

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U TRANSPORTNIM PREDUZEĆIMA  
HUMAN RESOURCE MENAGEMENT IN TRANSPORT COMPANIES**Miloš Mladenović, Milica Miličić; *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – DRUMSKI SAOBRAĆAJ**

**Kratak sadržaj** – U ovom radu je opisana metodologija upravljanja ljudskim resursima u transportnim preduzećima kao ključ uspešnosti poslovanja preduzeća. Definisani su pojmovi menadžmenta, opisana je njegova struktura, razvoj u savremenom okruženju kao i funkcionalna primena u oblasti saobraćaja. Poseban akcenat je stavljen na pojam upravljanja ljudskim resursima, njegov značaj a posebno značaj ljudskih resursa kao glavnu konkurentsku prednost organizacije. Detaljno je predstavljen sam proces upravljanja ljudskim resursima, sagledan sa jedne strane kao naučna disciplina a sa druge a sa druge kao funkcionalno primenljiv proces u stvarnom okruženju. Na samom kraju je data povezanost sa savremenim informacionim tehnologijama koje olakšavaju, optimiziraju i unapređuju njegovu primenu u praksi.

**Ključne reči:** Saobraćaj, Menadžment, Organizacija

**Abstract** – This paper describes the methodology of human resource management in transport companies as the key to the success of the company's operations. The concept of management is defined, its structure, development in the modern environment as well as functional application in the field of traffic are described. Special emphasis is placed on the concept of human resources management, its importance, and especially the importance of human resources as the main competitive advantage of the organization. The process of human resources management itself is presented in detail, viewed on the one hand as a scientific discipline and on the other as a functionally applicable process in the real environment. At the very end, there is a connection with modern information technologies that facilitate, optimize and improve its application in practice.

**Keywords:** Traffic, Management, Organization

**1. UVOD**

Svako preduzeće, kao celija robno-novčane privrede, predstavlja određeni organizacioni sistem. Pošto sistem podrazumeva skladno povezivanje delova u celinu, čime se omogućava njegovo funkcionisanje, poslovi upravljanja u preduzeću imaju posebno veliki značaj. Naime, organizacioni sistemi su, po pravilu, veoma složeni, a pred njima se postavljaju sve složeniji zadaci, koje mogu da ispune samo ljudi koji za to imaju odgovarajuću kvalifikaciju, tj. profesionalni menadžeri.

**NAPOMENA:**

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Milica Miličić, red. prof.

Aktivnosti profesionalnih menadžera predstavljaju skup znanja i veština koja se koriste u regulisanju ponašanja organizacionih sistema. Sve te aktivnosti imaju zajednički naziv menadžment i predstavljaju okosnicu organizacione strukture preduzeća.

Menadžment predstavlja veoma kompleksnu aktivnost i može se posmatrati kao: veština upravljanja, teorija o upravljanju i kao upravljačka struktura.

Na današnjem nivou društveno-ekonomske razvijenosti menadžmentu se prepisuje presudna uloga i značaj za poslovni uspeh preduzeća. Na to su značajno uticali savremeni uslovi privredivanja, koje karakteriše izražena konkurentnost i promenljivost. Shodno tome, samo preduzeće sa kvalitetnim i efikasnim menadžmentom može zadržati svoju konkurentsku poziciju, rasti i razvijati se.

Menadžment predstavlja ključnu funkciju preduzeća. U svim organizacijama nužno je planirati, organizovati, voditi i usmeravati rad zaposlenih, kako bi se postavljeni ciljevi ostvarili racionalnije. Suština je u tome da se ograničeni resursi racionalno koriste, kako bi se postavljeni ciljevi ostvarili uz što veći stepen efektivnosti i efikasnosti.

Smatra se da je menadžment po svojoj prirodi univerzalan i otuda njegova široka primena u različitim oblicima društvenih organizacionih sistema. Brojne specifičnosti u primeni menadžmenta govore o bogatstvu i kompleksnosti ove discipline, kao i o neophodnosti njenog implementiranja u strukturu svakog organizacionog sistema, jer, ključni elementi menadžmenta su univerzalni i, uz odgovarajuću adaptaciju, primenljivi u različitim sredinama, što su dosadašnja naučna istraživanja i iskustva u praksi i pokazala.

