

Трансформација функције људских ресурса од административне подршке до стратегијске улоге у организацији

The Transformation of the Human Resource Function From Administrative Support to a Strategic Role in the Organization

Андрија Јованов, Факултет техничких наука, Нови Сад

Студијски програм – ИНЖЕЊЕРСКИ МЕНАЏМЕНТ

Кратак садржај – Рад представља анализу трансформације функције људских ресурса из административне у стратегијску улогу у организацији. Истраживање спроведено у компанији Fresenius Medical Care показује у којој мери је функција људских ресурса интегрисана у процес доношења одлука и развоја запослених. На крају, дати су предлози за унапређење стратегијске улоге сектора за људске ресурсе у савременим организацијама.

Кључне речи (три до пет): људски ресурси, трансформација, стратегијска улога, организација

Abstract – The paper presents an analysis of the transformation of the human resource function from an administrative to a strategic role within an organization. The research conducted in Fresenius Medical Care examines the extent to which the HR function is integrated into decision-making and employee development processes. Finally, the paper provides recommendations for improving the strategic role of the HR department in modern organizations.

Keywords: (three to five): human resources, transformation, strategic role, organization.

НАПОМЕНА: Овај рад проистекао је из мастер рада чији ментор је била др Љубица Дуђак, ред. проф.

1. УВОД

Савремено пословање карактеришу брзе промене, растућа конкуренција и потреба за континуираним унапређењем организационих процеса. У таквом окружењу, функција људских ресурса више није ограничена на административне задатке, већ има значајну стратегијску улогу у оквиру менаџмента организације. Њена улога обухвата планирање, развој запослених, управљање знањем и изградњу организационе културе која подржава дугорочне циљеве компаније.

Значај ове теме огледа се у чињеници да успешна трансформација функције људских ресурса доприноси већој ефикасности, иновативности и конкурентској предности организације. Разумевање овог процеса

посебно је важно у савременим условима пословања, где људски капитал постаје главни ресурс и извор дугорочног успеха.

2. ТРАДИЦИОНАЛНИ ПРИСТУП МЕНАЏМЕНТУ ЉУДСКИХ РЕСУРСА

Традиционални менаџмент људских ресурса (МЉР) је настао из принципа научног менаџмента и специјализације послова како би се повећала ефикасност запослених. Строга подела рада са независним задацима омогућила је запосленима да развију специфичне вештине и одрже фокус на својим конкретним радним одговорностима [1].

Посматрајући традиционални приступ управљању људским ресурсима, уочава се да је он у својој суштини заснован на логици индустријског доба, где је акценат био на стабилности, стандардизацији и контроли. Фокус на капиталу, производима, бренду, технологији и инвестиционим стратегијама указује да су људи у том оквиру посматрани пре свега као оперативни ресурс, а не као стратегијска предност. Такав модел је функционално одговарао условима предвидивог тржишта и хијерархијске организације рада, где је јасна подела задатака и специјализација допринела ефикасности, али је истовремено ограничавала креативност и прилагодљивост запослених.

2.1. Традиционална организација МЉР функције

Традиционални приступ организацији функције људских ресурса заснива се на јасно дефинисаној хијерархији и уској специјализацији улога. Структура у којој постоји потпредседник или директор функције људских ресурса, испод кога функционишу појединачни менаџери за компензације, бенефиције, запошљавање, обрачун зарада и друге административне функције, одражава логику бирократског система рада. Оваква поставка пружа прегледност и контролу, али истовремено ограничава флексибилност и међуфункционалну сарадњу.

Традиционални модел првенствено заснива на оперативној и административној улози људских ресурса. Фокус је на правилима, процедурама, расподели одговорности и праћењу трошкова, док се људски ресурси посматрају као подршка, а не као

покретач развоја организације. Подељеност по функцијама доприноси ефикасности у извршавању задатака, али отежава прилагођавање променама и слаби повезаност са ширим пословним циљевима. Традиционални приступ има вредност у погледу организационе јасноће и контроле, али његов основни недостатак је одсуство развојне и стратегијске димензије. Ослања се на управљање процедурама, а не на унапређење потенцијала запослених, што ограничава могућност организације да расте и одговори на сложеност савременог пословног окружења.

3. САВРЕМЕНИ ПРИСТУП МЕНАЦМЕНТУ ЉУДСКИХ РЕСУРСА

Насупрот традиционалној организацији, која тежи да обезбеди стабилност система, односно континуалан раст, развој и запосленост, савремена организација улаже напоре да оствари флексибилност и профит на глобалној основи. У том контексту, уместо традиционалног менаџмента, конституише се савремени менаџмент на холистичким основама [2]. Ефикасне организације све више схватају да је од свих различитих фактора који доприносе успешности управо људски елемент најважнији. Без обзира на величину или природу организације, на активности којима се бави и окружење у којем послује, њен успех зависи од одлука које доносе запослени и понашања која испољавају [1].

