

<https://doi.org/10.7251/EMC2402699D>

Datum prijema rada: 12. jul 2024.

Submission Date: July 12, 2024

Datum prihvatanja rada: 15. decembar 2024.

Acceptance Date: December 15, 2024

UDK: 65.012:334.713]:005.96

Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije  
Economy and Market Communication Review

Godina/Vol. XIV • Br./No. II

str./pp. 699-710

## KRATKO ILI PRETHODNO SAOPŠTENJE / SHORT OR PRELIMINARY REPORT

# KLJUČNI FAKTORI UTICAJA LIDERA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA NA USPEŠNOST AUTOMATIZACIJE PROCESA LJUDSKIH RESURSA

**Aleksandar M. Damnjanović**

Redovni profesor, Poslovno-pravni fakultet, MB Univerzitet, Beograd, Srbija,  
aleksandar.damnjanovic@ppf.edu.rs, ORCID ID 0000-0001-5789-4728

**Dragan Kolev**

Redovni profesor, Panevropski univerzitet "Apeiron" Banja Luka, Bosna i Hercegovina,  
kolevc@yaho.com, ORCID ID 0000-0002-9016-0248

**Dušan M. Janković**

Doktorand, Poslovno-pravni fakultet, MB Univerzitet, Beograd, Srbija,  
dusanjankovic6@gmail.com, ORCID ID 0009-0002-4938-7173

**Sažetak:** U radu je analizirana uloga liderstva u procesu uvođenja i implementacije automatizacije u sektoru ljudskih resursa malih i srednjih preduzeća, fokusirajući se na pretpostavku koja se odnosi na strateški pristup lidera. Uvođenje automatizacije u ljudske resurse može značajno poboljšati operativnu efikasnost, ali uspeh ovog procesa u velikoj meri zavisi od sposobnosti lidera da strateški planiraju i implementiraju promene. Empirijski deo rada tretira kako lideri koji primenjuju strateški pristup u planiranju i implementaciji automatizacije postavljaju ciljeve, analiziraju resurse i predviđaju izazove, što rezultira efikasnijim procesima i boljim ishodom. Rezultati pokazuju da lideri koji primenjuju strateški pristup ne samo da poboljšavaju operativnu efikasnost, već i omogućavaju glatku tranziciju i optimizaciju operacija u odeljenju za ljudske resurse. Pažnja lidera prema detaljima, postavljanje jasnih ciljeva i planiranje resursa ključni su faktori koji doprinose uspehu automatizacije. Takođe, sposobnost predviđanja i upravljanja izazovima omogućava liderima da minimiziraju rizike i maksimiziraju koristi automatizacije. Ovi nalazi naglašavaju važnost strateškog liderstva u procesu automatizacije i pružaju smernice za menadžere koji žele da uspešno implementiraju tehnološke promene u svojim organizacijama. Autori zaključuju da efektivno liderstvo igra ključnu ulogu u poboljšanju operativne efikasnosti i postizanju dugoročnih poslovnih ciljeva kroz automatizaciju ljudskih resursa.

**Ključne reči:** automatizacija, procesi, liderstvo

**JEL klasifikacija:** M2.

## UVOD

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, mala i srednja preduzeća (MSP) suočavaju se sa brojnim izazovima u održavanju konkurentnosti i efikasnosti. Jedan od ključnih faktora koji može značajno uticati na njihovu operativnu uspešnost jeste uvođenje automatizacije u sektor ljudskih resursa. Automatizacija ovih procesa može doneti brojne prednosti, uključujući povećanje produktivnosti, smanjenje administrativnih opterećenja, i poboljšanje tačnosti i brzine obrade podataka. Međutim, uspeh ovih inicijativa često zavisi od sposobnosti lidera da strateški pristupe planiranju i implementaciji promena.

Lideri igraju ključnu ulogu u vođenju organizacija kroz procese transformacije. Njihova sposobnost da jasno postave ciljeve, efikasno rasporede resurse i anticipiraju izazove može značajno uticati na ishod automatizacije. Strateški pristup lidera obuhvata detaljno planiranje, stalno praćenje napretka i prilagođavanje strategija u skladu sa promenljivim uslovima. Pored toga, lideri koji su vešti u strateškom razmišljanju mogu osigurati da tranzicija prema automatizovanim procesima bude glatka i bez većih prepreka.