**2. POJAM I ZNAČAJ MENADŽMENTA**

Pod pojmom menadžment, u širem smislu, podrazumeva se odlučivanje o ciljevima organizacionog sistema, zatim o načinu i sredstvima kojim se takvi ciljevi mogu ostvariti, kao i o korišćenju rezultata poslovanja tog sistema. Sve veći i složeniji zahtevi koji se postavljaju pred nosioce upravljanja uslovljavaju i potrebu da se ove aktivnosti poveravaju profesionalnim kadrovima menadžmenta.

Menadžment se posmatra, s jedne strane, kao veština upravljanja organizacionim sistemima i s druge strane, kao teorija koja izučava ovaj fenomen i doprinosi njegovom usavršavanju. Savremeni menadžment karakteriše profesionalizam. Profesionalizam je zahvatio sve oblasti i ne postoji sistem kojim se može upravljati na amaterskim osnovama.

Menadžment je nauka. On ima svoj metod, predmet i cilj istraživanja, proučavanja i uopštavanja. To je multidisciplinarni naučni predmet.

linarna nauka koja rešava brojne probleme u organizaciji, od kojih su tri dominantna: tehnološki, organizacioni i razvojni.

Menadžment je univerzalna nauka. Pravila menadžmenta su ista u svim sistemima, nezavisno od njihovog društvenog, političkog i ekonomskog uređenja. Ova pravila se primenjuju u privatnim, državnim i mešovitim oblicima svojine.

Menadžment je i veština. Čovek koji se posvećuje menadžerstvu, mora da ima smisao za biznis. Iz navedenog proizilazi zaključak da je menadžerstvo profesija, nauka i veština. Ono ima strategiju, operativu i taktiku [1].

### 3. VRSTE MENADŽMENTA

U vezi sa stepenom nadležnosti u procesu odlučivanja i odgovornosti za ostvarivanje ciljeva preduzeća, teorija i praksa menadžmenta, razlikuju se tri osnovne varijante upravljačkih aktivnosti i to:

- Strategijski menadžment;
- Operativni menadžment;
- Menadžment poslovnih područja.

Navedene varijante menadžmenta razlikuju se po obuhvatu i složenosti odlučivanja o ciljevima, po načinu koordinacije i kontrole, kao i po hijerarhijskom položaju menadžera u sistemu menadžmenta.

#### 3.1. Strategijski menadžment

Strategijski menadžment se može objasniti kao jedinstvo donošenja strategijskih odluka i skup menadžera koji takve odluke donose. S obzirom na hijerarhijske nivoe na kojima se kreiraju strategijski ciljevi, razlikuje se strategijski menadžment: preduzeća, poslovnih područja i poslovnih funkcija.

Svaki od navedenih nivoa menadžerske hijerarhije ima svoje specifične aktivnosti u procesu izbora strategijskih ciljeva poslovanja. Specifičnosti ovih vrsta strategija uslovljene su njihovim značajem za uspešnost poslovanja preduzeća kao celine, kao i složenošću i dalekosežnošću strategijskih ciljeva.

#### 3.2. Operativni menadžment

Strategijske odluke koje donosi top menadžment kao najviši upravljački organ preduzeća neophodno je transformisati u operativne zadatke kako bi se omogućilo racionalno ostvarivanje ciljeva poslovanja. Ova neophodnost proističe iz okolnosti da su odluke strategijskog menadžmenta globalne i načelne, što znači da ih je neophodno operacionalizovati, odnosno razraditi u posebne zadatke pojedinih izvršnih funkcija preduzeća. Na taj način, operativni menadžment definiše neposredne ciljeve i zadatke za poslovne jedinice i funkcije.

Pri tome, neophodno je da se operativni ciljevi i zadaci, kao i zadaci njihove realizacije mogu kvantitativno izraziti. Time se omogućuje davanje preciznih upustava neposrednim izvršiocima, kao i kontrola njihovog realizovanja.

#### 3.3. Menadžment poslovnih područja

Poslovanje preduzeća sačinjeno je od većeg broja srodnih poslova koji su grupisani u odgovarajuće funkcije, odnosno poslovna područja. To su, pre svega, aktivnosti proizvodnje, robne razmene (marketinga i nabavke) i finansiranja, koje čine okosnicu poslovanja preduzeća. Zato se ove grupe srodnih aktivnosti preduzeća nazivaju poslovne funkcije.

