u svetu kontrolišu njihovi osnivači, ili porodice i naslednici osnivača. Takvo porodično vlasništvo je skoro univerzalno među privatnim firmama, ali je takođe dominantno među firmama kojima se trguje na javnom tržištu [3].

U važnim aspektima, poslovanje medija je jedinstveno. Za razliku od drugih industrija, mediji se bave idejama, informacijama i kulturom [4]. Pored ostalog, mediji imaju veoma značajnu političku ulogu.

Na drugi način posmatrano, poslovanje medija je kao i drugih preduzeća. Skoro sve glavne medijske kompanije su komercijalne korporacije čija je primarna funkcija generisanje profita za vlasnike i stejkholdere. Pored profitabilnosti [5], za kompanije je važno i održavati dobru likvidnost i solventnost [6]. Nije retka situacija da kompanija posluje profitabilno, ali joj nedostaju novčana sredstva za isplatu poverilaca, što upućuje na to da ona nema „zdrave“ pokazatelje likvidnosti [7].

Na upravljanje ljudskim resursima danas značajno utiče pojava globalne radne snage i sve veća relevantnost poslovne analitike kao strateške organizacione sposobnosti [8]. Prema Simonović i dr. [9], ljudski resursi inkorporiraju razne komponente kao što su: iskustva, karakteristike, znanje, procene, mudrost, veštine, sposobnosti i kompetencije zaposlenih u organizaciji.

Mnogi naponi na transformaciji ljudskih resursa isključivo se fokusiraju na to kako organizovati odeljenje ljudskih resursa. Hang & van Veezel [10] su ukazali na nedostatak istraživanja medijskog preduzetništva, ali se uočava rast interesovanja. Slična je situacija i sa problematikom upravljanja ljudskim resursima u kompanijama u oblasti medija.

Rad je strukturisan iz četiri dela. Prvi deo je posvećen upravljačkoj strukturi porodičnih preduzeća. Kratak osvrt na preduzetništvo u porodičnim medijima dat je u drugom delu. Specifičnosti upravljanja ljudskim resursima u porodičnim preduzećima predstavljene su u trećem delu, dok se četvrti deo odnosi na specifičnosti upravljanja ljudskim resursima u porodičnim preduzećima. Nakon toga su data zaključna razmatranja i predloženi pravci budućih istraživanja.

2. Upravljačka struktura porodičnih preduzeća

U poređenju sa neporodičnim firmama, porodične firme se suočavaju sa manje ozbiljnim problemima zastupanja zbog razdvajanja vlasništva i upravljanja, tako da ove karakteristike porodičnih firmi utiču na njihovu korporativnu praksu otkrivanja podataka.

Za S&P 500 firme, utvrđeno je da porodične firme obelodanjuju zaradu boljeg kvaliteta, veća je verovatnoća da će upozoriti na datu veličinu loših vesti, ali da manje otkrivaju svoje prakse korporativnog upravljanja. U skladu sa porodičnim firmama koje jasnije objavljuju finansijska sredstva, nalazimo da porodične firme imaju veće praćenje analitičara, informativnije prognoze analitičara i manje razlike između ponude i potražnje [11].

Ključno pitanje u diskusiji o porodičnim firmama iz perspektive korporativnog upravljanja i finansija je sukcesija. Za skoro svaku preduzetničku firmu koja ne propadne, dođe trenutak kada osnivač više ne želi da njome upravlja. Alternativno, osnivač se može penzionisati ili kasnije u životu smanjiti svoj posao i imenovati ili naslednika ili profesionalca kao naslednika. Porodični sistem može biti prilično širok i može uključivati nekoliko generacija, što usložnjava proces upravljanja [12].

Problemi nastaju kada osnivač više nije najbolji menadžer. Zatim mora da bira između angažovanja kvalifikovanijeg autsajdera da upravlja i da ostane (ili, što je ekvivalentno, da imenuje srednjeg sina za naslednika). Ako nadređeni menadžer i sam nije bogat, mora da radi za porodicu. Angažovanje profesionalca odvaja vlasništvo od upravljanja [13].

Istorija je puna primera spektakularnih uspona porodičnih preduzeća. Ipak, postoje i brojni izveštaji o porodičnim preduzećima koja su propala iz različitih razloga. Neki od njih su: oštri sukobi među članovima porodice, zbog razočaranja u pogledu očekivanja između generacija i tragičnim sagama o kasnijim generacijama koje nisu mogle da upravljaju svojim bogatstvom. Veliki deo preduzeća širom sveta organizovan je oko porodica [13].