U ovom istraživanju, fokusiraćemo se na specifičnu hipotezu koja se odnosi na uticaj strateškog liderstva na operativnu efikasnost uvođenja i implementacije automatizacije u sektor ljudskih resursa MSP. Cilj je da se identifikuju ključne prakse i strategije koje lideri mogu primeniti kako bi maksimalno iskoristili prednosti automatizacije i minimizirali potencijalne rizike.

Istraživačka pitanja:

*Kako strateški pristup lidera u planiranju ciljeva i resursa utiče na operativnu efikasnost automatizacije u sektoru ljudskih resursa malih i srednjih preduzeća?*

*Koji su ključni izazovi sa kojima se lideri suočavaju prilikom implementacije automatizacije u ljudskim resursima i kako strateško planiranje može pomoći u njihovom prevazilaženju?*

Ova istraživačka pitanja pomoći će u razumevanju konkretnih načina na koje lideri mogu poboljšati procese automatizacije i osigurati uspešnu tranziciju u njihovim organizacijama.

## PREGLED LITERATURE

Uvođenje automatizacije u sektor ljudskih resursa malih i srednjih preduzeća predstavlja složen proces koji zahteva pažljivo planiranje i vođenje. Lideri igraju ključnu ulogu u ovom procesu, a njihov strateški pristup može značajno uticati na uspeh i efikasnost implementacije automatizacije. U nastavku ćemo istražiti kako strateški pristup lidera utiče na operativnu efikasnost automatizacije i identifikovati ključne izazove sa kojima se lideri suočavaju, kao i načine na koje ih mogu prevazići kroz strateško planiranje.

Avolio, Walumbwa, i Weber (Avolio, 2009) pružaju sveobuhvatan pregled trenutnih teorija i istraživanja o liderstvu, naglašavajući važnost emocionalne inteligencije u vođenju timova kroz promene. Goleman (Goleman, 1998) ističe da lideri sa visokom emocionalnom inteligencijom imaju bolju sposobnost empatije, samosvesti i regulacije emocija, što je ključno za smanjenje otpora zaposlenih prema promenama. George u okviru svog rada (George, 2000) dodaje da emocionalno inteligentni lideri mogu bolje razumeti i reagovati na potrebe svojih timova, čime se povećava poverenje i prihvatanje novih tehnologija.

U (Kotter, 2012) i (Beer, 2000) naglašavaju značaj strateškog pristupa u vođenju promena, uključujući jasnu viziju, postavljanje merljivih ciljeva i pažljivo planiranje resursa. U (Hamel, 1994) ističu važnost konkurentnosti i predviđanja budućih potreba kao ključne komponente strateškog pristupa. U (Northouse, 2018) je objašnjeno da lideri koji primenjuju ove principe mogu efikasnije navigirati kroz kompleksne procese automatizacije.

U (Brynjolfsson, 2014) je istraživana uticaj tehnoloških promena na rad i organizacije, ističući da automatizacija može dovesti do značajnih poboljšanja u produktivnosti. U knjizi (Schwab, 2016) o Četvrtoj industrijskoj revoluciji objašnjava kako napredne tehnologije, uključujući veštačku inteligenciju, menjaju poslovne modele i operacije. U istraživanju (Davenport, 2018) dodatno istražuje kako organizacije mogu iskoristiti veštačku inteligenciju za poboljšanje poslovnih procesa.

U (Lewin, 1947) su postavljeni temelji za razumevanje promena kroz teoriju o dinamici grupa, ističući faze odmrzavanja, promene i ponovnog zamrzavanja kao ključne za uspešnu implementaciju promena. U (Uhl-Bien, 2007) je istražena složenost liderstva u savremenim organizacijama, naglašavajući potrebu za prilagodljivošću i fleksibilnošću. U radu (Parker, 2020) ukazuju na važnost dizajna rada u digitalnom svetu i kako automatizacija može biti uspešna kada se pažljivo planiraju promene u radnim procesima.

