

UVODENJE SEKTORA ZA LJUDSKE RESURSE U RAZVOJNI FOND VOJVODINE**INTRODUCTION OF THE HUMAN RESOURCES DEPARTMENT IN THE DEVELOPMENT FUND OF VOJVODINA**

Sara Gavrić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – Ovaj rad se bavi predlogom za uvođenje sektora za ljudske resurse u Razvojni fond Vojvodine. Rad analizira ključne procese u upravljanju ljudskim resursima, uključujući regrutaciju, selekciju, onboarding, razvoj i zadržavanje zaposlenih, kao i offboarding i alumni programe. Fokus je na značaju profesionalnog upravljanja kadrovima, što bi povećalo efikasnost, zadržavanje talenata i unapredilo organizacionu kulturu fonda.

Ključne reči: Ljudski resursi (HR), sektor za ljudske resurse, onboarding, zadržavanje zaposlenih, razvoj zaposlenih, offboarding, alumni programi, Razvojni fond Vojvodine.

Abstract – This paper addresses the proposal for introducing a human resources department in the Development Fund of Vojvodina. It analyzes key HR processes such as recruitment, selection, onboarding, employee development, retention, offboarding, and alumni programs. The focus is on the importance of professional workforce management aimed at improving efficiency, talent retention, and enhancing the organizational culture of the fund.

Keywords: Human Resources (HR), the HR sector, onboarding, employee retention, employee development, offboarding, alumni programs, Development Fund of Vojvodina.

1. UVOD

Ljudski resursi igraju ključnu ulogu u uspehu svake organizacije, jer upravo zaposleni svojim znanjima, veštinama i angažovanjem doprinose ostvarivanju strateških ciljeva. Efikasno upravljanje ljudskim resursima postaje sve važnije u savremenom poslovnom okruženju koje je obeleženo ubrzanim tehnološkim promenama, globalizacijom i rastućom konkurencijom. U ovom kontekstu, uvođenje sektora za ljudske resurse u organizacije koje se tradicionalno nisu oslanjale na ove prakse može značajno unaprediti njihovu operativnu efikasnost i konkurentsku prednost. Razvojni fond Vojvodine, kao jedna od ključnih institucija za podršku privrednom razvoju u regionu, trenutno funkcioniše bez formalno uspostavljenog HR sektora. U Fondu, procesi kao što su privlačenje i zadržavanje talenata, onboarding novih zaposlenih, kao i razvoj postojećih kadrova, sprovode se bez centralizovane koordinacije i strateškog pristupa.

NAPOMENA: Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji je mentor bila dr Jelena Čulibrk, vanredni profesor

Odsustvo sektora za ljudske resurse otežava implementaciju modernih praksi upravljanja zaposlenima, što dugoročno može negativno uticati na produktivnost, inovativnost i održivost same organizacije.

2. LJUDSKI RESURSI – OSNOVNI POJMOVI**2.1. Pojam i značaj ljudskih resursa u organizacijama**

Termin "ljudski resursi" odnosi se na ljude unutar organizacije, njihov potencijal, veštine i doprinos postizanju ciljeva organizacije. Upravljanje ljudskim resursima obuhvata procese regrutacije, selekcije, obuke, razvoja i zadržavanja zaposlenih. Ljudski resursi su ključni za kreiranje pozitivne organizacione kulture i povećanje produktivnosti kroz inovacije i efikasnost [1]. Organizacije se oslanjaju na kvalitetne i motivisane zaposlene kako bi ostvarile konkurentnost na globalnom tržištu. Menadžment ljudskih resursa igra centralnu ulogu u postizanju organizacionih strategija i odgovara na izazove globalizacije i tržišnih promena.

