
OPTIMALIZACIJA POSLOVANJA U POŠTAMA RS SA ASPEKTA LJUDSKIH RESURSA

BUSINESS OPTIMIZATION IN THE POST OFFICES OF THE REPUBLIC OF SRPSKA FROM THE SPECT OF HUMAN RESOURCES

Dražen Vrhovac²⁰
Fond PIO Republike Srpske

Igor Šabić²¹
PIM Univerzitet Banja Luka

Sažetak

Ljudski resursi čine značajnu flinkciju strategijskog menadžmenta u modernoj kompaniji. Smatra se da je ključ za uspješno poslovanje firme top menadžment sa svojim iskustvom, stilom vođenja, sposobnošću za donošenje odluka i sastavljanje tima i razumjevanjem poslovanja. Firma može imati brojne top menadžere i članove borda, ali ako nema kvalitetnu radnu snagu, čak i najmanje zahtjevna strategija ne može biti primjenjena efektivno. Ljudski resursi svake firme su jedinstveni. Ova jedinstvenost ne proizilazi samo iz činjenice da su zaposleni u svakoj organizaciji različito postavljeni, već i iz specifične sinergije koja je rezultat kombinacije sa drugim resursima. Svaka firma bi trebalo da ima isplaniran program ljudskih resursa, koji sadrži procjenu potrebnog personala i zahtevane kvalifikacije i to za nekoliko sledećih godina, a sve bazirano na strateškom planu. Efekti poslovanja zavise od ulaganja u obuku i razvojne programe. Firme koje ignorišu obuku osoblja stagniraju u razvoju.

Ključne riječi: Ljudski resursi, poslovanje, optimalizacija, menadžment, modeli, principi.

Summary

Human resources are an important function of strategic management in a modern company. It is believed that the key to the successful operation of the

²⁰ Email: drazen.vrhovac@fondpiors.org

²¹ Email: igor.sabic@univerzitetpim.com

company's top management with their experience, leadership style, ability to make decisions and assemble the team and understanding business. The company may have a number of top managers and board members, or if there is no quality workforce - even the least demanding strategy can not be applied effectively. Human resources of each company are unique. This uniqueness stems not only from the fact that employees are organized differently in each set, but also from specific synergies as a result of the combination with other resources. Every company should have a planned program of human resources, containing the necessary assessment of personnel and the required qualifications and for the next few years, but all based on the strategic plan. The effects depend on business investment in training and development programs. Companies that ignore staff training stagnated in development.

Keywords: Human resources, operations, optimization, management, models, principles.

1 Uvod

Upravljanje ljudskim resursima, odnosno, sve aktivnosti koje se odnose na afirmaciju djelovanja i razvoja ljudskih resursa u organizaciji, predstavljaju kontinuiran, međupovezujući i permanentan tok oko koga se odvijaju sve ostale menadžerske aktivnosti. Ove aktivnosti predstavljaju osovinu kruga oko koga se prostiru ostale djelatnosti vezane za menadžment.

Cilj u upravljanju radnom snagom je saznanje menadžera da postigne radni efekat, odnosno projektovanu produktivnost, gdje treba uključiti na ravnopravnoj osnovi i sledeće elemente: troškove, kvalitete, rokove, isporuke, fleksibilnost, povjerenje i dr.

Principi upravljanja radnom snagom su:

- Prvi princip je onaj koji određuje odgovarajuće radno mjesto i adekvatan posao za svakog zaposlenog. Ovaj princip implicira iznalaženje i izbor pravih ljudi na pravo mjesto, a na osnovu potrebnih predispozicija, znanja, iskustva, kvalifikacije i dr.
- Drugi princip određuje odgovornost svakog radnika u organizaciji kako bi se izbjegla proizvoljnost u tumačenju ili davala palijativna objašnjenja prava i obaveza zaposlenih.
- Treći princip ističe potrebu postavljanja normi učinka, kvantum i kvalitet posla koji se treba obaviti za realizaciju postavljenih ciljeva. Norme definišu spisak zadataka koji se treba ostvariti, čime se izbjegava moguća konfuzija u obavljanju kontrole i stalne zavisnosti od rukovodilaca.
- Četvrti princip je onaj gdje se za uspješnost upravljanja ljudskim resursima u organizaciji nameće potreba uspostavljanja blagovremenih i kvalitetnih komunikacija među članovima organizacije.
- Upravljanje personalom je funkcionalna oblast menadžmenta, koja uključuje pribavljanje osoblja, njegovo postavljanje na odgovarajuće pozicije u strukturi, kao i obuku i razvoj personala da bi se dostigli ciljevi organizacije.

