

STRATEŠKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U AGROSEKTORU NA NACIONALNOM NIVOU

dr Tanasković Zorica¹, dr Vasović Vesna², Kostić Marijana³

¹Visoka škola strukovnih studija Užice, Užice, Srbija, zorica.tanaskovic@vpts.edu.rs

²Visoka škola strukovnih studija Užice, Užice, Srbija, vesna.vasovic@vpts.edu.rs

³Visoka škola strukovnih studija Užice, Užice, Srbija, marijanakostic76@gmail.com

Abstract: *The education system in each country is the basis for the improvement of human resources, which are a factor of strategic importance for the development of the economy and society. Agrosector is one of the important national chances for development, and the impact of changes on agro-economic science and education is significant. This requires the need to permanently innovate the expertise and knowledge of all actors in the agro-sector, through the establishment of a training and training system, as one of the priorities of economic and social development. The paper discusses theoretical basis of strategic change management with emphasis on the analysis of the implementation of strategic human resources management national level in the agrosector.*

Key words: *education, agrosector, human resources, strategic management, training*

1. UVOD

Obrazovni sistem u svakoj zemlji predstavlja osnovu za poboljšanje ljudskih resursa, koji su faktor od strateškog značaja za razvoj privrede i društva. Na razvoj obrazovanja izrazit uticaj imaju ekonomsko-političke promene i naučno-tehnološki progres. Razvijene tržišne ekonomije baziraju svoju kompetentnost i konkurentnost na znanju, informacijama, inovacijama, uspešnim poslovnim strategijama i biznis modelima, a manje na prirodnim resursima i jeftinoj radnoj snazi.

Ekonomsko-političke promene koje su se dogodile u Srbiji poslednjih decenija, tranzicija, globalizacija, neravnomeran regionalni razvoj zemlje, zahtevaju dobro osmišljen sistemski pristup u koncipiranju strategija razvoja privrede i stvaranju prosperitetne ekonomije zasnovane na principima ekonomije znanja. Agrosector je jedan od bitnih nacionalnih šansi za razvoj, a uticaj navedenih promena na agroekonomsku nauku i obrazovanje je znatan. Sve više se poklanja pažnja i funkciji agroekonomista koji se transformišu u menadžere ruralnog razvoja, sa potrebom za unapređenje njegovog obrazovanja i sticanja specifičnih znanja iz tehnologija, organizacije, menadžmenta i ekonomije svih aspekata ruralnog razvoja. Iz toga proizilazi potreba za permanentnim inoviranjem njegovog stručnog znanja i znanja svih aktera u agrosektoru, putem uspostavljanja sistema obuka i treninga, kao jednog od prioriteta ekonomskog i društvenog razvoja.

U nastavku su razmatrane teorijske osnove strateškog upravljanja promenama sa akcentom na analizu primene strateškog upravljanja ljudskim resursima na nacionalnom nivou u agrosektoru.

2. KONTEKS STRATEŠKOG UPRAVLJANJA

2.1. Osnove strateškog upravljanja

Osnovna karakteristika savremenog menadžmenta ljudskih resursa je da se zasniva na oblikovanju ljudskog ponašanja prema potrebama i ciljevima organizacije. Pri tome sistem motivisanja treba da teži da u svakom zaposlenom razvije osećaj zajedništva (svi zaposleni dele zajedničku sudbinu organizacije) i da nastoji da sematerijalnim i nematerijalnim podsticajima podrži lični stvaralački potencijal. Ljudski resursi su najznačajniji resursi u organizaciji i prema njima se mora iskazati najviši stepen pažnje i interesovanja. Ljudi, njihov razvoj, njihove mogućnosti, njihova motivacija i način na koji se upravlja, postaju odlučujućim faktorima konkurentne sposobnosti i razvoja svake organizacije.