2.2. Upravljanje ljudskim resursima

Pojam upravljanja ljudskim resursima (Human Resource Management) postaje relevantan u teoriji i praksi početkom 1990-ih, kada se ljudski faktor počinje posmatrati kao objekat upravljanja [1]. Upravljanje ljudskim resursima se pozicionira unutar sfere vođenja ljudi u organizaciji i oslanja se na ključne aspekte organizacionog ponašanja, kao što su motivacija, interpersonalni odnosi, socijalizacija u organizaciji i organizaciona kultura [2]. Za efikasno upravljanje ljudskim resursima potrebna su specifična teorijska znanja, kao i specifične metode i procesi koji omogućavaju optimalno iskorišćavanje i razvoj ljudskog potencijala [1].

2.3. Uloga sektora za ljudske resurse u modernizaciji poslovanja

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, organizacije se suočavaju sa izazovima koji zahtevaju stalnu modernizaciju. Tehnološke inovacije, globalizacija i promena radnih navika prisiljavaju kompanije da prilagođavaju svoje strategije kako bi ostale konkurentne. Sektor za ljudske resurse (HR) igra ključnu ulogu u upravljanju ljudskim kapitalom i podršci tim promenama [3]. Jedan od glavnih doprinosa HR sektora je razvoj strategija za privlačenje i zadržavanje talenata, koristeći digitalne alate i društvene mreže. Pored toga, HR unapređuje organizacionu kulturu koja podstiče inovativnost, saradnju i učenje, što doprinosi modernizaciji poslovnih procesa. Takođe, HR sektor igra važnu ulogu u

digitalnoj transformaciji kroz obuku zaposlenih za rad u digitalnom okruženju i upravljanje promenama. Na kraju, HR podržava održivost kroz promociju raznolikosti, inkluzije i ekološki odgovornih praksi. HR sektor, kroz ove aktivnosti, ne samo da podržava promene, već aktivno oblikuje modernizaciju i konkurentnost organizacije [3].

3. RAZVOJNI FOND VOJVODINE: PREGLED

3.1. Istrorijjat Razvojnog fonda Vojvodine

Razvojni fond Vojvodine ključni je instrument za ekonomski razvoj i unapređenje životnog standarda u Autonomnoj Pokrajini Vojvodini. Osnovan s ciljem podrške poljoprivredi i malim i srednjim preduzećima, fond je tokom godina prošao kroz različite faze prilagođavanja političkim i ekonomskim promenama. Tokom tranzicije iz socijalističkog u tržišni sistem 1990-ih, fond se reformisao kako bi odgovorio na potrebe privatnog sektora. Danas, pored tradicionalne podrške poljoprivredi, Fond je fokusiran na inovacije, tehnologiju i održivi razvoj, pružajući povoljne kredite za različite projekte, uključujući podršku preduzetnicima i tehnološke inovacije. Glavna misija Fonda je finansiranje razvojnih projekata po povoljnijim uslovima od tržišnih, dok vizija uključuje postizanje statusa ključnog stuba održivog razvoja privrede Vojvodine.

3.2. Organizaciona struktura

Organizaciona struktura Razvojnog fonda Vojvodine je podeljena na više sektora i službi, koje omogućavaju efikasno upravljanje različitim aspektima poslovanja. Na vrhu strukture nalazi se Nadzorni odbor, koji donosi ključne odluke, dok savetnik i pomoćnik direktora pomažu u strateškom planiranju i upravljanju. Sektori uključuju kreditni sektor, sektor kontrole rizika, sektor finansija i računovodstva, sektor pravnih poslova, marketing sektor i sektor za imovinu. Svaki sektor ima specifične službe sa jasno definisanim odgovornostima, koje pokrivaju oblasti poput odobravanja kredita, kontrole rizika, finansijskog planiranja, pravnih poslova, marketinga i upravljanja imovinom. Ova organizacija omogućava specijalizaciju i efikasno poslovanje Fonda.