2 Upravljanje ljudskim resursima

Odnos rukovođenja (liderstva) i menadžerstva posebno zaokuplja istraživačku pažnju, jer se „ova dva termina veoma često, u naučnoj literaturi, a pogotovo u praksi poklapaju. U stvari vodstvo je moguće i u sasvim neorganizovanim grupama, a menadžerstvo ili upravljanje, postoji samo u organizovanim strukturama. Takođe, postoje mnoge analitičke prednosti u razdvajanju ova dva termina. Na taj način moguće je odvojeno posmatranje kategorije upravljanja bez uplitanja različitih konotacija koje se odnose na širi temin menadžerstva.

Rukovođenje je važan aspekt menadžerstva. Sposobnost efikasnog upravljanja je jedan od ključnih zahtjeva koji se postavljaju pred menadžera. Takođe, čitav spektar menadžerskih dužnosti, cjelokupno obavljanje menadžerskog posla, od velike je važnosti za efikasno obavljanje menadžerstva. Menadžeri moraju u svom poslu da kombinuju ljudske i materijalne resurse, da bi dostigli postavljene ciljeve.

Rukovođenje je osnovna funkcija menadžmenta - upravljanja, kojom se usmjeravaju, koordiniraju i motivišu kadrovski potencijali organizacije.

Rukovodilac je osoba koja određuje šta, kada, ko i kako da se nešto uradi u organizaciji, dok je menadžer osoba koja ima neku zvaničnu funkciju ili položaj u organizaciji. Menadžer može biti uspješan u predviđanju, finansijskoj politici, marketingu i slično, ali može biti neuspješan u odnosima sa saradnicima. Dobar menadžer može, dakle, biti loš rukovodilac i obrnuto. Kombinacijom rukovodioca i menadžera može se postići efikasniji organizacioni menadžment (Subotić, 2005).

Menadžment nije zamena za rukovođenje. Rukovođenjem se dopunjava menadžment i povećava njegova efikasnost. Obe funkcije su potrebne organizaciji. Menadžment je usmjeren na definisanje vizija i strategija razvoja organizacije, i njene poslovne efikasnosti - budžetiranje i profitabilnost. Rukovođenjem se usmjeravaju, inspirišu i kontrolišu radnici, kako bi u skladu s utvrđenim strategijama obezbjedili realizaciju ciljeva i viziju budućeg razvoja organizacije.

3 Upravljanje ljudskim resursima u poštanskom sistemu

Model upravljanja se utemeljuje na sljedećih osam ključnih postulata koji obezbjeđuju uspješno pozicioniranje profita u datoj kompaniji u oblasti uslužnog biznisa:

- delegiranje ovlašćenja sa viših na niže nivoe upravljanja,
- optimalan broj radnika i njihova kontrola (rada) što zahtjeva optimalan i funkcionalan personalni menadžment,
- efikasna inovativna i profitabilna organizaciona struktura,
- definisanje razvojne politike utemeljene na profitabilnosti kompanije,
- efikasno odlučivanje u funkciji razvoja,
- stimulatивно nagrađivanje zaposlenih za radne rezultate,

Vrhovac, D. i Šabić, I. (2016). Optimalizacija poslovanja u Poštama RS sa aspekta ljudskih resursa. *Anali poslovne ekonomije*, br. 15, str. 51–62

- povećanje radnog morala zaposlenih uz realizovanje u poslovanju principa poslovne etike,
- obezbeđenje i zadržavanje sposobnih saradnika, što treba da bude strateški cilj razvoja.

Upravljanje promjenama je značajan segment rukovođenja u cilju održavanja dinamički stabilnog funkcionisanja organizacije i stimulisanje personala na kreativan rad i inovativnost u postizanju ciljeva.

Osnovni principi upravljanja obuhvataju sljedeće postupke: a) pravljanje ljudskim resursima predstavlja polje djelovanja menadžera na svim hijerarhijskim nivoima organizacione strukture preduzeća i posljedica je sve veće složenosti poslovanja, a na osnovu toga adekvatne podjele rada i b) upravljanje ljudskim resursima (ili kadrovski menadžment) odvija se na dva osnovna hijerarhijska nivoa.