3. Preduzetništvo u porodičnim medijima

Da bi porodične medijske kompanije napredovale, preduzetništvo i prilagodljivost su ključni [14]. Pored toga, zarad istog cilja, neophodan je preduzetnički pristup koje obezbeđuje kontinuirane faze razvoja i eksterni fokus [14]. Rezultati istraživanja Tajpour et al. [15] pokazuju da društveni kapital utiče na razvoj porodičnih preduzeća u medijskim kućama.

Fenomen medijskog preduzetništva trenutno privlači sve veće interesovanje kako naučnika, tako i praktičara. Međutim, pažnja je usmerena ka preduzetništvu u okviru novih medija, dok se za neke od tradicionalnih medijskih industrija – na primer štampani mediji – veruje da su živi mrtvi bez mnogo obećanja u budućnosti [16]. Teorija preduzetništva dopunjuje uspostavljene pristupe istraživanju upravljanja medijima sa alternativnim okvirom za sagledavanje vlasništva nad medijima i kapaciteta medija za raznovrsnost sadržaja [17].

Smatra se da porodična jedinica ima funkciju podrške kada žena kombinuje poslovnu ulogu i ulogu majke, te Bjursell & Bäckvall [18] navode da može postojati dodatni podsticaj za porodične firme da razmotre ovu alternativu jer može biti od koristi porodici i poslovanju firme na duge staze).

4. Specifičnosti upravljanja ljudskim resursima u porodičnim preduzećima

Porodične vrednosti mogu igrati važnu ulogu u oblikovanju organizacije preduzeća i njihove efikasnosti. Samo zato što su porodične firme uobičajene ne čini ih automatski pogodnim subjektima za istraživanje.

Često se diskutuje o tome zbog čega su interesantne za istraživačke svrhe? Razlog je mogućnost da razlike u vlasništvu i kontroli firmi utiču na način na koji se one vode, ali je malo objašnjenja. Razna su pitanja koja je potrebno razmotriti kada je u pitanju poslovanje porodičnih preduzeća, a u sklopu toga, i upravljanje ljudskim resursima.

Porodične firme su takođe veliki podržavaoci zajednica u kojima posluju i prava su snaga dobra, podržavajući lokalne dobrotvorne organizacije i veće kampanje kroz svoje filantropske poduhvate [19]. Da li postoji razlika u stilovima upravljanja porodičnim firmama u poređenju sa poslovima koje vode profesionalni neporodični menadžeri? Odgovor će verovatno biti potvrđan, ali čudno je da do nedavno nije bilo previše istraživanja o ovom pitanju, uprkos njihovoj brojnosti i važnosti. Deo razloga za ovaj nedostatak istraživanja može biti teškoća u razlikovanju firmi koje su u porodičnom vlasništvu i kojima upravljaju od onih koje nisu; prve su obično male i teško im je pristupiti u istraživačke svrhe [20].

Istraživači porodičnog biznisa posvetili su značajnu pažnju poređenju porodičnih sa neporodičnim firmama [21]. Porodične firme koje mogu da iskoriste preduzetničko iskustvo i znanje mogu oblikovati lokalni ekonomski razvoj. Praktičari koji se bave negovanjem održivosti preduzeća moraju biti svesni da porodične firme navode suprotne ciljeve, profile resursa i zahteve. Porodične firme nisu homogeni entiteti.

Vlasnici porodičnih firmi, koji razvijaju svoje firme kako bi zaposlili članove porodice na ključnim rukovodećim pozicijama, mogu to učiniti nauštrb profitabilnosti preduzeća (što je primetno u porodičnim preduzećima koja posluju u Srbiji). To može imati negativne implikacije na ukupne poslovne performanse kompanije. Naime, favorizovanje članova porodice može dovesti do toga da sposobniji menadžeri koji nisu članovi porodice traže zaposlenje van porodične firme, a što takođe može usporiti razvoj firme.

Porodični biznis je živo područje koje danas raste među istraživačima, teoretičarima, investitori, kreatori politike, praktičari i mnogi drugi - sa dobrim razlogom. Porodična preduzeća se, naravno, suočavaju sa značajnim izazovima, ali takođe često poseduju jedinstvene prednosti koje proizlaze iz jedinstvene i dinamične porodično-poslovne interakcije [22]. Svaka organizacija teži da ima zaposlene koji su poštjeni, pouzdani i kojima se može verovati [23] što je posebno izraženo kod porodičnih preduzeća.