3.3. Značaj uvođenja sektora za ljudske resurse u Razvojni fond Vojvodine

Uvođenje sektora za ljudske resurse u Razvojni fond Vojvodine predstavlja strateški korak ka modernizaciji poslovanja, poboljšanju organizacione kulture i postizanju dugoročnih ciljeva. Sektor za ljudske resurse može unaprediti procese zapošljavanja, selekcije i razvoja zaposlenih, osiguravajući privlačenje i zadržavanje talentovanih stručnjaka. Takođe, ovaj sektor igra ključnu ulogu u izgradnji pozitivne organizacione kulture, motivaciji zaposlenih i upravljanju promenama. Efikasno upravljanje ljudskim resursima doprinosi povećanju produktivnosti, lojalnosti i konkurentne prednosti organizacije [4]. Ulaganje u ljude osigurava održivost i uspeh Razvojnog fonda Vojvodine.

4. KLJUČNI PROCESI U SEKTORU ZA LJUDSKE RESURSE

Uspostavljanje sektora za ljudske resurse podrazumeva efikasno upravljanje svim fazama životnog ciklusa

zaposlenih u organizaciji. Životni ciklus zaposlenog obuhvata niz faza kroz koje prolazi svaki zaposleni u okviru organizacije, od privlačenja i regrutacije, preko razvoja i zadržavanja, do napuštanja organizacije i alumni faze. Ovaj koncept omogućava organizacijama da razviju ciljne strategije upravljanja ljudskim resursima na svakoj od tih faza, čime se postiže veći nivo angažovanosti i lojalnosti zaposlenih [5]. Svaka od ovih faza je usko povezana sa ključnim procesima u sektoru za ljudske resurse, a njihova uspešna implementacija obezbeđuje da zaposleni prolaze kroz sve faze ciklusa na način koji doprinosi ostvarivanju strateških ciljeva organizacije.

4.1. Regrutacija i selekcija

Regrutacija je proces identifikovanja i privlačenja potencijalnih kandidata za radna mesta u organizaciji. U Razvojnem fondu Vojvodine, regrutacija treba da bude usmerena na privlačenje stručnjaka koji su u stanju da doprinesu misiji i ciljevima organizacije. Transparentan i strukturisan proces selekcije omogućava izbor najboljih kandidata na osnovu objektivnih kriterijuma, kao što su tehničke veštine, radno iskustvo i sposobnost prilagođavanja kulturi organizacije. Efikasna regrutacija i selekcija mogu smanjiti fluktuaciju tako što će obezbediti da se zaposle kandidati koji su ne samo kvalifikovani, već i motivisani da ostanu u organizaciji na duži rok [1].

4.2. Onboarding

Onboarding je proces kojim se novozaposleni integrišu u organizaciju. Ovaj proces osigurava da novi zaposleni brzo razumeju svoja zaduženja, organizacionu kulturu i očekivanja. Dobro strukturisan onboarding smanjuje stres prilikom prilagođavanja i pomaže novim zaposlenima da što brže postanu produktivni članovi tima. Uvođenje mentorstva tokom onboardinga pomaže u jačanju veza između novih zaposlenih i iskusnih članova tima [5]. HR odeljenje igra ključnu ulogu u pripremi, koordinaciji i obuci tokom onboardinga. Ono je odgovorno za obezbeđivanje potrebne dokumentacije, organizaciju uvodnih programa, sprovođenje obuka i pružanje kontinuirane podrške novim zaposlenima kroz mentorstvo i resurse. HR stručnjaci su često prvi kontakt za nove zaposlene, što dodatno naglašava njihovu ulogu u stvaranju pozitivnog iskustva tokom onboardinga [5]. Istraživanja pokazuju da organizacije koje ulože vreme i resurse u stvaranje strukturiranog i podržavajućeg onboarding procesa imaju veće šanse da zadrže talente i ostvare poslovni uspeh [6].