У савременим условима пословања, људски ресурси не представљају само радну снагу, већ извор знања, искуства и идеја који директно утичу на успешност организације. Када се запослени посматрају као кључни носиоци развоја, мења се и целокупна организациона култура – односи постају отворенији, сарадња интензивнија, а мотивација и лојалност запослених знатно виша. Такво окружење доприноси већем нивоу иновативности и спремности на промене, што је од пресудног значаја за одржавање конкурентности. Посебан значај има истицање концепта додате вредности, према којем се активности сектора људских ресурса више не мере само кроз оперативну ефикасност, већ кроз њихов допринос укупним пословним резултатима. Овај приступ подразумева стратегијску оријентацију, развој компетенција запослених, као и примену савремених алата и система који омогућавају дугорочно унапређење перформанси.

4. СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАЦМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА

Централна идеја стратегијског менаџмента људских ресурса заснива се на ставу да све иницијативе које се односе на начин управљања људима морају бити усклађене са укупном стратегијом организације и подржавати њено остварење. Ниједна организација не може очекивати успех уколико су системи управљања људским ресурсима у нескладу са њеном визијом и мисијом. Као предуслов за разумевање стратегијског управљања људским ресурсима, неопходно је разумети процес стратегијског менаџмента.

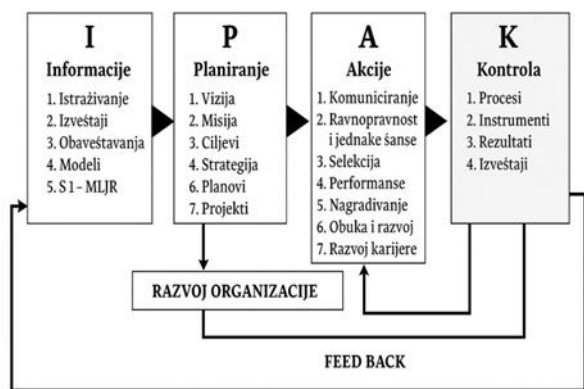
Стратегијски менаџмент представља процес путем којег организације настоје да одреде шта је потребно урадити да би се остварили корпоративни циљеви, али и на који начин се ти циљеви могу постићи. У идеалним условима, реч је о процесу у којем виши менаџмент анализира организацију и окружење у којем она послује, настојећи да успостави оптимално усклађивање између њих, како би се обезбедио дугорочни успех организације [1].

Стратегијско управљање људским ресурсима заснива се на усклађивању свих активности везаних за управљање запосленима са укупном стратегијом, визијом и мисијом организације. Овакав приступ подразумева да системи регрутовања, развоја, награђивања и оцењивања учинка морају бити у директној функцији остваривања организационих циљева. Недоследност између жељених понашања запослених и политика награђивања често доводи до губитка мотивације, смањења продуктивности и нарушавања организационе културе, што наглашава значај интегрисаног и стратегијски вођеног система људских ресурса. Планирање у оквиру стратегијског менаџмента обично обухвата вишегодишње хоризонте, што захтева континуирану анализу и прилагођавање променама у спољашњем и унутрашњем окружењу. Флексибилност и спремност на реаговање на промене, попут спајања, аквизиција или промене тржишних услова, представљају неопходне услове за очување релевантности стратегије и дугорочни успех организације.

4.1. Процес стратегијског менаџмента људских ресурса

Стратегијска и оперативна димензија менаџмента људских ресурса чине интегралну целину. Полазећи од стратегијског приступа, процес менаџмента људских ресурса одвија се у континуитету, а организациони и индивидуални циљеви се остварују преплитањем стратегијских и оперативних активности [3].

Приказани модел (слика 1.) јасно илуструје да су стратегијска и оперативна димензија менаџмента људских ресурса међусобно повезане и чине јединствен, континуиран процес. Полазећи од стратегијског приступа, свака фаза – од прикупљања информација, планирања и спровођења акција, до контроле и евалуације резултата – међусобно је условљена и повезана системом повратних информација. Тиме се обезбеђује стално унапређење и прилагођавање људских ресурса активности потребама организације. Овај циклични процес доприноси развоју организације јер се планови и акције не посматрају као изоловани сегменти, већ као део јединственог система који интегрише визију, стратегију и свакодневну праксу. Планирање и процес менаџмента људских ресурса је континуални процес одлучивања и може се објаснити само у контексту процеса планирања на нивоу организације, обезбеђујући интеграцију свих релевантних елемената, функција, организационих јединица, пројеката и послова. У том контексту, формирају се визија, мисија, циљеви, стратегије и пројекти менаџмента људских ресурса.