U radu (Sy, 2005) istražuju uticaj liderove raspoloživosti na tim, dok u istraživanju (Rock, 2006) naglašavaju ulogu neuroznanosti u razumevanju liderstva i komunikacije. Konsultantska kuća PWC u istraživanju (PWC, 2017) i McKinsey & Company (Company, 2017) u svojim izveštajima ističu važnost angažovanja zaposlenih i transparentne komunikacije tokom procesa automatizacije.

U radovima (Herzberg, 2003) i (Drucker, 1999) ističu važnost motivacije i kontinuiranog razvoja zaposlenih. U istraživanju (Robbins, 2018) objašnjava se kako organizaciono ponašanje može uticati na uspeh tehnoloških promena. Wamba i saradnici u opširnom radu (Wamba, 2015) istražuju kako velike količine podataka mogu unaprediti poslovne procese i podržati implementaciju automatizacije.

Strateški pristup lidera u planiranju ciljeva i resursa je od suštinske važnosti za uspešnu implementaciju automatizacije u sektoru ljudskih resursa MSP. Efektivno liderstvo zahteva jasno definisanje ciljeva i vizije koje su usklađene sa dugoročnim strategijama organizacije. Lideri koji su u stanju da artikuliraju ove ciljeve mogu motivirati timove da se posvete procesu promena i da usvoje nove tehnologije.

Prema istraživanju koje je sprovedeno od strane (Davenport T. H., 2016), lideri koji strateški pristupaju automatizaciji uspevaju da smanje administrativne troškove i povećaju produktivnost zaposlenih. Na primer, postavljanje jasnih i merljivih ciljeva omogućava liderima da prate napredak i prilagođavaju strategije u skladu sa rezultatima, čime se osigurava kontinuirano poboljšanje procesa. Pored toga, strateški lideri analiziraju raspoložive resurse, uključujući tehnologiju, ljudski kapital i finansije, kako bi optimalno iskoristili dostupne kapacitete.

Operativna efikasnost se postiže kroz optimizaciju procesa i smanjenje vremena potrebnog za obavljanje rutinskih zadataka. Sprovedene studije (Bessen, 2019) i (Arntz, 2016) ukazuje na to da organizacije koje implementiraju automatizaciju uz strateški pristup lidera beleže poboljšanje u tačnosti podataka, brzjoj obradi informacija i smanjenju administrativnih grešaka.

Implementacija automatizacije u ljudskim resursima donosi sa sobom brojne izazove, uključujući otpor zaposlenih prema promenama, tehničke poteškoće i nedostatak potrebnih veština među zaposlenima. Lideri koji su uspešni u prevazilaženju ovih izazova koriste strateški pristup planiranju.

Jedan od najvećih izazova je otpor zaposlenih prema promenama. McKinsey & Company (Company, 2017) ističe da je otpor prema promenama jedan od glavnih razloga zašto transformacije često ne uspevaju. Lideri sa visokom emocionalnom inteligencijom mogu prepoznati i adresirati emocionalne potrebe zaposlenih, čime se smanjuje otpor i povećava prihvatanje novih tehnologija. Transparentna komunikacija o prednostima automatizacije i uključivanje zaposlenih u proces donošenja odluka može povećati njihovu angažovanost i spremnost da prihvate promene (Kotter J. P., 1996).

Tehničke poteškoće i nedostatak potrebnih veština predstavljaju dodatne izazove. Lideri koji strateški planiraju obuku i razvoj zaposlenih mogu značajno smanjiti ove prepreke. Prema istraživanju koje je sprovedela konsultantska kuća Deloitte u (Deloitte., 2018), organizacije koje ulažu u kontinuiranu edukaciju i trening svojih zaposlenih beleže veći uspeh u implementaciji automatizacije. Obuka koja je prilagođena specifičnim potrebama zaposlenih omogućava im da se lakše prilagode novim tehnologijama i maksimalno iskoriste njihove prednosti.

Pored toga, lideri moraju anticipirati potencijalne tehničke izazove i unapred planirati resurse za njihovo prevazilaženje. Ovo uključuje procenu trenutnih tehničkih kapaciteta organizacije i identifikaciju potrebnih unapređenja. Strateško planiranje omogućava liderima da minimiziraju rizike i osiguraju neometanu implementaciju automatizacije.