Za razvoj agrosektora u zemlji od presudnog značaja su zakonska regulativa, investicije, primena savremenih tehnologija i materijala u proizvodnji, transfer znanja, obrazovanje ljudskih resursa. Tehničko-tehnološki napredak zahteva obimne investicije, prilagođavanje tehnologijama, opreme i sortimana zahtevanim standardima kvaliteta, dobrobiti životinja, nastalim klimatskim promenama. Važan faktor je i unapređenje znanja, veština i motivacije proizvođača da unaprede svoju proizvodnju i prihvate inovativna tehničko-tehnološka rešenja. To se prvenstveno postiže obrazovanjem proizvođača i ostalih aktera i učesnika u procesu razvoja agrara. Svakako, poboljšanje performansi zaposlenih na njihovim ili povezanim radnim mestima, vrši se kroz obuku ili trening zaposlenih. Postoje brojne teorije učenja koje pomažu organizovanju obuke zaposlenih i njih treba prilagoditi specifičnim uslovima polaznika obuke kako bi im se omogućilo sticanje novih specifičnih znanja, sposobnosti, veština, promeni stavova i ponašanja. Pri tome treba proceniti potrebe polaznika za obukom, izvršiti analizu ciljeva obuke i predmeta obuke u odnosu na nivo znanja polaznika, njihov zahteve i želje za razvijanje određenih veština neophodnih za razvoj svoje delatnosti u uslovima određene ruralne oblasti. Nakon identifikovanja potreba za obukom, neophodno je uraditi izbor određenih programa obuke prilagođenih prema ciljnoj grupi, menadžeru koji izvodi obuku i tipu veština koje treba razviti. Vrstu obuke treba prilagoditi potencijalnim programima za razvijanje znanja i veština.

Ostvarivanje uspešne obuke se ocenjuje kao put ka postizanju mogućnosti unapređenja delatnosti polaznika u okviru proizvodnje i/ili usluga, postizanja konkurentnosti na tržištu, poboljšanja materijalnog položaja i poboljšanja kvaliteta života.

2.2. Strateški okviri rada i reforme u domenu agrosektora

Potreba za određivanjem strateških pravaca razvoja nastala je kao rezultat vrlo jasnog definisanja svih neophodnih ciljeva (Strategija poljoprivrede i ruralnog razvoja RS, 2014-2024. god.). Pokazalo se da je neophodno da se promene odvijaju u tri pravca, i to:

- promena strukture (proizvođača, vlasništva i institucija) koja obuhvata zemljišnu reformu, institucije u poljoprivredi, privatizaciju u poljoprivredi i upravljanje šumskim i vodnim resursima;
- razvijanje tržišta i njegovih mehanizama koje obuhvata: odgovarajuće mere ekonomske politike u tržišnoj ekonomiji, poljoprivredna tržišta, politiku cena i ostale mere agrarne politike za podršku tržištu, kao i tržište kredita.
- razvoj sela i očuvanje sredine obuhvata: razvoj sela i pitanja poljoprivrednog okruženja.

Strategijom su predloženi ciljevi i mere agrarne politike koje samo odražavaju glavne odluke koje su već donete na nacionalnom nivou da bi se Srbija integrisala u međunarodnu zajednicu, kao i tipične ciljeve za poljoprivredu u tržišnoj ekonomiji. Za postizanje većih rezultata razvoja poljoprivrede mora se voditi stalna diskusija i usklađivanje interesa svih aktera u ovom sektoru: predstavnika proizvođača, agrokombinata, prerađivača, potrošača, poreskih obveznika, odbora za zaštitu životne sredine, upravljača resursima i drugih, i da se na osnovu postignutih dogovora preduzmu aktivnosti u Ministarstvu koje je nosioc svih uloga u definisanju politike i doslednoj implementaciji politike i prezentovanju vizije za poljoprivredni sektor.

3. STRATEŠKO UPRAVLJANJE U AGROSEKTORU

3.1. Teorijski osnovi strateškog upravljanja u agrosektoru

Strategija upravljanja u agrosektoru se priprema u skladu sa savremenim principima upravljanja javnim politikama, koji se zasnivaju na ciklusu javne politike. Teorija i politička praksa strateškog planiranja potvrdile su da je to najbolji način za kreiranje i operacionalizaciju javnih politika. Koncept ciklusa javne politike odnosi se na nekoliko faza strateškog planiranja, ali se pretežno svode na tri ključna elementa: kreiranje javne politike, primenu (implementaciju) i kontrolu i vrednovanje. Pri tome za svaku od ovih faza strateškog planiranja određena su pravila i procedure, koja su najčešće definisani zakonskim ili drugim regulativnim mehanizmima. U situacijama kada zakonska rešenja i procedure nisu eksplicitni, kada postoji nedovoljna koordinacija i komunikacija između organa i organizacija, neizbežne su negativne posledice na efikasnost i efektivnost primenjene politike. Koncept i sadržaj usvojene Strategije poljoprivrede i ruralnog razvoja Republike Srbije za period 2014-2024.