Слика 1. Систем и процес менаџмента људских ресурса [2]

Акциона усмереност је суштинска карактеристика менаџмента људских ресурса, пре свега у смислу стварања оптималних услова за успешно остварење акција организације, обезбеђујући високо мотивисане запослене који располажу потребним перформансама. Контрола је природна фаза процеса МЉР у оквиру организације и усмерава је у три основна правца: пословни процеси и резултати пословања, оперативну и стратешку контролу. У процесу МЉР разликује се непосредна контрола пословних процеса и резултата пословања, док се стратегијска контрола односи на праћење промена у окружењу, ради одговарајућег прилагођавања стратегије. Организовање је последица планирања и према савременом приступу представља континуалну активност којом се формира организациона структура која омогућава ефикасно активирање ресурса у функцијама, јединицама, пројектима и пословима организације [3].

5. ИСТРАЖИВАЊЕ

Сврха истраживања је била да се испита у којој мери је функција људских ресурса у компанији *Fresenius Medical Care* прошла трансформацију из административне у стратегијску улогу и како запослени перципирају њен значај у организацији. Циљ је био да се утврди да ли служба за људске ресурсе активно учествује у планирању, развоју запослених, управљању знањем и унапређењу организационе културе. Истраживање је спроведено путем онлајн анкете креиране у *Google Forms* алату. Анкета је била анонимна, а испитаници су били запослени различитих позиција у компанији. Прикупљање одговора трајало је недељу дана. Упитник је садржао 34 питања, формулисана тако да буду јасна и кратка, са петостепеном *Ликертовом* скалом за исказивање степена слагања са наведеним тврдњама. Укупан број испитаника износио је 121. Подаци добијени анкетом послужили су као основа за анализу степена стратегијске интегрисаности функције људских ресурса у пословање компаније. Дефинисана је главна хипотеза и пет помоћних хипотеза, чијом провером смо потврдили главну хипотезу.

5.1. Дискусија резултата истраживања

Резултати спроведеног истраживања у компанији *Fresenius Medical Care* показали су да је функција

људских ресурса у великој мери еволуирала из административне у стратегијску. Већина запослених препознаје службу за људске ресурсе као важан део менаџмента, који доприноси развоју запослених, организационе културе и укупне ефикасности пословања.

X1: Испитаници сматрају да функција људских ресурса у компанији *Fresenius Medical Care* има активну улогу у планирању и доношењу стратегијских одлука.

Хипотеза је потврђена. Резултати питања 12 („Менаџмент препознаје службу са људске ресурсе као стратегијског партнера“) и 15 („Служба за људске ресурсе активно учествује у доношењу стратегијских одлука компаније“) показују да већина запослених препознаје функцију људских ресурса као део процеса одлучивања. Око 60% испитаника се потпуно или углавном слаже са тим тврдњама, што указује да је функција људских ресурса позициониран као сарадник у доношењу кључних одлука, а не само као административна подршка.

X2: Испитаници сматрају да су активности функције људских ресурса усклађене са мисијом, визијом и стратегијским циљевима компаније.

Хипотеза је потврђена анализом питања 6, 7 и 8, која се односе на познавање мисије, циљева и разумевање индивидуалног доприноса запослених. Већина испитаника (преко 60%) се слаже да су упознати са мисијом и стратегијским правцем компаније, што указује на добру комуникацију стратегијских циљева и њихову повезаност са праксом људских ресурса. То значи да функција људских ресурса доприноси преносу стратегије и вредности кроз обуке, комуникацију и интегрисане процесе људских ресурса.

X3: Функција људских ресурса подстиче професионални развој, мотивацију и позитивну организациону културу запослених.

Хипотеза X3 је потврђена кроз резултате питања 13, 14, 17, 20 и 24. Већина запослених се слаже да функција људских ресурса има важну улогу у развоју и мотивацији запослених (питање 13), као и да доприноси унапређењу организационе културе (питање 14). Такође, у питањима 20 („Запосленима су доступни програми обуке и развоја“) и 24 („Функција људских ресурса доприноси стварању фер критеријума за напредовање“) показује се да функција људских ресурса ствара окружење у којем су развој и напредовање јасно дефинисани и подржани. Запослени такође изражавају поверење у службу људских ресурса (питање 17), што потврђује да функција људски ресурси позитивно утиче на међуљудске односе и мотивацију.

X4: Управљање знањем и размена искустава између запослених доприносе иновативности и ефикасности.