Profesionalci u oblasti ljudskih resursa često su bili opterećeni sumnjama u sebe, stalno iznova istražujući ulogu, vrednost i kompetencije ljudskih resursa. Da bi ljudski resursi u potpunosti (i konačno) postali profesija, potrebno je pomenute sumnje zameniti uvidom u informisanost, a to bi trebalo da se zasniva više na globalnim podacima nego na ličnim percepcijama, tako da novi narativ za profesiju ljudskih resursa ima i suštinu i značenje [24].

U kontekstu formiranja digitalne ekonomije i kontinuiranog uvođenja inovacija, kao i smanjenja trajnih troškova organizacija za upravljanje automatizacijom različitih poslovnih procesa, automatizacija upravljanja ljudskim resursima postaje posebno aktuelna jer je osoblje organizacije njen ključni kapital. Savremeni nivo razvoja informaciono-komunikacionih tehnologija, dostupnost interneta i raznih tehničkih sredstava omogućavaju automatizaciju prikupljanja, čuvanja i obrade ličnih podataka o potencijalnim ili sadašnjim zaposlenima, daju procenu poslovanja, obezbeđuju 24-časovni pristup različitim obrazovnim resursima. Shodno tome, raspon predloženog softvera i usluga je širok [25].

Sa padom prihoda od prodaje i profita, prve reakcije menadžmenta kompanija na ove negativne pojave su smanjenje broja zaposlenih ili redukcija troškova. U tom kontekstu, ističe se primer Xerox Corp. i Merck & Co., koji su nakon finansijske krize (2008.-2009.) najavili smanjenje radnih mesta za 5% i 12% [26]. Do ovoga je došlo usled usporavanja profita i prihoda od prodaje. Međutim, potrebno je promišljeno razmotriti ovakvu odluku, posebno sa strateškog aspekta.

5. Medijske organizacije u porodičnom vlasništvu i ljudski resursi

Održivost medijskih organizacija u porodičnom vlasništvu odvijala se kroz ravnotežu preduzetničkih aktivnosti i porodičnih vrednosti. Tokovi prihoda su rezultat prilagođavanja poslovnih modela od prodaje reklama u lokalnim novinama do obezbeđivanja finansiranja i druge podrške lokalnim preduzećima koja su stekla uporište [27].

Održivo upravljanje ljudskim resursima se smatra velikim izazovom za dominantne modele strateškog upravljanja ljudskim resursima. Odnosi se na usvajanje strategija i praksi upravljanja ljudskim resursima, kako bi se realizovali različiti ciljevi u isto vreme. Neki od njih jesu: finansijski, društveni, ekološki i ciljevi obnavljanja ljudskih resursa [28].

U okviru oblasti medijskog menadžmenta, tema medijskog preduzetništva ukazuje na sve veći stepen akademske pažnje, o čemu svedoče, između ostalog, tematski orijentisana posebna izdanja časopisa, međunarodne konferencije i fokusirane letnje škole [29]. S jedne strane, krize mnogih nasleđenih medijskih kompanija – pogoršane njihovim niskim nivoom preduzetničke orijentacije, dovele su do smanjenih tradicionalnih mogućnosti za karijeru.

Dok je medijsku industriju karakterisao visok nivo preduzetničke aktivnosti i pre digitalne ere, ova aktivnost već prilično neko vreme nije dobila mnogo eksplicitne istraživačke pažnje. Ovaj nedostatak istraživanja o preduzetničkim firmama pripisuje se, između ostalog, nedostatku dostupnosti podataka o malim preduzećima.

Kako Costello & Oliver [30] navode, medijske kompanije koje se prilagode promenama u konkurentskom okruženju će uspeti, a one koje to ne učine, propasti. Potrebno je ispitati ključne trendove u funkcionalnim komponentama ljudskim resursima, kao što su zapošljavanje, učinak i zadržavanje. Ovo se obrazlaže činjenicom da pomenuta tri elementa podržavaju organizacione ciljeve koji se odnose na ljudski kapital i predstavljaju osnovu politike i procedura upravljanja ljudskim resursima.