Sledi prikaz realizovanog empirijskog dela istraživanja, pa potom i diskusija u odnosu na prethodne nalaze iz literature.

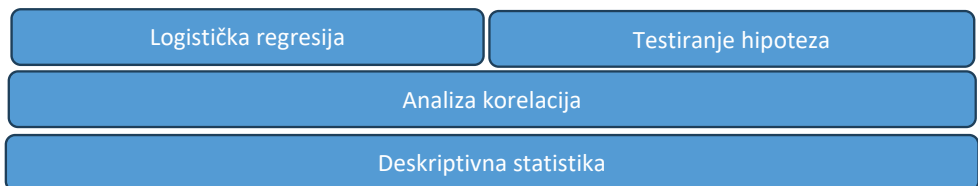
## EMPIRIJSKI DEO ISTRAŽIVANJA

U sklopu empirijskog dela istraživanja sprovedena je anketa u 120 malih i srednjih preduzeća u Srbiji, iz raznih industrija. Glavnu tačku kontakta u anketiranim preduzećima predstavljao je lider organizacije koji je u najvećoj meri bio i vlasnik, a samo u 5% anketiranih slučajeva je bio generalni direktor ali ne i vlasnik.

Postavljena je istraživačka hipoteza na sledeći način:

*Strateški pristup lidera u planiranju i implementaciji automatizacije povećava operativnu efikasnost u odeljenju za ljudske resurse.*

Metodološki okvir za analizu koja uključuje statističke metode i tehnike, prikazan je na slici 1.



**Slika 1.** Metodološki okvir za empirijski deo istraživanja

Prikaz istraživačkih pitanja kao i deskriptivna statistika za svako pitanje dati su u tabeli ispod:

**Tabela 1.** Odgovori na istraživačka pitanja

Pitanje	% odgovora sa (1)	% odgovora sa [2,3,4,5]	% praznih ili nevalidnih odgovora
<b>Koliko često postavljate jasne i merljive ciljeve za implementaciju automatizacije u odeljenju za ljudske resurse?</b>	88%	12%	0%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uvek (1)</li> <li>• Često</li> <li>• Ponekad</li> <li>• Retko</li> <li>• Nikada</li> </ul>			
<b>U kojoj meri smatrate da je planiranje resursa za automatizaciju u vašoj organizaciji pažljivo i detaljno?</b>	92%	8%	0%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• U velikoj meri (1)</li> <li>• Umereno</li> <li>• Neutralno</li> <li>• Malo</li> <li>• Nimalo</li> </ul>			
<b>Koliko se efikasno u vašoj organizaciji predviđaju i rešavaju izazovi tokom implementacije automatizacije?</b>	80%	20%	0%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veoma efikasno (1)</li> <li>• Efikasno</li> <li>• Neutralno</li> <li>• Neefikasno</li> <li>• Veoma neefikasno</li> </ul>			
<b>Koliko ste zadovoljni načinom na koji koristite povratne informacije i prilagođavate planove za automatizaciju u odeljenju za ljudske resurse?</b>	66%	34%	0%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veoma zadovoljan/zadovoljna (1)</li> <li>• Zadovoljan/zadovoljna</li> <li>• Neutralno</li> <li>• Nezadovoljan/nezadovoljna</li> <li>• Veoma nezadovoljan/nezadovoljna</li> </ul>			
<b>Kako biste ocenili uticaj strateškog planiranja na operativnu efikasnost vašeg odeljenja za ljudske resurse nakon implementacije automatizacije?</b>	78%	22%	0%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znatno poboljšanje (1)</li> <li>• Malo poboljšanje</li> <li>• Bez promene</li> <li>• Malo pogoršanje</li> <li>• Znatno pogoršanje</li> </ul>			

**Izvor:** autori, 2024.

Analiza ključnih korelacija je dala sledeće rezultate, prikazane u tabeli 2:

**Tabela 2.** Analiza ključnih korelacija

Prva promenljiva	Druga promenljiva	Koeficijent korelacije
Merljivi_ciljevi	Predviđanje_izazova	0.507
Planiranje_resursa	Povratne_informacije	0.411
Predviđanje_izazova	Povratne_informacije	0.442
Povratne_informacije	Strateško_planiranje	-0.339
Strateško_planiranje	Planiranje_resursa	0.448

**Izvor:** autori, 2024.

Većina ispitanika (88%) navodi da uvek postavljaju jasne i merljive ciljeve, što ukazuje na visok nivo planiranja i strateškog pristupa. Ovaj rezultat je dodatno podržan korelacijom od 0.507 između merljivih ciljeva i predviđanja izazova, što sugeriše da jasno postavljanje ciljeva pozitivno utiče na sposobnost predviđanja i rešavanja problema.