U tom smislu, kao što je slučaj i sa menadžmentom uopšte, razlikuje se: a) strategijsko i b) operativno upravljanje ljudskim resursima u uslužnom biznisu.

Strategijsko upravljanje ljudskim resursima zasniva se na generalnoj strategiji preduzeća i na strategiji njihovih poslovnih jedinica i funkcija. U ovom procesu, bitnu ulogu ima kadrovska funkcija preduzeća, čiji je nosilac kadrovska služba. Njena uloga u ovom smislu ispoljava se u pomaganju menadžmentu u procesu koncipiranja i sprovođenja strategije: a) pronalaženje, b) izbor, c) raspoređivanje i d) unapređivanje kadrova.

Ovakva uloga kadrovske službe zasniva se na temeljnoj analizi poslova koji se obavljaju u procesu funkcionisanja preduzeća. Takva analiza obuhvata: a) opis poslova, b) grupisanje poslova i c) ocjenu poslova.

Operativno upravljanje ljudskim resursima obuhvata razradu strategijskih planova kadrova. U tom smislu, operativni menadžeri:

- utvrđuju plan potreba kadrova i zahtjevaju od kadrovske službe da pronade odgovarajuće radnike,
- izvode obuku na radnom mestu,
- odlučuju o platama i drugim nagradama radnika,
- ocjenjuju i rangiraju radnika radi odmeravanja međusobnog odnosa u visini plata,
- odgovaraju za primjenu mjera tehničke, zdravstvene i higijenske zaštite radnika,
- odgovaraju za sprovođenje ugovora sa sindikatima,
- preduzimaju mjere za popunu upražnjenih radnih mjesta i
- vrše konačni izbor novih radnika.

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja polje djelovanja menadžera na svim hijerarhijskim nivoima organizacione strukture preduzeća, a sve veća složenost poslovanja preduzeća uslovlila podjelu rada među specijalizovanim izvršiocima a na taj način „razvili su se i specijalizovani organi preduzeća za pojedine grupe srodnih poslova. Jedan od takvih izvršnih organa jeste i kadrovska služba koja pomaže menadžerima u upravljanju ljudskim resursima. Ova služba, sa odgovarajućim

Vrhovac, D. i Šabić, I. (2016). Optimalizacija poslovanja u Poštama RS sa aspekta ljudskih resursa. *Anali poslovne ekonomije*, br. 15, str. 51–62

menadžerom na čelu ima savjetodavnu ulogu u vođenju kadrovske politike preduzeća (Subotić, 2003).

Upravljanje ljudskim resursima ili kadrovski menadžment odvija se na dva osnovna hijerarhijska nivoa. U tom smislu, kao što je slučaj i sa menadžmentom uopšte razlikuje se strategijsko i operativno upravljanje ljudskim resursima.

Zapravo, strategijsko upravljanje ljudskim resursima zasniva se na generalnoj strategiji preduzeća i na strategiji njegovih poslovnih jedinica i funkcija. U ovom procesu bitnu ulogu ima kadrovska funkcija preduzeća, čiji je nosilac kadrovska služba. Aktivnosti kadrovske funkcije ispoljavaju se u sagledavanju kadrovskih potreba i mogućnosti preduzeća, kao i tendencija u razvoju obrazovanja, te u proučavanju ponašanja ljudi u procesu rada. Na osnovu ovako stečenih saznanja, kadrovska služba pomaže menadžmentu preduzeća u izboru strategijskih rješenja za upravljanje ljudskim resursima. Uloga kadrovske službe u ovom smislu ispoljava se u pomaganju menadžmentu u procesu koncipiranja i sprovođenju strategije: a) pronalaženja, b) izbora, c) raspoređivanja, d) nagrađivanja i e) unapređivanja kadrova.

Ovakva uloga kadrovske službe zasniva se na temeljitoj analizi poslova koji se obavljaju u procesu funkcionisanja preduzeća. Takva analiza obuhvata: a) opis poslova, b) grupisanje poslova i c) ocjenu poslova (Stavrić, 2001).