Do sada su istraživači koristili različite pristupe proučavanju fenomena medijskog preduzetništva – u rasponu od makro - do mikro nivoa analiza, i koristeći podatke koji sežu od sekundarnih podataka na nivou sektora do kvalitativnih studija zasnovanih na intervjuima. „Prilagodi se ili umri“, izreka je koja se često pominje kada je u pitanju pogled na probleme sa kojima se suočavaju odeljenja za upravljanje ljudskim resursima mnogih medijskih kompanija. U tom kontekstu, važno je istaći da je analitika ljudskih resursa ključna za unapređenje performansi u organizacijama u oblasti medija [8].

Odeljenja za ljudske resurse sve više koriste preduzeća za društvene medije u stvaranju društvenih odnosa, poboljšanju komunikacije i poverenju među zaposlenima [32]. Tokom poslednje tri decenije, praksa ljudskih resursa je doživela značajnu transformaciju. Ovo je uključivalo prelazak ljudskih resursa sa funkcije nižeg nivoa, administrativne i orijentisane na održavanje, na rad u mnogim organizacijama kao osnovnu poslovnu funkciju i strateškog poslovnog partnera, što je svakako slučaj i sa organizacijama u oblasti medija.

6. Zaključak

Jedna od prvobitnih funkcija ljudskih resursa bila je dodavanje vrednosti unutar organizacije, kroz pružanje usluga zaposlenima i linijskim menadžerima. U novije vreme, ova funkcija je u širokoj meri usmerena i na stvaranje vrednosti usklađivanjem usluga ljudskih resursa i aktivnosti kako bi se ispunila očekivanja eksternih zainteresovanih strana, uključujući klijente, investitore i zajednicu.

Najvrednija imovina za bilo koju organizaciju su njeni ljudski resursi. Zaposleni koji brinu o svojoj organizaciji, to će realizovati većim angažovanjem u svom poslu i radnim ulogama, a to je kompleksnije sprovesti u organizacijama u oblasti medija. U radu je ukazano na specifičnosti

upravljanja ljudskim resursima u porodičnim preduzećima i dat je kratak osvrt na stanje istih u medijskim kompanijama.

Budući pravci istraživanja odnose se na razmatranje problematike održivog upravljanja ljudskim resursima, uvažavajući specifičnosti industrije u okviru koje se posmatraju. U svakom slučaju, medijske organizacije nisu dovoljno istraživane u domenu upravljanja ljudskim resursima, tako da tu postoji značajan prostor za popunjavanje istraživačkog gepa u domaćoj literaturi.

7. Bibliografija

- [1] Westhead, P., Howorth, C.: 'Types' of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis, *Entrepreneurship & Regional Development*, 2007., 19(5): pp. 405–431. doi:10.1080/08985620701552405.
- [2] Ognjanović, J.: Employer brand and workforce performance in hotel companies, *Hotel and Tourism Management*, 2020., 8(2): pp. 65-78. doi: 10.5937/ menhottur20020650.
- [3] Burkart, M., Panunzi, F., Shleifer, A.: Family Firms, *The Journal of Finance*, 2003., 58(5): pp. 2167–2201.
- [4] Croteau, D., Hoynes, W.: *The Business of Media: Corporate Media and the Public Interest*, Pine Forge Press, 2006.
- [5] Mitrović, A., Knežević, S., Milašinović, M.: Profitability analysis of hotel companies in the Republic of Serbia, *Hotel and Tourism Management*, 2021, 9(1): pp. 121-134. doi: 10.5937/menhottur2101121M.
- [6] Milašinović, M., Mitrović, A., Milojević, S.: Financial performance measuring of a hotel company-case study, *Third International Scientific Conference CHALLENGES OF TOURISM AND BUSINESS LOGISTICS IN THE 21ST CENTURY*, pp. 228-234, Sthip, North Macedonia, 2020.
- [7] Travica, J., Vujić, M., Travica, J., Milojević, S., Vujić, T.: Evaluacija finansijskih performansi malog ugostiteljskog preduzeća i uključivanje nefinansijskih mera: studija slučaja, poglavlje u knjizi: *Forenzičko računovodstvo, istražne radnje, ljudski faktor i primenjeni alati*, grupa autora, urednik Knežević, S., Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 357-372, 2021.
- [8] Margherita, A.: Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research, *Human Resource Management Review*, 2021., in print;
- [9] Simonović, D., Joksić, J., Travica, J.: *Menadžment porodičnih preduzeća*, Visoka škola strukovnih studija, Aranđelovac, 2019.
- [10] Hang, M., van Weezel, A.: Media and entrepreneurship: What do we know and where should we go?, *Journal of Media Business Studies*, 2007., 3(1): pp. 51–70.
- [11] Ali, A., Chen, T-Y., Radhakrishnan, S.: Corporate disclosures by family firms, *Journal of Accounting and Economics*, 2007., 44(1-2): pp. 1–286.
- [12] Adamović, M., Milojević, S., Knežević, S., Jakovljević, V., Đurić, D., Stojkov, S.: *Menadžment porodičnih preduzeća*, Apotekarska ustanova „Zdravlje lek“, Beograd, 2022.
- [13] Bertrand, M. and Schoar, A.: The Role of Family in Family Firms, *Journal of Economic Perspectives*, 2006., 20(2): pp. 73-96.
- [14] Powers, A., Zhao, J.: Staying alive: entrepreneurship in family-owned media across generations, *Baltic Journal of Management*, 2019., 14(4): pp. 641-657. doi: 10.1108/BJM-01-2018-0033.
- [15] Tajpour, M., Salamzadeh, A., Salamzadeh, Y., Braga, V.: Investigating social capital, trust and commitment in family business: case of media firms, *Journal of Family Business Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. doi:10.1108/JFBM-02-2021-0013. 2021.
- [16] Achtenhagen, L.: Understanding entrepreneurship in traditional media, *Journal of Media Business Studies*, 2008., 5(1): pp. 123-142.