4.3. Razvoj zaposlenih

Razvoj zaposlenih je suštinski proces za postizanje dugoročnih ciljeva organizacije i unapređenje njene efikasnosti. Kroz kontinuirano unapređenje znanja i veština, zaposleni postaju sposobniji, što direktno utiče na rast produktivnosti i konkurentnosti na tržištu. Organizacije koje ulažu u razvoj svojih zaposlenih ostvaruju bolje rezultate, jer zaposleni postaju motivisaniji i lojalniji, smanjujući fluktuaciju i troškove vezane za regrutaciju [2]. Jedan od glavnih razloga za značaj razvoja zaposlenih je povećanje angažovanosti i zadovoljstva. Kada zaposleni vide da im se pružaju prilike za profesionalni rast, postaju posvećeniji i spremniji da doprinesu organizaciji. Ovo se takođe odražava na

izgradnju pozitivne organizacione kulture i zadržavanje talenata. U dinamičnom poslovnom okruženju, organizacije koje nude mogućnosti za obuku i karijerni napredak imaju veće šanse da privuku i zadrže kvalifikovane stručnjake. Ulaganje u razvoj zaposlenih donosi dugoročne koristi, jer osigurava da organizacija može efikasno odgovarati na buduće izazove. Takođe, razvoj zaposlenih pomaže u izgradnji efektivnih lidera i jača upravljanje promenama unutar organizacije. Ključni elementi razvoja zaposlenih uključuju identifikaciju potreba za obukom, planiranje i implementaciju programa, kao i mentorstvo i podršku. Prednosti razvoja zaposlenih su višestruke, uključujući povećanu produktivnost, poboljšanu retenciju zaposlenih i jačanje konkurentске prednosti. Na kraju, razvoj zaposlenih je ključan za izgradnju poverenja i lojalnosti unutar organizacije, čime se stvara stabilna radna snaga posvećena dugoročnom uspehu.

4.4. Zadržavanje zaposlenih

Zadržavanje zaposlenih predstavlja jedan od ključnih izazova sa kojima se suočavaju sve organizacije, uključujući i Razvojni fond Vojvodine. U savremenom poslovnom okruženju, gde je talenat postao ključna prednost, zadržavanje kvalifikovanih i motivisanih zaposlenih od suštinskog je značaja za dugoročni uspeh i stabilnost organizacije. Zadržavanje zaposlenih je ključno za stabilnost i uspeh Razvojnog fonda Vojvodine. Kroz primenu odgovarajućih strategija, kao što su razvoj zaposlenih, stvaranje pozitivne radne kulture i obezbeđivanje konkurentnih paketa kompenzacija, organizacija može zadržati svoje najbolje kadrove. Ulaganje u zadržavanje zaposlenih nije samo pitanje smanjenja troškova, već i unapređenja organizacione efikasnosti i postizanja dugoročnih ciljeva [4].

4.5. Offboarding

Offboarding je proces formalnog napuštanja organizacije od strane zaposlenih. Dobro strukturisan offboarding proces uključuje završne intervjue, prenos znanja i evaluaciju odlaska, čime se osigurava da se organizacija iz ovih odlazaka može učiti i unapređivati. Kada zaposleni odluči da napusti svoju poziciju u organizaciji, ključni izazov za poslodavce je da obezbede da ovaj prelazni period bude što manje stresan i zbunjujuć za sve uključene strane [7]. Ključni elementi offboardinga uključuju planiranje, komunikaciju, administrativne korake i evaluaciju. Efikasno upravljanje ovim procesom pomaže u očuvanju integriteta organizacije i stvaranju pozitivnog okruženja za sve strane. U svetu s povećanom mobilnošću zaposlenih, značaj dobro organizovanog offboarding procesa ne može se dovoljno naglasiti [2]. Ovaj proces doprinosi održavanju dobrih odnosa sa bivšim zaposlenima, čime se otvara mogućnost za buduću saradnju [1].