Strategijsko planiranje uključuje ciljeve, predviđanje i strategijske planove. Planovi strategijskog razvoja realizuju se taktičkim odnosno akcionim planiranjem. Taktičko-akciono planiranje predstavlja osnov kratkoročnog operativnog planiranja. Ovaj oblik planiranja predstavlja prevođenje ciljeva i strategijskih planova i rezultata predviđanja u specifične planove akcija. Akciono planiranje uključuje:

- pojedinačne planove usklađene sa dugoročnim ciljevima i strategijama,
- razvojnu politiku, kojom se usmjerava proces odlučivanja,
- procedure koje su usmjerene na specifične obaveze pojedinaca i grupa, radi realizacije operativnih planova (Petrović, 1996).

Imajući u vidu ove komponente strategijskog planiranja, na primjer, u modernoj kompaniji gdje se osobena pažnja poklanja upravljanju ljudskim resursima, svakako, uz usaglašenost sa upravljanjem prirodnim resursima i odgovarajućim sistemima planiranja i upravljanja, osvrnućemo se na strategiju razvoja u jednom modernom preduzeću.

Upravljanje ljudskim resursima i strategija razvoja u Poštanskom sistemu Republike Srpske u oblasti uslužnog biznisa, sprovodi se na tri nivoa: a) korporativnom nivou, b) biznis ili poslovnom nivou i c) funkcionalnom nivou.

Za upravljanje ljudskim resursima važno je da se na korporativnom nivou ispunjavaju dvije funkcije i to: a) Definisane vrste poslova kojim će kompanija da se bavi (da li ostaju u istom poslu, da li se vrši izmjena vrste posla) i b) Alociranje resursa vrši preraspodjelu resursa unutar kompanije, što utiče na strukturu ljudskih resursa u firmi.

Na poslovnom nivou problemi koji se rješavaju su drugačije prirode. Osnovni zadaci na ovom nivou su nadgledanje konkurencije u svim funkcionalnim jedinicama, a glavni zadatak je ostvarivanje konkurentne prednosti u svim funkcionalnim

Vrhovac, D. i Šabić, I. (2016). Optimalizacija poslovanja u Poštama RS sa aspekta ljudskih resursa. *Anali poslovne ekonomije*, br. 15, str. 51–62

jedinicama. Ovdje se prate prednosti i slabosti svojih funkcionalnih jedinica u odnosu na konkurenciju. a sopstvene prednosti se usmjeravaju ka višim vrijednostima.

Razrada strategije razvoja preduzeća se ostvaruje na poslovnom nivou, na bazi tri vrste strategija: a) horizontalni razvoj, b) vertikalna integracija, i c) diversifikacija (Živković, 1998).

Operativni menadžment u uslužnom biznisu jeste „kompleksan i dinamičan proces koordinacije i usmjeravanja operativnih aktivnosti organizacije. On obezbjeđuje strukturu i kvalitet potrebnih resursa i organizuje njihovo usmjeravanje prema željenim izlaznim rezultatima - gotovim proizvodima ili uslugama“ (Petrović, 1995).

Za efikasno funkcionisanje operativnog menadžmenta potrebno je:

- definisati operativne ciljeve i utvrditi redosljed njihovog značenja,
- definisati skup ograničenja za realizaciju operativnih ciljeva.
- utvrditi standarde za mjerenje operativnih rezultata i kontrolu ostvarenja operativnih ciljeva,
- definisati strukturu i sadržaj radnih zadataka,
- definisati oblike akcije uključujući pomoć i podršku, koja je potrebna od drugih,
- definisati sistem nagrada i pohvala, oblike stimulacije i beneficije za kvalitetno i blagovremeno obavljanje poslova,
- definisati odnose rukovodilaca i podređenih,
- definisati sistem kontrole operativnih rezultata.

Operativni menadžment uključuje: a) operativnu politiku, b) operativne ciljeve i c) operativne strategije.

Operativni menadžment realizuje se na srednjem funkcionalnom i linijskom nivou menadžment hijerarhije.

Funkcionalni srednji nivo menadžmenta transformiše strategijske - dugoročne planove razvoja organizacije u skup kratkoročnih - operativnih aktivnosti. Ovaj oblik menadžmenta realizuju funkcionalnu menadžeri - menadžeri sektora, službe i odjeljenja. Funkcionalni menadžment kontroliše skup različitih funkcija - podsistema organizacije. Kod proizvodne organizacije operativni funkcionalni menadžment može, na primjer, da usmjerava sedam osnovnih funkcija – podsistema: 1. Nabavka, 2. Proizvodnja, 3. Marketing, 4. Kadrovi, 5. Finansije, 6. Razvoj i istraživanje, i 7. Informisanje. Kod uslužnih organizacija funkcionalni nivo operativnog menadžmenta može da ima pet osnovnih funkcija: 1. Marketing, 2. Kadrovi, 3. Finansije, 4. Razvoj i istraživanje i 5. Informisanje“ (Petrović, 1995).