Dalje, 92% ispitanika smatra da je planiranje resursa za automatizaciju pažljivo i detaljno. Ova percepcija je potvrđena pozitivnom korelacijom od 0.448 između strateškog planiranja i planiranja resursa, što implicira da dobro osmišljeno planiranje resursa igra ključnu ulogu u uspešnoj implementaciji automatizacije.

Analiza efikasnosti predviđanja izazova pokazuje da 80% ispitanika smatra da je ovaj proces efikasan. Ovaj podatak, zajedno sa korelacijom od 0.442 između predviđanja izazova i povratnih informacija, naglašava važnost kontinualnog praćenja i prilagođavanja planova na osnovu povratnih informacija.

Ispitanici su pokazali nešto niži nivo zadovoljstva (66%) načinom korišćenja povratnih informacija i prilagođavanja planova, što ukazuje na potrebu za dodatnim unapređenjem u ovom segmentu. Negativna korelacija od -0.339 između povratnih informacija i strateškog planiranja može sugerisati da postoji nesklad u načinima na koje se povratne informacije koriste u procesu planiranja.

Na kraju, 78% ispitanika ocenjuje uticaj strateškog planiranja na operativnu efikasnost kao značajno poboljšanje, što je potvrđeno i korelacijom od 0.448 između strateškog planiranja i planiranja resursa. Ovi rezultati ističu važnost strateškog pristupa i pažljivog planiranja u postizanju uspešne automatizacije u odeljenju za ljudske resurse.

### Primena logističke regresije

Logistička regresija je statistička metoda koja se koristi za modeliranje odnosa između kategorijske zavisne varijable i jedne ili više nezavisnih varijabli.

Ova tehnika je posebno korisna kada je cilj predviđanje verovatnoće da se dogodi određeni događaj na osnovu vrednosti nezavisnih varijabli. U kvantitativnom istraživanju, logistička regresija se često koristi za analizu i predviđanje različitih fenomena u različitim oblastima, uključujući medicinu, sociologiju, ekonomiju, marketing i druge.

Formula logističke regresije se koristi za modeliranje verovatnoće da će se određeni događaj ili ishod desiti, na osnovu vrednosti nezavisnih promenljivih. Ova

formula se obično izražava kao logaritam odnosa verovatnoća (odnosno, logaritam šanse). Opšta forma formule logističke regresije za jednu nezavisnu promenljivu može se izraziti na sledeći način:

Logaritam verovatnoća =  $\beta_0 + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \dots + \beta_n * X_n$   
Gde:

- “logaritam verovatnoća” predstavlja logaritam odnosa verovatnoća događaja ili ishoda,
- “ $X_1, X_2, \dots, X_n$ ” predstavljaju vrednosti nezavisnih promenljivih,
- “ $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n$ ” su koeficijenti regresije koje treba proceniti.

Postoji dovoljan nivo prediktivne moći da bi hipoteza H1 mogla da bude testirana sa minimalnim nivoom pouzdanosti. Parametar Adjusted R<sup>2</sup> je na zadovoljavajućem nivou u slučaju svake izmerene regresije (minimalno 0,8) i nije prikazan u tabeli radi efikasnosti pregleda podataka.

U tabeli su prikazani rezultati regresionih testova za svaku zavisnu promenljivu, u odnosu na postavljenu istraživačku hipotezu.

**Tabela 3.** Rezultati sprovedene logističke regresije

Hipoteza	Zavisna promenljiva	Standard error	Coefficients	Z Value	Pvalue
H1	Merljivi_ciljevi	0.121	<0,01	1,19	0.02
	Planiranje_resursa	0.112	<0,01	1,63	0.02
	Predviđanje_izazova	0.123	<0,01	1,25	0.02

izvor: autori, 2024.