Međutim, u cilju što veće efektivnosti poslovanja i efikasnosti korišćenja raspoloživih resursa, u preduzeću se formiraju i posebne grupe srodnih poslova, koje obuhvataju oblasti istraživanja i razvoja, kadrova informacionog sistema, pravnog zastupanja, normativne aktivnosti, obezbeđenja ljudi i sredstava i slično. I ove grupe srodnih poslova konstituišu se kao posebne funkcije, odnosno poslovna područja kojima se upotpunjuje poslovanje preduzeća [1].

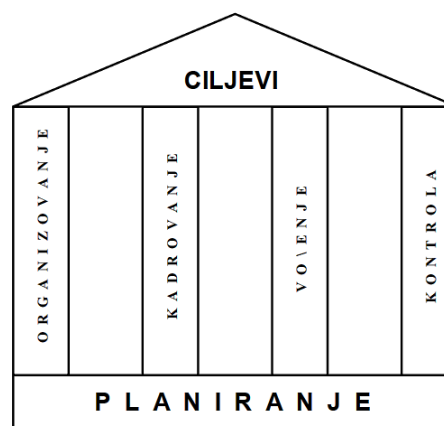
### 4. MENADŽMENT PROCESI

Proces upravljanja (menadžmenta) odvija se u više faza. Ukupan broj faza se može podeliti na pet osnovnih faza i to:

- Planiranje;
- Organizovanje;
- Kadrovanje;
- Vođenje;
- Kontrolisanje.

Svi ovi podprocesi ili faze su povezani i međusobno uslovljeni, i čine celinu procesa upravljanja preduzećem ka postizanju unapred zadatih ciljeva.

Dostizanje kompanijskih ciljeva kroz navedene osnovne aktivnosti menadžmenta može se šematski prikazati kao na slici 4.1.



Slika 4.1. Osnovne aktivnosti menadžmenta [3]

Dakle funkcionisanje menadžmenta se može posmatrati kao stabilnost jedne građevine. Dostizanje ciljeva koji treba da budu jasno definisani i stabilni, odgovaraju krovu te građevine. Temelj građevine je prva aktivnost menadžmenta, a to je planiranje. Nema stabilne građevine bez dobrog temelja, odnosno nema ostvarivih ciljeva kompanije bez dobrog planiranja.

Aktivnosti menadžmenta predstavljaju noseće stubove ove građevine. Ukoliko neki od ovih stubova nije kvalitetno napravljen, stabilnost krova, odnosno realizacija kompanijskih ciljeva postaje labilna i manje verovatna [3].

### 5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA- POJAM I ZNAČAJ

Upravljanje ljudskim resursima odnosi se na prakse i politike koje su potrebne da bi se izvršili menadžerski zadaci u vezi sa personalnim pitanjima, a posebno, sa zapošljavanjem, obukom, procenom i nagrađivanjem zaposlenih u

kompanijama, i stvaranjem, za njih, bezbednog, etički prihvatljivog i pravednog okruženja. Najveći broj savremenih teoretičara menadžmenta smatra da je upravljanje ljudskim resursima upravljačka aktivnost menadžera, koja obuhvata obezbeđivanje, razvoj, održavanje, prilagođavanje, usmeravanje i korišćenje ljudskih kapaciteta u skladu sa ciljevima organizacije, uz istovremeno poštovanje i uvažavanje individualnih ciljeva i potreba zaposlenih.

Upravljanje ljudskim resursima u fokusu ima zaposlene, kao najznačajniji resurs organizacije, svojevrsan metaresurs. Pod pojmom ljudski resursi podrazumevaju se ukupna znanja, sposobnosti, veštine, kreativne sposobnosti, motivacija i opredeljenost zaposlenih jedne organizacije, države ili društva. To je ukupna fizička, psihička i intelektualna snaga koju može angažovati organizacija u ostvarivanju svojih ciljeva. Ljudski resursi su najznačajniji kapital organizacije, koga karakterišu intelektualna, socijalna i emocionalna komponenta [2].

### 5.1. Upravljanje ljudskim resursima kao naučna disciplina

Savremeni menadžment ljudskih resursa predstavlja, posebnu, novu i modernu naučnu disciplinu u oblasti društvenih nauka. Bavi se proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u društvu.

Menadžment ljudskih resursa kao nauka se konstituisao na izvorima saznanja srodnih nauka i naučnih disciplina, pre svega psihologije i ekonomije, pa i mnogih drugih, iz čega proizilazi da je to multidisciplinarna nauka.