4.6. Alumni programi

Alumni programi se fokusiraju na održavanje kontakta sa bivšim zaposlenima koji mogu doprineti daljem razvoju organizacije kroz razmenu znanja, preporuke ili čak povratak na radna mesta u budućnosti. U savremenom poslovnom svetu, gde je konkurencija za talentovane zaposlene sve veća, bivši zaposleni predstavljaju dragocen

resurs. Njihovo razumevanje organizacione kulture i poslovnih procesa omogućava im da zadrže vezu s kompanijom, čak i nakon odlaska, čime postaju izvor korisnih preporuka i novih poslovnih prilika. Razvojni fond Vojvodine može kroz ove programe graditi mrežu kontakata koja bi bila od koristi za buduće projekte i poslovni razvoj [5].

5. PREDLOZI ZA IMPLEMENTACIJU

5.1. Postepena implementacija

Postepena implementacija sektora za ljudske resurse omogućava organizaciji da smanji operativne rizike i olakša prilagođavanje promenama. Prva faza podrazumeva analizu potreba i prioriteta u upravljanju ljudskim resursima, što omogućava fokus na specifične izazove poput zadržavanja zaposlenih ili regrutacije. Edukacija menadžmenta i zaposlenih igra ključnu ulogu u ovom procesu, obezbeđujući promenu pristupa i usvajanje novih praksi. Postepeno uvođenje smanjuje otpor zaposlenih prema promenama, omogućava evaluaciju i prilagođavanje svake faze, i postavlja temelje za dugoročnu uspešnost i unapređenje organizacione kulture [8].

5.2. Pilot projekti

Pilot projekti predstavljaju ključni korak u postepenoj implementaciji sektora za ljudske resurse (HR). Njihova svrha je omogućiti organizaciji da testira nove HR prakse u manjem obimu, kako bi minimizirala rizike i troškove neuspešnog uvođenja promena [8]. Primena pilot projekata obuhvata testiranje novih procesa kao što su onboarding, sistemi za upravljanje učinkom, i digitalni alati za internu komunikaciju. Kroz ovaj pristup, organizacija može dobiti povratne informacije i prilagoditi procese pre šire primene. Evaluacija pilot projekata zasniva se na jasnim metrikama koje omogućavaju menadžmentu da proceni uspešnost pre nego što se uvedu promene na nivou cele organizacije.

5.3. Edukacija menadžmenta i zaposlenih

Edukacija menadžmenta i zaposlenih ključna je za uspešnu implementaciju sektora za ljudske resurse (HR). Menadžment mora razumeti ulogu HR sektora, primeniti nove procese i razviti veštine liderstva i komunikacije. Takođe, obuka o upravljanju konfliktima je neophodna za rešavanje izazova tokom promena. S druge strane, zaposleni moraju biti informisani o novim HR praksama, imati prilike za razvoj karijere, kao i obuku za korišćenje digitalnih alata [8]. Kontinuirana edukacija obezbeđuje da su svi akteri u organizaciji spremni za dugoročnu primenu novih strategija, čime se poboljšava organizaciona kultura i zadovoljstvo zaposlenih.

5.4. Kontinuirano praćenje i evaluacija

Kontinuirano praćenje i evaluacija su ključni za uspešnu implementaciju sektora za ljudske resurse (HR). Ovi procesi omogućavaju organizacijama da redovno prate napredak, identifikuju izazove i prilagode strategije za optimalno funkcionisanje HR sektora [1]. Kontinuirano praćenje uključuje redovne procene svih HR funkcija, što pomaže u identifikaciji prepreka, praćenju učinka zaposlenih i zadovoljstva zaposlenih. Evaluacija podrazumeva analizu prikupljenih podataka kako bi se ocenjivala efikasnost HR sektora kroz kvantitativne i

kvalitativne metode, uz upoređivanje sa ključnim pokazateljima uspeha (KPI). Na osnovu rezultata, organizacija može prilagoditi HR strategije, optimizovati resurse i unaprediti motivaciju zaposlenih. Kroz ove procese, menadžment može brzo reagovati na izazove i osigurati da HR funkcije doprinose poboljšanju organizacione kulture i produktivnosti.