Dakle, operativno upravljanje ljudskim resursima u uslužnom biznisu, obuhvata razradu strategijskih planova kadrova. U tom smislu, operativni menadžeri utvrđuju plan potreba kadrova i zahtjevaju od kadrovske službe da:

- pronade odgovarajuće radnike,
- izvode obuku na radnom mjestu,

Vrhovac, D. i Šabić, I. (2016). Optimalizacija poslovanja u Poštama RS sa aspekta ljudskih resursa. *Anali poslovne ekonomije*, br. 15, str. 51–62

- odlučuju o platama i drugim nagradama radnika,
- ocjenjuju i rangiraju radnike radi odmjerenja međusobnog odnosa u visini plata,
- odgovaraju za primenu mjera zaštite na radu i zdravstvene zaštite radnika,
- odgovaraju za sprovođenje ugovora sa sindikatima,
- preduzimaju mjere za popunu upražnjenih radnih mjesta i
- vrše konačni izbor novih radnika (Stavrić, 2001).

Menadžment kadrova čini dinamičan proces planiranja, organizovanja i praćenja kadrova. Kadrovske potencijale stavlja u funkciju ostvarenja organizacionih ciljeva, odnosno, vrši dovođenje, raspoređivanje, razvoj i zadržavanje sposobnih kadrova radnika i menadžera. Kadrovski menadžment organizacija treba da sadrži: 1) efikasnu kadrovsku politiku, koja obuhvata skup mjera, postupaka i principa za unapređenje razvoja kadrova, 2) efikasan sistem planiranja i praćenja razvoja kadrova, koji moraju imati: a) razvijenu bazu podataka i kadrovsku statistiku, b) efikasnu metodologiju za planiranje i praćenje razvoja kadrova i c) kvalitetan skup izvještaja o planiranom i ostvarenom razvoju kadrova; 3) efikasnu organizaciju kadrovske službe sa jasno definisanim zadacima i timom stručnih kadrova:

- definisanje i interpretacija ciljeva i principa kadrovske politike i planova,
- razvoj kadrova u skladu sa usvojenom opštom politikom razvoja organizacije,
- utvrđivanje i obezbjeđenje potreba za radnicima specijalistima za pojedina radna mjesta i grupe poslova,
- razvoj efikasne kadrovske statistike i kadrovske informacionog sistema,
- unapređenje sistema komuniciranja i menadžerske koordinacije,
- razvoj sistema za inovaciju znanja rukovodećih kadrova.

4 Rukovođenje i ljudski resursi

Upravljanje je djelatnost kojom se svako preduzeće usmjerava ka postavljenom cilju. Ova aktivnost prostire se od ideje o osnivanju i izgradnji preduzeća, planiranju djelatnosti (proizvodnog programa), stvaranja uslova za postizanje ciljeva, do raspodjele postignutih rezultata poslovanja. Upravljanje preduzećem je stalna djelatnost i vrši se neprekidno u toku postojanja preduzeća.

Proizvodni program je osnova za rad svih funkcija i predstavlja instrument za upravljanje i rukovođenje preduzeća. Funkcija rukovođenja je odgovorna za ispravnost dokumentacije na kojoj se bazira proizvodni program, a funkcija upravljanja za cjelishodnost odluka koje se odnose na vođenje politike preduzeća.

Proučavanje upravljanja sistemima nastalo je proučavanjem tehničkih sistema. Nastalo je kao potreba automatskog regulisanja zadatih veličina i tako se njihovo proučavanje razvilo u posebnu naučnu disciplinu, najčešće nazvanu upravljanje proizvodnjom. Osnova ovih proučavanja je postojanje *povratne sprege*. U preduzećima gde se postavljaju ciljevi i sprovode odluke, postoji potreba za stalnim upoređivanjem stanja, koja se postižu poređenjem sa željenim stanjem. Razlika

između ovih stanja je, po pravilu, *impuls* za donošenje novih odluka i sprovođenje akcija koje bi trebalo da obezbede postizanje željenog stanja posmatranog sistema.