Prva reformrska vlada je najviše pažnje posvetila institucionalnim promenama, pre svega, u pogledu zakonodavnih rešenja. Veliki izazov početkom dvehiljaditih je bio smanjiti prostor za delovanje sive ekonomije i uspostaviti stabilno snabdevanje tržišta osnovnim prehrambenim proizvodima. Značajni naponi uloženi su u obnavljanje određenih grana poljoprivredne proizvodnje, čiji je obim tokom ekonomskih sankcija, izolacije zemlje i gubitka ranijih tržišta, bio znatno smanjen u odnosu na raniji period (proizvodnja mesa, šećera, voća i povrća). Merama poljoprivredne politike podsticana je i revitalizacija pokidanih tržišnih veza u prehrambenom lancu i formiranje osnovne tržišne infrastrukture za čvršću saradnju primarne proizvodnje i prerade. Politika podsticaja u to vreme je bila proizvodno usmerena, sa jakim akcentom na grane koje doprinose aktiviranju prehrambenog sektora i rastu izvoza. Otvaranje spoljnog tržišta i autonomni trgovinski preferencijali EU (sadržani u Rezoluciji 2007/2000 EC i dopunjeniregulativom 2563/2000 EC), zajedno sa privatizacijom proizvođača industrijskih proizvoda (pre svega, šećerana i uljara) povoljno su uticali na rast mogućnosti izvoza. Relativno skromna budžetska izdvajanja za poljoprivredu nisu ostavila prostora za radikalnije promene u mehanizmima podrške.

Institucionalne promene u sektoru tokom ovog perioda odvijale su se sporo i bez kontinuiteta, prvenstveno usled mešanja nadležnosti republičkih i saveznih organa. Od 2004. godine u agrarnoj politici Republike Srbije načinjen je novi zaokret u strateškim opredeljenjima i implementacionim mehanizmima u odnosu na prethodni period. Vlada je 2005. godine usvojila Strategiju razvoja poljoprivrede Srbije (Službeni glasnik RS, br. 78/05) kojom su definisani strateški ciljevi izgradnje efikasnog poljoprivrednog sektora. Ova strategija nije od početka bila podržana višegodišnjim programskim dokumentima, nije imala definisane jasne budžetske okvire, pa su samim tim i mere za njenu implementaciju nedosledno pratile zacrtane ciljeve.

Strategija razvoja poljoprivrede Srbije nije imala definisane indikatore za praćenje realizacije, tako da njene učinke nije bilo moguće analizirati sa aspekta ostvarivanja definisanih ciljeva i nije bilo moguće oceniti efekte pojedinih mera koje su u tom periodu preduzimane. Ipak, analiza stanja ukazuje da je bilo napretka u pojedinim podsektorima (biljna proizvodnja, proizvodnja industrijskog bilja, rast izvoza šećera i ulja, izvoz povrća i voća, a nakon početka ekonomske krize, pozitivne trendove zabeležili su proizvodnja I izvoz žita (posebno izvoz kukuruza). Suprotno tome, sektor stočarstva nije pokazao značajniji napredak, a u govedarskoj proizvodnji pokazani su negativni trendovi i kako analize pokazuju, osnovni uzrok tome bila je nedosledna politika podrške ovim podsektorima, neprincipijelni pristupi i mere u odabranim modelima podsticanja.

Značajno mesto u sistemskim rešenjima poljoprivredne politike imali su programi podrške institucionalnom unapređenju, kroz finansiranje PSSS i formiranje novih laboratorija, jačanje rada inspekcijских službi i obuku i usavršavanje kadrova.