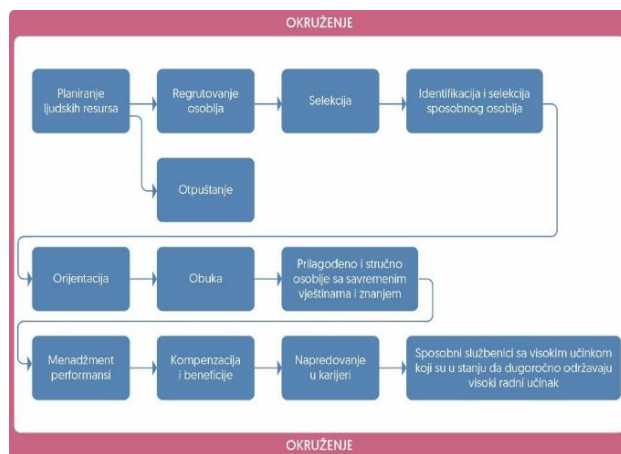
Iz psihologije, shvatanja o ljudskoj prirodi, o čoveku kao pojedincu, pripadniku grupe, organizacije i društva, i druge teorije o čoveku, primenjena su u psihologiji međuljudskih odnosa kao osnove upravljanja ljudskim resursima. Sledeći po značaju su principi ekonomije u okviru kojih funkcionišu preduzeća i ljudski resursi u okviru njih [4].

## 6. PROCES UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Nezavisno od toga da li organizacija primenjuje način rada visokim performansama, postoje određene aktivnosti menadžera i menadžmenta ljudskih resursa koje se moraju obaviti da bi se obezbedilo kvalifikovano osoblje, koje može uspešno izvršiti zadatke i poslove organizacije. Te aktivnosti su sastavni deo procesa upravljanja ljudskim resursima i imaju zadatak da pronađu i zaposle ljude sa određenim kvalifikacijama, i da stalno održavaju visoke performanse zaposlenih.

Proces upravljanja ljudskim resursima (slika 6.1.) odvija se u određenom okruženju i sastoji se od osam ključnih aktivnosti:

- Planiranje ljudskih resursa;
- Rekrutovanje kandidata za zaposlenje;
- Selekcija;
- Orijentacija;
- Obuka;
- Upravljanje performansama zaposlenih;
- Kompenzacije i beneficije zaposlenih;
- Napredovanje u karijeri [2].



Slika 6.1. Proces upravljanja ljudskim resursima [2]

## 7. CILJEVI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Već je istaknuto da je menadžment ljudskih resursa usmeren na uspešno ostvarivanje ciljeva organizacije. Osnovni cilj menadžmenta ljudskih resursa je poboljšanje koordinacije i pojačavanje intenziteta sinergije snaga organizacije u pravcu ostvarivanja njenih ciljeva. Za menadžment ljudskih resursa se može reći da je postigao osnovni cilj, ako je ostvario poboljšanje radnog učinka zaposlenih na strateški, etički i društveno odgovoran način.

Ovaj osnovni cilj nastoji se postići ostvarivanjem sledećih parcijalnih ciljeva:

**Organizacioni cilj-** Treba usvojiti stanovište da je svrha menadžmenta ljudskih resursa poboljšanje efikasnosti zaposlenih a samim tim i organizacije.

**Funkcionalni cilj-** Nivo doprinosa menadžmenta ljudskih resursa i veličina personalnog odeljenja mora biti u funkciji realizacije strategije organizacije.

**Društveni cilj-** Društveni sistem vrednosti neformalno, odnosno država formalno, zakonima i propisima, definiše i uređuje norme ponašanja u domenu radnih odnosa.

**Lični cilj-** Neophodno je podržati i pomoći zaposlenima u sticanju ugleda, postizanju ličnog uspeh, i u napredovanju u karijeri, ako ostvarivanje tih individualnih ciljeva doprinosi ostvarivanju ciljeva organizacije [4].

### 7.1. Funkcije upravljanja ljudskim resursima

Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima može se raščlaniti na više podfunkcija i to: zapošljavanje, personalni razvoj, podsticanje uspešnosti u radu, otkrivanje menadžerskih potencijala i informisanje u području ljudskih potencijala. Svaka od tih podfunkcija sadrži niz procesa koji su nužni za ostvarivanje funkcije ljudskih potencijala [4].