Organizaciona struktura predstavlja dijelove organizacije i njihovu međuzavisnost. Pod dijelovima organizacije ili preduzeća podrazumjevaju se različite funkcije (sektori, odjeljenja), koje obuhvataju dio proizvodnog programa, određena sredstva za proizvodnju (osnovna i obrtna) i ljude koji obavljaju određene aktivnosti.

U istraživanjima strukture organizacije, sa stanovišta kako su grupisani ljudi, polazi se od toga koji rad obavlja. Karakter ljudskog rada u organizacijama je različit. Prema osnovnoj podjeli može da bude umni i fizički. Između ove dvije vrste rada granicu je skoro nemoguće povući. U organizacijama se čine pokušaji da se ovo pitanje pojasni podjelom na proizvodni i neproizvodni rad.

Proizvodni rad je onaj rad koji obavljaju radnici naposredno u procesu transformacije (obrade i prerade materijala (sirovine)). Pored ovog rada neophodno je obavljati i poslove vezane za pripremu posla, analizu poslovanja, prodaju (marketing), naplatu proizvoda i slično, a to su tzv. administrativni poslovi. Međutim, u organizacijama je neophodno obavljati i druge fizičke i intelektualne radove za koje je teško odrediti da li su proizvodni ili administrativni rad, kao npr.: održavanje, kontrola proizvoda, istraživanje i razvoj, marketing i sl., koji se uslovno mogu nazvati „posredno proizvodnim radom“.

U procesu izgradnje (osnivanja) novog ili reorganizacije postojećeg preduzeća mogući su različiti oblici grupisanja ljudi u pojedine organizacione jedinice. Zbog toga što je rad nemoguće odvojiti od ljudi i njihovih radnih mesta, pod organizacionom strukturom se podrazumjeva grupa aktivnosti i njihova povezanost.

Na čelu svakog dijela organizacije, odnosno njene jedinice (odjeljenja, sektora) nalazi se pojedinac - rukovodilac. U zavisnosti od toga koja je organizaciona jedinica u pitanju, različiti su nazivi rukovodilaca, počev od poslovođe pogona, preko šefa odjeljenja i direktora sektora, do generalnog direktora preduzeća ili kompanije. U zavisnosti od mjesta na kojem se rukovodilac nalazi i odnosa prema višem rukovodiocu, dobija se struktura rukovođenja.

Suštinu funkcionalne strukture rukovođenja čini princip da za svaku specijalnost postoji određeni rukovodilac, odnosno da svaki radnik ima više poslovođa. Prema Tejloru u svakom pogonu treba da radnicima rukovode i četiri poslovođe i to: a) rukovodilac za radnu grupu, b) rukovodilac za brzinu izrade, c) rukovodilac za kontrolu rada i d) rukovodilac za održavanje i opravke.

Prednosti funkcionalne u odnosu na hijerarhijsku strukturu rukovođenja su:

- Korišćenje specijalizacije, s obzirom na to da je lakše naći rukovodioca kao užeg specijalistu, nego „univerzalca“ koji je stručana za sve vrste poslova.
- U olakšanoj kontroli.
- U povećanom broju potčinjenih, kao rezultat sužavanja polja akcije svakog rukovodioca (Molnar, 1994).

Prema koncepciji rukovođenja u linijskom sistemu „pridodaju se linijskim rukovodiocima pojedini specijalisti ili specijalizovane službe, tzv. *Štabna* odjeljenja ili štabni organi. Njihov zadatak je da rasterete linijskog rukovodioca mnogih

Vrhovac, D. i Šabić, I. (2016). Optimalizacija poslovanja u Poštama RS sa aspekta ljudskih resursa. *Anali poslovne ekonomije*, br. 15, str. 51–62

funkcija, kojima često nije bio ni dorastao, pošto on ne može biti sveopšti i sveznajući.

U cilju povećanja efikasnosti u funkcionisanju organizacije Emerson je postavio dvanaest principa, od kojih su najznačajniji:

- jasno sagledavanje cilja koji treba da ostvari preduzeće,
- korišćenje profesionalnih savetodavaca (savetnika),
- *disciplina* je osnova za efikasnost svake organizacije,
- pravilan odnos između članova kolektiva,
- planiranje je osnova za dinamičko usklađivanje ukupnog poslovanja,
- proučavanje vremena i pokreta je osnova za normiranje i usavršavanje rada,
- korišćenje pisanih uputstava za održavanje potrebnog rada i sklada u funkcionisanju čitave organizacije.
- plaćanje po učinku.