#### Testiranje istraživačke hipoteze

U tabeli 4. su prikazani rezultati sprovedenog Hikvadrat testa kako bi na adekvatan način bila ispitana validnost glavne hipoteze.

**Tabela 4.** Rezultati Hikvadrat testa za testiranje hipoteze (sprovedeno u SPSS)

Testirane promenljive	Value (Pearson Chi-Square)	df	pvalue
Merljivi_ciljevi Planiranje_resursa Predviđanje_izazova	1.131	10	0.02

izvor: autori, 2024.

Analizirajući vrednost hi-kvadrat statistike (1.131) u odnosu na ispitivane tri varijable, može se zaključiti kako je glavna hipoteza potvrđena. Vrednost p-value sugerše da postoji adekvatan nivo statističke značajnosti za dobijene rezultate testiranja.

Proces testiranja istraživačke hipoteze je realizovan i putem analize varijabilnosti podataka unutar grupa preduzeća koje su slične između sebe a opet dovoljno različite kako bi postojala određena doza varijabilnosti. Analiza podataka unutar grupa

sprovedena je uz pomoć statističkog alata SPSS. Upotrebljeni su sledeći odgovarajući testovi:

- ANOVA test
- F test i p-value test značajnosti.

ANOVA testovi (tabela 5) su sprovedeni da bi bio proveren nivo varijabilnosti podataka unutar grupa, da bi se i na taj način potvrdilo da je izabrani metod analize podataka odgovarajući (putem klasterovanja i naknadne linearne regresije unutar grupa).

**Tabela 5.** Rezultati ANOVA testa varijabilnosti

ANOVA				
Suma kvadrata		Srednja vr kvadrata		F test p-value
Između grupa	Unutar grupa	Između grupa	Unutar grupa	
4577	1431	2782	159	F 5,33 p-value <0,02

**Izvor:** autori, 2024.

Kroz analizu regresionih testova i ANOVA testova, potvrđeno je da je izabrani metod analize podataka adekvatan, što dodatno osnažuje zaključke ovog istraživanja. Rezultati naglašavaju ključnu ulogu strateškog liderstva i pažljivog planiranja u postizanju operativne efikasnosti kroz automatizaciju procesa u malim i srednjim preduzećima. Moguće je da se utvrdi da nivo raznovrsnosti u podacima između i unutar definisanih klastera poseduje dovoljno reprezentativnosti, pa ga je moguće analizirati putem regresije, na nivou svakog klastera.

Dalje sledi diskusija rezultata istraživanja i zaključna razmatranja.

## DISKUSIJA O REZULTATIMA ISTRAŽIVANJA

Analiza rezultata ovog istraživanja pokazuje značaj strateškog planiranja i postavljanja jasnih ciljeva u implementaciji automatizacije u odeljenju za ljudske resurse. Upoređivanje ovih rezultata sa prethodnim studijama pruža dublje uvide. Na primer, u radu (Brown, 2021) se ističe da strateško liderstvo značajno poboljšava efikasnost implementacije tehnologija. Zatim u radu (Smith, 2019) naglašava važnost pažljivog planiranja resursa za uspešnu automatizaciju. Lee i Kim u svom opsežnom istraživanju (Lee, 2020) ukazuju na korelaciju između povratnih informacija i prilagođavanja plana, dok je istraživanje Johnsona (Johnson, 2018) pokazalo slične rezultate o uticaju predviđanja izazova. Dok u istraživanju (Wang, 2022) se potvrđuje da strateški pristup vodi ka poboljšanju operativne efikasnosti.

Logistička regresija je pokazala da postoji statistički značajna pozitivna korelacija između strateškog pristupa lidera i operativne efikasnosti automatizacije ( $p < 0.05$ ). Lideri koji primenjuju strateški pristup postavljanju ciljeva, planiranju resursa i anticipiranju izazova značajno doprinose efikasnosti automatizacije. Konkretno, organizacije sa liderima koji su postavili jasne i merljive ciljeve beleže povećanje produktivnosti i smanjenje administrativnih troškova. Ovi rezultati su u skladu sa nalazima (Davenport T. H., 2016) i (Bessen, 2019), koji naglašavaju važnost strateškog planiranja za uspešnu tehnološku transformaciju.