-
- [17] Hoag, A.: Measuring Media Entrepreneurship, *International Journal on Media Management*, 2008., 10(2): pp. 74–80. doi:10.1080/14241270802000496.
- [18] Bjursell, C., Bäckvall, L.: Family business women in media discourse: the business role and the mother role, *Journal of Family Business Management*, 2011., 1(2): pp. 154–173.
- [19] <https://familybusinessunited.com/>, pristup dana 9.12.2021.
- [20] Catherine, D.M., Dollinger, M.J.: Family firms are different, *Review of Business*, 13(1-2), summer-fall 1991., pp. 3+. Gale Academic OneFile, link.gale.com/apps/doc/A11593413/AONE?u=anon~73245b2f&sid=googleScholar&xid=1d3c6c71. Accessed 9 Dec. 2021.
- [21] Chua, J.H., Chrisman, J.J., Steier, L.P., Rau, S.B.: Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2021., 36(6): pp. 1103–1113.
- [22] Poza, E.J.: *Family business*, South-Western, Cengage Learning, 2010.
- [23] Ivanović, T.: Selekcija ljudskih resursa i prevarne radnje, poglavlje u knjizi: Forenzičko računovodstvo, istražne radnje, ljudski faktor i primenjeni alati, urednik Knežević, S., Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 717-739, 2021.
- [24] Ulrich, D. & Grochowski, J.: Building a world class HR department. *Strategic HR Review*, 2018., 17(4): pp. 181-185. doi: 10.1108/SHR-05-2018-0046.
- [25] Pulyaeva, V. et al.: IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng. 497, 2019.
- [26] Block, J.: Family Management, Family Ownership, and Downsizing: Evidence from S&P 500 Firms, *Family Business Review*, 2010., 23(2): pp. 109–130.
- [27] Powers, A., Zhao, J.: Staying alive: entrepreneurship in family-owned media across generations, *Baltic Journal of Management*, 2019., 14(4): pp. 641-657, doi: 10.1108/BJM-01-2018-0033.
- [28] Poon, T. S.-C., Law, K. K.: Sustainable HRM: An extension of the paradox perspective, *Human Resource Management Review*, 2020., 100818. doi:10.1016/j.hrmmr.2020.100818.
- [29] Tulgan, B.: Finding roles for social-media tools in HR. *Strategic HR Review*, 2007., 6(2): pp. 3–3. doi:10.1108/14754390780000942.
- [30] Costello, J., Oliver, J.J.: Human Resource Management in the Media, *Handbook of Media Management and Economics (Media Management and Economics Series)*, Chapter 7: pp. 95-110, Routledge, 2018.
- [31] Offong, G.O. & Costello, J.: Enterprise social media impact on human resource practices, *Evidence-based HRM*, 2017., 5(3): pp. 328-343, doi: 10.1108/EBHRM-06-2017-0031.

Datum prijema rada:15.12.2021.

Datum prijema korigovane verzije nakon recenzije:14.02.2022.

Datum prihvatanja rada:12.11.2022.