Хипотеза X4 је потврђена. Резултати питања 25, 26, 27, 28, 29 и 30 јасно показују да запослени уочавају постојање праксе размене знања, менторства и интерне едукације. На пример, у питању 25 (негативно

формулисано) чак 59,7% испитаника се не слаже са тврдњом да се размена знања не подстиче, што значи да је она присутна. Питања 27 и 28 потврђују постојање система за пренос знања и промоцију културе учења, док 30 („Управљање знањем доприноси иновацијама“) показује да запослени препознају директну везу између размене знања и иновативности. Дакле, МЛЈР у *Freseniusu* успешно имплементира праксу која повезује развој запослених и унапређење пословних процеса.

X5: Ефикасна комуникација између сектора људских ресурса, менаџмента и запослених повећава поверење и разумевање организационих циљева.

Хипотеза X5 је углавном потврђена. Резултати питања 9 и 10 показују да већина испитаника сматра да постоји двосмерна комуникација и да менаџмент редовно информисе запослене о резултатима и плановима. Питање 16 („Људски ресурси доприносе бољој комуникацији између сектора“) и 17 (поверење у функцију људских ресурса) додатно потврђују улогу људских ресурса у јачању комуникације. Нешто виши проценат неутралних одговора указује да комуникација, иако функционална, није у потпуности доследна и да постоји простор за њено даље унапређење, нарочито у преносу повратних информација и укључивању свих запослених у комуникационе токове.

Главна хипотеза X0: Испитаници сматрају да трансформација функције људских ресурса, од административне у стратегијског партнера, у компанију Fresenius Medical Care доприноси већој пословној ефикасности, развоју запослених и остваривању дугорочних циљева.

Висок ниво слагања испитаника са тврдњама у питањима 31 („Функција људских ресурса више није само административна, већ доприноси развоју пословања“) и 32 („Људски ресурси активно доприноси стварању конкурентске предности кроз развој запослених“) указује да запослени препознају стратегијску улогу службе за људске ресурсе у остваривању пословних циљева. Такође, позитивни одговори на питања 13 (Функција људских ресурса има важну улогу у развоју и мотивисању запослених), 14 (Функција људских ресурса доприноси унапређењу организационе културе и међуљудских односа) и 20 (Запосленима су редовно доступни програми обуке, усавршавања и развоја каријере) и 22 (Постоји систем за праћење и оцењивање учинка запослених) показују да функција људских ресурса активно подржава професионални развој, обуке и евалуацију учинка, што директно доприноси расту ефикасности и компетенција запослених. На основу ових питања и помоћних хипотеза може се закључити да је главна хипотеза потврђена, јер функција људских ресурса у *Freseniusu* остварује видљив утицај на развој људског капитала и успешност организације.

6. ЗАКЉУЧАК

На основу целокупне теоријске и емпиријске анализе, може се закључити да компанија *Fresenius Medical*

Care успешно спроводи трансформацију функције људских ресурса у складу са савременим трендовима стратегијског управљања људским ресурсима.

Истовремено, истраживање је указало на одређене области које је могуће додатно унапредити, попут доследности у комуникацији, транспарентности у оцењивању учинка и равномерније доступности програма професионалног развоја. Ови налази су послужили као основа за дефинисање конкретних мера побољшања које су представљене у завршном делу рада, а које се односе на јачање комуникације, систематизацију управљања знањем, унапређење система евалуације и веће укључивање МЛЈР-а у стратешке одлуке. Трансформација функције људских ресурса је континуирани развојни пут који захтева стално прилагођавање потребама запослених, тржишта и пословне стратегије. Даљи правац развоја треба да иде ка потпуној дигитализацији МЛЈР процеса, јачању МЛЈР аналитике, развоју лидерства и неговању културе знања. На тај начин функција људских ресурса може постати један од кључних стубова конкурентске предности компаније, али и важан фактор стварања мотивисаног, компетентног и лојалног тима који ће доприносити остваривању свих стратегијских циљева организације.

7. ЛИТЕРАТУРА

- [1] J. A. Mello, „*Strategic Human Resource Management*,“ 4th ed., Stamford, CT, USA: Cengage Learning, 2015.
- [2] N. Ikač, „*Menadžment ljudskih resursa (MLJR)*,“ Novi Sad, Serbia: FTN Izdavaštvo, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, 2006.
- [3] Lj. Duđak, „*Planiranje ljudskih resursa*,“ Novi Sad, Serbia: FTN Izdavaštvo, Fakultet tehničkih nauka, 2015.

Кратка биографија:



Анрија Јованов рођен је у Вршцу 2001. год. Мастер рад на Факултету техничких наука из области инжењерског менаџмента одбранио је 2025.год.

Контакт:
jovanova2123@gmail.com