Od 2000-2012. u Republici Srbiji je uz pomoć međunarodne donatorske podrške formiran veliki broj organizacija civilnog društva, među kojima i onih koje su se bavile pojedinim aspektima ruralnog razvoja. Ipak, razvijenost socijalnog kapitala i mreža u ruralnim područjima Republike Srbije je relativno skromna u pogledu brojnosti i vrsta, odnosno tipova organizacija civilnog društva koje su u ovim sredinama

prisutne. Posebnu aktivnost tokom ovog perioda ispoljile su organizacije koje su se bavile problemima siromaštva i ranjivih socijalnih grupa u ruralnim sredinama (položajem izbeglih i raseljenih lica, žena i mladih), pitanjima zaštite životne sredine i očuvanja kulturne baštine.

3.2. Strateško upravljanje ljudskim resursima u agrosekтору

Prema rezultatima Popisa poljoprivrede iz 2012. godine, broj članova i stalno zaposlenih na poljoprivrednim gazdinstvima u Republici Srbiji je 1,44 miliona lica. Od ovog broja, oko 98% čine vlasnici poljoprivrednih gazdinstava i članovi njihovih domaćinstava, a samo 1,9% lica koja su redovno zaposlena u poljoprivredi.

Rezultati Popisa poljoprivrede iz 2012. godine ukazuju da nivo kvalifikacija upravnika poljoprivrednih gazdinstava za bavljenje poljoprivrednom aktivnošću nije naročito visok. Naime, podaci ukazuju da 60% upravnika poljoprivrednih gazdinstava ima samo stečena iskustva u poljoprivrednoj proizvodnji, 2,5% ima završenu srednju poljoprivrednu školu, a 1,4% završen poljoprivredni fakultet. Samo 3% upravnika poljoprivrednih gazdinstava bilo je u popisnoj godini obuhvaćeno nekim vidom edukacije i obuke.

Nerešen socijalni status zaposlenih u poljoprivredi čini zanimanje poljoprivrednika nedovoljno atraktivnim i konkurentnim u poređenju sa drugim poslovima na ruralnom tržištu rada. Evidencija o broju poljoprivrednih socijalnih osiguranika je nepouzdana, ali se procenjuje da je tek svaki peti aktivni poljoprivrednik osiguran, i to pretežno vlasnici imanja. Sezonski radnici, kao i oni zaposleni u statusu pomoćnih radnika na imanju, najčešće nemaju socijalno osiguranje, čime se dodatno naglašava neformalni status njihovog radnog angažovanja.

Transfer znanja u oblasti poljoprivrede sprovodi se kroz sistem formalnog obrazovanja svih nivoa (od srednjeg obrazovanja do doktorskih studija), putem različitih vrsta obuka organizovanih od strane obrazovnih i istraživačkih ustanova i organizacija, PSSS-a, privatnih privrednih društava, projektnih jedinica, medija itd.

Kvalitet opreme i ukupnih tehničkih uslova za istraživanje zaostaje za evropskim prosekom. Ipak, postojeće naučne organizacije i obrazovne ustanove imaju relativno dobar kvalitet kadrova koji je razvio brojne rezultate prepoznatljive i priznate u svetu (nove sorte, rase i sojeve, naučne radove i tehnološka rešenja).

Institut za primenu nauke u poljoprivredi (u daljem tekstu: IPN) je ovlašćena organizacija za praćenje i ocenjivanje rada poljoprivrednih savetodavaca i obavljanje poslova obuke i usavršavanja poljoprivrednih savetodavaca i ostalih zainteresovanih korisnika. Stručnjaci IPN organizuju edukacije poljoprivrednih savetodavaca sa ciljem prenosa novih znanja i tehnologije sa naučnih instituta i univerziteta.

Organizovani transfer znanja stiže do relativno malog broja korisnika. Korisnici često informacije prihvataju sa rezervom i retko se usuđuju da investiraju sopstvena sredstva u sticanje novih znanja i veština.

Nesigurnosti korisnika doprinosi i to što transfer znanja koji se vrši u svrhe promocije novih proizvoda i tehnologija, putem medija i na druge načine, može biti neobjektivan i usmeren prevashodno na profit prenosioaca.

Jedna od ključnih karakteristika demografskog razvoja u Republici Srbiji je i sve nepovoljnija starosna struktura. Promene starosne strukture ukazuju na nastavak procesa pada učešća mladih, uz povećanje udela starih lica.