U konstituisanju svoje nove teorije rukovođenja i upravljanja Henri Likert polazi od kritike klasične strukture rukovođenja. On rukovodioce dijeli na one koji maju orijentaciju na zadatak i one koji imaju orijentaciju na ljude. Empirijski utvrđuje daleko veću efikasnost ovih posljednjih. Sumirajući svoja iskustva Likert utvrđuje četiri tipa rukovođenja:

- Eksploatatorsko - autoritativno rukovođenje, gdje je prinuda glavno sredstvo upravljanja.
- Dobrovoljno - autoritativno rukovođenje, gdje je nagrada glavno sredstvo rukovođenja
- Konsultativno rukovođenje, gdje podređeni imaju ograničen uticaj na ono što se zbiva u organizaciji
- Participativno rukovođenje, gdje se koriste najšire mogućnosti participacije (sudjelovanja) grupa u određivanju zbijanja u preduzeću i ujedno nagovještava timski oblik rada.

Donošenje odluka je „vršenje izbora najpovoljnijeg *kursa* akcija za postizanje postavljenog cilja. Da bi određena poslovna (upravljачka) odluka bila što kvalitetnija potrebno je prethodno obaviti niz aktivnosti. Činu odlučivanja, donošenju odluka, glasanju, prethodi nekoliko drugih aktivnosti kao što su:

- izbor posmatranog problema (sistema),
- uočavanje problema koji treba da bude riješen,
- definisanje kriterijuma na osnovu kojih se donosi odluka (pri tome se polazi od ciljeva preduzeća i određuje se šta je relevantno),
- određivanje alternativa,
- razmatranje alternativa i izbor jedne od njih,
- donošenje odluka,
- realizacija odluke i kontrola sprovođenja (Molnar, 1994).

Za uspješno rukovođenje je potrebno unaprijed projektovati i predvidjeti navedene pretpostavke, s toga se mogu pojaviti određeni zastoji u procesu

rukovođenja, koji proističu iz: a) Unutrašnjih faktora (aktuelne organizacije poslovnog sistema, procesa odlučivanja, informacionog sistema poslovanja) i b) Spoljašnjih faktora okruženja (pozitivno-negativni uslovi okruženja, uticaja okruženja, rukovođenje u poslovnom sistemu i uticaji na okruženja).

Na osnovu prethodnih napomena, identifikujemo sljedeće funkcije rukovođenja od značaja za menadžment ljudskim resursima u Poštanskom sistemu Republike Srpske: a) organizacija, b) planiranje, c) naređivanje, d) kontrola i e) koordinacija.

Planiranje definišemo kao osnovnu funkciju rukovođenja kojom se identifikuje proces realizacije pojedinih zadataka na osnovu: a) postavljenog cilja poslovanja, b) mjesta poslovanja, c) vremena poslovanja i d) subjekata poslovanja.

Dakle, riječ je o biznis planu koji mora da sadrži precizno definisane ciljeve poslovanja.

Planiranje je povezano sa rukovođenjem jer obuhvata planiranje materijalnih, ljudskih i organizacijskih i drugih potrebnih resursa i potencijala iz kojih se izvodi optimalan model rukovođenja (centralizovan - decentralizovan – formalan - neformalan, efikasan - neefikasan). Biznis plan je nezamisliv bez ove poslovne funkcije.

Organizovanje, pored planiranja, kao podfunkcija rukovođenja određuje organizacionu strukturu potrebnu za realizaciju poslovnih ciljeva, kombinovanjem resursa, instrumenata i ostalih preduslova za uspješno poslovanje.

Naređivanje određujemo kao podfunkciju kojom se konkretno realizuju biznis planovi na principima: a) subordinacije, b) standardizacije i c) dispozitivnosti u zadatim i planiranim poslovnim zadacima.

Koordinacija je podfunkcija kojom se usklađuje rad ljudi i materijalnih sredstava na izvršavanju zadataka radi ostvarivanja što većeg učinka, ekonomije rada, izbjegavanje gubitaka i ostvarivanja neprekidne spremnosti za rad po određenom planu. Koordinacijom se postiže: a) ravnomjerno radno i poslovno opterećenje učesnika u realizaciji postavljenog poslovnog cilja i b) funkcionalnost i efikasnost informaciono-poslovnih sistema da adekvatno reaguju na postavljene ciljeve poslovanja.