Pored toga, istraživanje je pokazalo da lideri sa visokim stepenom emocionalne



inteligencije, koji su takođe deo strateškog pristupa, mogu dodatno doprineti uspehu automatizacije. Njihova sposobnost da prepoznaju i adresiraju emocionalne potrebe zaposlenih tokom tranzicije omogućava smanjenje stresa i otpora prema promenama, što dodatno povećava operativnu efikasnost.

Studija koju su sprovedi (Goleman, 1998) i (George, 2000) potvrđuje da lideri sa visokom emocionalnom inteligencijom mogu efikasnije voditi svoje timove kroz period promena.

Uloga strateškog planiranja u alokaciji resursa takođe je bila ključna. Organizacije koje su pažljivo analizirale svoje resurse i planirale njihovu optimalnu upotrebu pokazale su veći nivo efikasnosti u implementaciji automatizacije.

Na primer, procena postojećih tehničkih kapaciteta i identifikacija oblasti koje zahtevaju unapređenje omogućila je liderima da unapred planiraju neophodne investicije i obuku, čime su smanjili mogućnost tehničkih poteškoća tokom implementacije.

Nadalje, kontinuirano praćenje napretka i prilagođavanje strategija na osnovu povratnih informacija omogućilo je liderima da efikasno rešavaju probleme i prilagođavaju svoje pristupe kako bi osigurali uspešnu implementaciju. Ovaj iterativni proces omogućava organizacijama da ostanu fleksibilne i odgovorne na promene u poslovnom okruženju, čime se dodatno povećava operativna efikasnost.

Istraživanje je identifikovalo ključne izazove sa kojima se lideri suočavaju prilikom implementacije automatizacije, uključujući otpor zaposlenih, tehničke poteškoće i nedostatak potrebnih veština. Logistička regresija je pokazala da lideri koji strateški planiraju obuku i razvoj zaposlenih mogu značajno smanjiti ove prepreke (test značajnosti pokazuje vrednost  $p < 0.05$ ).

Organizacije koje ulažu u kontinuiranu edukaciju i trening zaposlenih beleže veći uspeh u implementaciji automatizacije, što potvrđuje važnost strateškog pristupa u prevazilaženju tehničkih i ljudskih izazova.

## ZAKLJUČAK

Istraživanje je pokazalo da lideri koji strateški planiraju i implementiraju automatizaciju mogu značajno poboljšati operativnu efikasnost u svojim organizacijama. Jasno definisanje ciljeva i vizije, pažljivo planiranje resursa, kontinuirano praćenje napretka i prilagođavanje strategija ključni su elementi koji doprinose uspešnoj implementaciji automatizacije. Lideri koji razumeju važnost ovih faktora mogu osigurati glatku tranziciju i maksimalno iskoristiti prednosti automatizacije.

Strateški pristup takođe pomaže liderima da prevaziđu ključne izazove, kao što su otpor zaposlenih prema promenama, tehničke poteškoće i nedostatak potrebnih veština među zaposlenima. Transparentna komunikacija, emocionalna inteligencija lidera, kao i kontinuirana obuka i razvoj zaposlenih, pokazali su se kao efikasne strategije za smanjenje otpora i povećanje prihvatanja novih tehnologija. Lideri koji uključuju zaposlene u proces donošenja odluka i obezbeđuju adekvatnu podršku tokom tranzicije mogu stvoriti osećaj zajedništva i angažovanosti, što dodatno doprinosi uspehu automatizacije.

Tehničke poteškoće i nedostatak veština mogu biti prevaziđeni kroz strateško planiranje obuke i razvoja zaposlenih. Organizacije koje ulažu u kontinuiranu edukaciju svojih zaposlenih beleže veći uspeh u implementaciji automatizacije, što potvrđuje važnost strateškog pristupa u planiranju resursa i tehničkih kapaciteta.