U obrazovnoj strukturi lica starijih od 15 godina u Republici Srbiji najzastupljeniji su oni sa završenom srednjom školom (47%). Isti trend prisutan je i u ruralnim područjima, gde lica sa završenom srednjom školom čine 37% starijih od 15 godina, i po prvi put ih je više u odnosu na kategoriju nepismenih ili bez potpunog osnovnog obrazovanja (kojih je po poslednjem Popisu stanovništva, domaćinstava i stanova u Republici Srbiji iz 2011. godine 15%). Penzijsko osiguranje aktivnih poljoprivrednika propisano je Zakonom o penzijskom i invalidskom osiguranju (Službeni glasnik RS, br. 34/03, 64/04 - US, 84/04 - dr. zakon, 85/05, 101/05 - dr. zakon, 63/06 -US, 106/06 - US, 5/09, 107/09, 101/10, 93/12, 62/13, 108/13 i 75/14) i Zakonom o doprinosima za obavezno socijalno osiguranje Službeni glasnik RS, br. 84/04, 61/05, 62/06, 5/09, 52/11, 101/11, 47/13 i 57/14).

Skromno znanje i nedostatak dodatnih veština seoskog stanovništva potvrđuju podaci prema kojim 97% seoskog stanovništva nije pohađalo programe dodatnih obuka, a 54% nema posebna znanja i veštine. Kompjuterski je pismeno 20%, a delimično poznaje rad na računaru 14% ruralnog stanovništva, dok je 66% još uvek kompjuterski nepismeno. Ovakvi rezultati nepovoljno utiču na ukupan kapacitet i konkurentnost radne snage ruralnih područja. Nizak kvalitet radne snage može se smatrati jednim od faktora koji otežavaju ekonomski razvoj ruralnih sredina, budući da je u njemu razlog niskog preduzetničkog potencijala ruralnih stanovnika. Takav ambijent podstiče migracije visoko obrazovanog stanovništva, jer je obrazovanu radnu snagu teško zadržati u područjima bez dovoljno atraktivnih radnih mesta koja odgovaraju njihovom obrazovanju i ambicijama.

3.3. Razvoj ljudskih resursa u agrosektoru na regionalnom nivou

U Srbiji na regionalnom nivou razvijena je trgovina poljoprivrednim proizvodima sa bivšim jugoslovenskim republikama, osim Republike Hrvatske. U periodu 2013-2015. godine odvijala se intenzivna saradnja sa Bosnom i Hercegovinom na realizaciji projekta Razvoj i promocija zdravstvenog turizma u prekograničnom području Srbija - BiH, čiji je nosilac Turistička organizacija Zapadne Srbije, Užice i Fondacija lokalne demokratije, Sarajevo FBiH, a za projekat su korišćena donatorska sredstva EU. Realizacija projekata koji se odvijaju pod donatorskom podrškom EU doprinose razvoju proizvoda i/ili usluga vezano za agrosektor. Projekat WELLFOOD odnosi se na jačanje inovativnih sposobnosti agro-prehrambenog sektora, kroz razmenu znanja među jadranskim zemljama i stvaranje klastera ADRIFOOD proizvođača, mreže istraživača, preduzeća, proizvođača, potrošača koji dele znanje i razvijaju nove ideje o kvalitetu i bezbednosti hrane. Partneri i saradnici na ovom projektu su bili: Regionalna privredna komora Užice, Privredna komora CG, Poljoprivredni univerzitet Tirana, Inopolis Grčka, razvojna agencija Istočne Holandije, Forum jadransko-jonske privredne komore Italija. Kroz projekat se povećava znanje o proizvodnji kvalitetu hrane, inovacije i visoki standardi bezbednosti hrane prema principu transparentnosti duž lanca snabdevanja od uzgoja do prerade i marketinga. Pri tome se vrši i edukacija potrošača kojima se omogućava pristup celokupnom proizvodnom procesu, što treba da doprinese očuvanju kvaliteta prehrambenih proizvoda.

Na području Zlatiborskog okruga, preko Regionalne privredne komore Užice realizovan je niz međunarodnih projekata, a posebno uspešna saradnja ostvarena je sa Trgovinskom komorom iz Ankone i Venecije, odnosno Italijanskom komorom Marke i Veneto u okviru projekata IPR for SEE usmerenog na jačanju uloge trgovinskih komora u jadranskoj regiji na planu inovativnih aktivnosti i davanju podrške na zaštiti intelektualne svojine na području Jugoistočne Evrope.