6. ZAKLJUČAK

Uvođenje sektora za ljudske resurse u Razvojni fond Vojvodine predstavlja ključnu inicijativu koja može značajno unaprediti organizacione performanse i konkurentnost na tržištu. Kroz formalizaciju i optimizaciju ključnih HR procesa, kao što su regrutacija i selekcija, onboarding, zadržavanje i razvoj zaposlenih, Fond bi stvorio efikasnije i produktivnije radno okruženje.

Proces regrutacije i selekcije omogućio bi Fondu da privuče i identifikuje najbolje kandidate, koristeći savremene metode i alate, čime bi osigurao da svaka nova zaposlena osoba doprinosi dugoročnim ciljevima organizacije. Uvođenje strukture za onboarding bi značajno poboljšalo iskustvo novozaposlenih, olakšavajući im prilagođavanje i omogućavajući bržu integraciju u radni tim, što direktno utiče na njihovu produktivnost i angažovanost. Kroz adekvatne strategije za zadržavanje zaposlenih, Fond bi mogao da smanji fluktuaciju radne snage i osigura veći stepen lojalnosti, koristeći programe koji podstiču profesionalni razvoj, balans između privatnog i poslovnog života, kao i druge inicijative koje promovišu dugoročnu angažovanost. Razvoj zaposlenih, kroz obuke, mentorstvo i prilike za napredovanje, omogućio bi stalno unapređenje veština i sposobnosti zaposlenih, čime bi se povećala njihova efikasnost i spremnost da se suoče sa izazovima modernog poslovnog okruženja. Uvođenje formalnog procesa napuštanja kompanije (offboarding) obezbedilo bi da se rastanak sa zaposlenima odvija na profesionalan način, uz minimiziranje negativnih efekata na tim i organizaciju. Kroz alumni programe (happy leavers), Fond bi mogao održavati kontakte sa bivšim zaposlenima, čime bi stvorio potencijalnu mrežu podrške, saradnje i potencijalnih povratnika.

Ovi procesi, uz podršku sektora za ljudske resurse, stvorili bi čvrste temelje za dugoročni uspeh Razvojnog fonda Vojvodine. Integracija savremenih HR praksi omogućila bi Fondu da postane fleksibilniji, inovativniji i prilagodljiviji tržišnim promenama, osiguravajući održivu budućnost organizacije i ostvarivanje njenih strateških ciljeva.

7. LITERATURA

- [1] G. Dessler, "Human Resource Management," 16th ed., Pearson Education, 2021.
- [2] M. Armstrong, "Human Resource Management Practice: Improving Organizational Performance," London: Kogan Page, 2020.
- [3] I. Petrović, "Upravljanje ljudskim resursima: Teorija i praksa," Beograd: Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, 2020.
- [4] D. Torrington, L. Hall, C. Atkinson, and S. Taylor, "Human Resource Management," 5th ed., 2002.
- [5] J. Bersin, "The Employee Lifecycle: How To Manage Talent At Every Stage," Deloitte Insights, 2020.

[6] T. N. Bauer, "Onboarding New Employees: Maximizing Success," SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series, 2010.

[7] R. Kramer, "The Role of Communication in Employee Offboarding: Best Practices and Strategies," Organizational Behavior Journal, 2021.

[8] J. Bratton and J. Gold, "Human Resource Management: Theory and Practice," 6th ed., Palgrave Macmillan, 2017.

Kratka biografija:



Sara Gavrić rođena je u Novom Sadu 1999. godine. Završila je srednju ekonomsku školu "Svetožar Miletić" u Novom Sadu, a potom 2023. godine diplomske studije na Fakultetu tehničkih nauka. Stekla je zvanje Diplomirani inženjer menadžmenta - projektni menadžer.

Master rad iz oblasti Inženjerski menadžment - menadžment ljudskih resursa na istom fakultetu 2024. god. kontakt:

saragavric999@gmail.com