Efikasnost i kontinuitet poslovnog komuniciranja unutar Poštanskog poslovnog sistema se obezbjeđuje:

- razmjenom poslovnih informacija između različitih nivoa organizacije, odnosno modela upravljanja i rukovođenja,
- postizanjem poslovne inicijative rukovodilaca,
- postizanjem saradnje i povjerenja između subjekata rukovođenja.

Stoga, saradnja, kao specifični vid poslovne koordinacije je vezana za konkretnu biznis situaciju, pa zato nema dobrovoljni karakter. Obavezna je za subjekte u poslovanju.

Kontrola je podfunkcija kojom se pronalaze razlike između planiranih ciljeva i ostvarenih rezultata uz preduzimanje mjera za realizaciju poslovnog cilja: a) kontrola

Vrhovac, D. i Šabić, I. (2016). Optimalizacija poslovanja u Poštama RS sa aspekta ljudskih resursa. *Anali poslovne ekonomije*, br. 15, str. 51–62

obuhvata i neke elemente vlasti i b) elementima kontrole moraju da budu upoznati kako rukovodioci, tako i izvršioci posla.

5 Zaključak

Rukovođenje i organizacija poslovnih aktivnosti obuhvata, pored stalnog i specifične aktivnosti koje obavljaju pojedinci ili grupe, kojima je delegirano pravo odlučivanja, obezbjeđenja, ostvarivanja odluka i njihovo kontrolisanje.

Rukovođenje je slično menadžmentu sa tom razlikom što ono može da se ostvaruje tamo gdje nisu sve pretpostavke za uspješan menadžment realizovane. Rukovođenje u Poštanskom sistemu Republike Srpske bazira se na sljedećim poslovnim principima:

- jasno definisati ciljeve koje treba postići,
- zdrav razum je bitan u razdvajanju bitnog od nebitnog,
- savjete treba tražiti samo od kompetentnih stručnjaka,
- čvrsta disciplina, koja se manifestuje kroz poslušnost i striktno pridržavanje propisanih i važećih pravila u organizaciji,
- dobri međuljudski odnosi su temeljan preduslov dobrog rukovođenja,
- neprestano praćenje stanja i realizacije (kontrola),
- nužnost naučnog planiranja za svaku funkciju i za svaki zadatak,
- obezbjediti da standardi, planovi vremena i metod rada budu unapred definisani.

Zadatak rukovođenja je da objašnjava zaposlenima ciljeve razvoja organizacije i da kroz međusobno komuniciranje i koordinaciju obezbjedi njihovo efikasno usmjeravanje i radno angažovanje. Menadžment je usmjeren na rješavanje problema organizacione kompleksnosti, a rukovođenjem se organizacija usmjerava i prilagođava promjenama i izazovima. Stalni izazovi nemirnog i konkurentnog okruženja i brze promjene u organizaciji traže često više rukovođenje nego menadžment. Rukovođenje postaje sve značajnija organizaciona funkcija i zato se mnoge moderne organizacije oslanjaju više na rukovodeću nego na menadžment funkciju (Grujić, 2003).

Vrhovac, D. i Šabić, I. (2016). Optimalizacija poslovanja u Poštama RS sa aspekta ljudskih resursa. *Anali poslovne ekonomije, br. 15*, str. 51–62

6 Popis literature

- Grujić, M. (2003). Menadžment na železnici - proces poslovnog odlučivanja. Beograd: Želnid.
- Molnar, M. i Molnar, R. (1994). Organizacija rada i proizvodnje. Zrenjanin: CENERG.
- Petrović, M. (1995). Menadžment -principi i funkcije. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Petrović, M. M. (2006). *Kadrovski menadžment*. Beograd: Zuhra.
- Stavrić, B. (2001). Organizovanje kompanija. Prijedor: VPŠ.
- Subotić, D. (2005). *Upravljanje ljudskim resursima*. Beograd: Centar za istraživanje, obuku i razvoj ljudskih resursa.
- Subotić, D. i Lazić, J. (1997). Teorija i praksa rukovođenja, knjiga 1. Beograd: KIZ Centar.
- Živković, Ž. (1998). Upravljanje, istraživanje, razvoj. Beograd: Tehnički fakultet.