4. ZAKLJUČAK

Obrazovni sistem u svakoj zemlji predstavlja osnovu za poboljšanje ljudskih resursa, koji su faktor od strateškog značaja za razvoj privrede i društva. Na razvoj obrazovanja izrazit uticaj imaju ekonomsko-političke promene i naučno-tehnološki progres. Razvijene tržišne ekonomije baziraju svoju kompetentnost i konkurentnost na znanju, informacijama, inovacijama, uspešnim poslovnim strategijama i biznis modelima, a manje na prirodnim resursima i jeftinoj radnoj snazi. Iz toga proizilazi, a što je sprovedenim istraživanjima i dokazano, da postoji potreba za permanentnim inoviranjem njegovog stručnog znanja i znanja svih aktera u agrosektoru, putem uspostavljanja sistema obuka i treninga, kao jednog od prioriteta ekonomskog i društvenog razvoja. To bi doprinelo i lakšem prilagođavanju naše poljoprivrede zahtevima EU i mogućnosti da se postigne bolja pregovaračka pozicija u procesu evrointegracija i korišćenja razvojne i donatorske pomoći u reformskim naporima domaćeg agrara.

U razvoju modernog agrosektora, znanje ima dominantnu ulogu, što potvrđuje i veliki broj postojećih studija i naučnih radova iz domena poljoprivrede, koji, pored ostalih, uključuju najraznovrsnije oblike AI heuristika i DataMining algoritama. Ove heuristike su primarno naslonjene na sve moćniju senzorsku tehniku. Ipak, u oblasti obrazovanja za poljoprivredu, osavremenjavanja i sticanja dodatnih veština u agrosektoru, skoro da nema objavljenih naučnih radova, sa AI i DataMining paradigama kao okosnicom.

Na državnom nivou, na nivou regiona, lokalne zajednice, poljoprivrednih gazdinstava i pojedinaca treba da se daje puna podrška u ostvarivanju politike obrazovanja stanovništva u ruralnim predelima. Potrebno je da se sprovodi obrazovanje i obuka u cilju unapređenja znanja i sposobnosti svih, od strane proizvođača, do korisnika poljoprivrednih proizvoda i/ili usluga.

Na osnovu prethodno iznetih činjenica može se zaključiti: Trening centri sa modernom informatičkom podrškom su osnov za proizvodnju kvalitetnih poljoprivrednih proizvoda/usluga, poboljšanje kvaliteta života seoskog stanovništva i razvoj održivih sela u Republici Srbiji, što je ostvariv cilj.

5. LITERATURA

- [1] Alibabić Š., Ovseni K. (2008), Savremena tehnologija kao podrška arealizaciji koncepta doživotnog obrazovanja iučenja u organizaciji, *Obrazovanje odraslih*, 69-89.
- [2] Bogičević B. (2003). *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost,
- [3] Brown K.G., Stewart G. L., (2008), *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*, Wiley
- [4] Cvijanović D., Mihailović B., Simonović Z. (2009). *Uloga i značaj marketinga u razvoju agrarnog sektora Srbije*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd
- [5] Dowling P.J., Welch D.E. (2006), *International Human Resource*
- [6] Đuričin D., Janošević S. (2005). “Menadžment i strategija”, Ekonomski fakultet, Beograd
- [7] *Ekonomika poljoprivrede*, Naučno društvo agrarnih ekonomista Balkana, Beograd januar-mart, 2013
- [8] *Ekonomika poljoprivrede*, Naučno društvo agrarnih ekonomista Balkana, Beograd april-jun, 2013
- [9] *Ekonomika poljoprivrede*, Naučno društvo agrarnih ekonomista Balkana, Beograd jul-septembar, 2013
- [10] Tomić D., Vasiljević Z., Cvijanović D. (2009). The role of knowledge, innovation and human capital inmultifunctional agriculture and territorial rural development, 113 th Seminar of the EAAE (European Assoaciation ofAgricultural Economists), Institute og Agricultural Economists, Beograd
- [11] <http://www.wikipedia.org/>
- [12] www.europe.ec
- [13] www.stat.gov.rs