## 8. MENADŽMENT I INFORMACIONE TEHNOLOGIJE

Da bi menadžeri mogli uspešno upravljati, potrebni su im relevantni podaci i informacije o događajima u organizaciji. Proces razvoja informacija počinje prikupljanjem određenih činjenica i statističkih vrednosti koje se nazivaju podacima. Nakon završenog procesa prikupljanja podataka, vrši se njihova analiza. Kao rezultat sveobuhvatne analize poda-

taka, izdvajaju se određeni zaključci, koji se označavaju kao informacije.

Informacioni sistem je mreža je mreža aplikacija u organizaciji putem koje menadžeri prikupljaju informacije koje su im potrebne u procesu donošenja odluka. Neke informacije menadžeri prikupljaju neposredno, ali ipak, najveći broj informacija prikuplja se putem informacionog sistema. Zato su informacioni sistemi svojevrsan servis menadžmenta [2].

Informacioni sistemi treba da pruže podršku prvenstveno menadžerima, jer su oni odgovorni za vođenje organizacije na putu do postizanja ciljeva. Da bi se informacioni sistem uspostavio, da bi radio i razvijao se, potrebno je preduzeti šest osnovnih koraka koji su prikazani na slici 8.1.



Slika 8.1. Osnovni koraci u razvoju i radu sistema [2]

Da bi informacioni sistem organizacije bio efikasan, u organizaciji moraju postojati pojedinci koji su stručni, kompetentni i osposobljeni da upravljaju tim sistemom. Upravljanje informacionim sistemom podrazumeva tri segmenta upravljanja:

- Upravljanje zadovoljstvom korisnika;
- Upravljanje radnom snagom na informacionom sistemu;
- Upravljanje bezbednošću informacionog sistema [2].

## 9. ZAKLJUČAK

U savremenim uslovima poslovanja koje odlikuju brze i nepredvidive promene, kako u okruženju, tako i u samoj organizaciji, organizacija mora biti što fleksibilnija da bi ispratila promene i ostala konkurentna, odnosno ostvarila konkurentsku prednost. Ljudski resursi predstavljaju kamen temeljac dugoročnog uspeha organizacije i trajni izvor njene konkurentne prednosti. Znanje, veštine, sposobnosti, kreativnost zaposlenih i njihova otvorenost za permanentno obrazovanje su od izuzetne važnosti za poslovni uspeh. Ključ uspeha je u inspirisanju ljudi da povećaju svoj učinak, da stiču i primenjuju nova znanja u cilju unapređenja poslovnih rezultata. Znanje danas postaje osnovni resurs i jedini pravi izvor konkurentne prednosti.

Ljudski resursi i njihova sposobnost učenja i prilagođavanja su bitan faktor vitalnosti, odnosno prilagodljivosti organizacije, a znanje i informacije kojima raspolažu menadžeri i zaposleni predstavljaju temelj organizacije i njenog razvoja u budućnosti. Strategijskim pristupom upravljanju ljudskim resursima preduzeće ostvaruje osnovni cilj ljudskih resursa pod kojim se podrazumeva poboljšanje radnog učinka svakog zaposlenog na strateški, etički i društveno odgovoran način, kao i neophodnost usaglašavanja individualnih, organizacionih i društvenih ciljeva uz istovremeno omogućavanje ostvarenja postavljene strategije preduzeća.

## 10. LITERATURA

- [1] Stavrić, B., „Menadžment“, Fakultet za poslovni inženjering i menadžment, Banja Luka, 2005.
- [2] Župljanin, S., „Menadžment“, Nezavisni univerzitet, Banja Luka, 2016.
- [3] Živković, Ž., Jelić, M., Popović, N., „Osnovi menadžmenta“, Tehnološki fakultet, Bor, 2005.
- [4] Stefanović, V., Vojnović, B., Urošević, S., „Menadžment ljudskih resursa savremene savremene strategije i kontraverze“, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012.

### Kratka biografija:



**Miloš Mladenović** rođen je u Vranju 1999. god. Srednju tehničku školu je završio u rodnom gradu 2017. god. Iste godine je upisao osnovne akademske studije na Fakultetu Tehničkih Nauka u Novom Sadu, smer Saobraćaj i transport. Diplomirao je 2021. godine i iste godine upisao je master akademske studije, smer Drumski saobraćaj. Master rad na Fakultetu Tehničkih Nauka na temu Upravljanje ljudskim resursima u transportnim preduzećima odbranio je 2023.god. kontakt: [mladenovicmilos50@gmail.com](mailto:mladenovicmilos50@gmail.com)