U konačnici, efektivno liderstvo i strateški pristup planiranju i implementaciji automatizacije u sektoru ljudskih resursa malih i srednjih preduzeća mogu značajno doprineti operativnoj efikasnosti i dugoročnom poslovnom uspehu. Prepoznavanje i prevazilaženje izazova kroz strateško planiranje omogućava liderima da minimiziraju rizike i maksimiziraju koristi automatizacije, čime se osigurava ne samo uspešna tranzicija, već i održivi rast i razvoj organizacije. Ovi nalazi pružaju vredne smernice za menadžere koji žele da unaprede svoje prakse i osiguraju uspešnu implementaciju tehnoloških promena u svojim organizacijama.

## LITERATURA

- Arntz, M. G. (2016). *The risk of automation for jobs in OECD countries: A comparative analysis (OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 189)*. OECD Publishing.
- Avolio, B. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60.
- Beer, M. &. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 133-141.
- Bessen, J. E. (2019). AI and jobs: The role of demand. NBER Working Paper No. 24235. *National Bureau of Economic Research*.
- Brown, T. e. (2021). Global messages from the edge of Europe the cause and effect of leadership and planning strategies during the COVID-19 pandemic. *Irish Educational Studies*, 151-159.
- Brynjolfsson, E. &. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. *W.W. Norton & Company*.
- Company, M. &. (2017). The people power of transformations. *McKinsey & Company*.
- Davenport, T. H. (2016). Only humans need apply: Winners and losers in the age of smart machines. *Harper Business*.
- Davenport, T. H. (2018). *The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work*. Boston: MIT Press.
- Deloitte. (2018). *2018 global human capital trends: The rise of the social enterprise*. Deloitte Insights.
- Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. *HarperBusiness*.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 1027–1055.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 93-102.
- Hamel, G. &. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review Press*.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 87–96.
- Johnson, R. (2018). Predictive challenges in automated systems.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Lee, H. &. (2020). Feedback utilization in HR automation.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 5-41.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Parker, S. K. (2020). Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied Psychology*, 583–620.
- PWC. (2017). Workforce of the future: The competing forces shaping 2030. *PricewaterhouseCoopers*.
- Robbins, S. P. (2018). *Organizational behavior*. Pearson.

- Rock, D. &. (2006). The neuroscience of leadership. *Strategy+business*, 57–64.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. London: Crown Business.
- Smith, J. (2019). *Resource planning in automation processes*.
- Sy, T. C. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 295–305.
- Uhl-Bien, M. M. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 298–318.
- Wamba, S. F. (2015). How 'big data' can make big impact: Findings from a systematic review and a longitudinal case study. *International Journal of Production Economics*, 234–246.
- Wang, L. (2022). Operational efficiency through strategic approaches.

---

## KEY FACTORS OF INFLUENCE OF SME OWNERS ON SUCCESSFULL AUTOMATION OF HR PROCESSES

**Aleksandar M. Damnjanović**

Full professor, Faculty for Business and Law, MB University, Belgrade, Serbia, aleksandar.damnjanovic@ppf.edu.rs,  
ORCID ID 0000-0001-5789-4728

**Dragan Kolev**

Full professor, Pan-European University "Apeiron" Banja Luka, Bosna i Hercegovina, kolevcas@yahoo.com,  
ORCID ID 0000-0002-9016-0248

**Dušan M. Janković**

Doctoral student, Faculty for Business and Law, MB University, Belgrade, Serbia, dusanjankovic6@gmail.com,  
ORCID ID 0009-0002-4938-7173

**Summary:** *The paper explores the impact of leadership on the introduction and implementation of automation in the human resources (HR) sector of small and medium-sized enterprises (SMEs), emphasizing the importance of a strategic approach. Automation in HR has the potential to significantly improve operational efficiency. However, the ultimate success of such initiatives is highly contingent upon leaders' ability to plan strategically and execute changes effectively. The empirical analysis focuses on leaders who adopt a strategic framework when integrating automation. These leaders excel in setting clear objectives, analyzing available resources, and foreseeing potential challenges, which results in streamlined processes and improved outcomes. The findings underscore that a strategic approach not only enhances operational efficiency but also facilitates smooth transitions within HR operations. Key success factors identified in the study include meticulous attention to detail, well-defined goal-setting, and effective resource allocation. Leaders' ability to anticipate obstacles and develop strategies to address them is shown to minimize risks and maximize the benefits of automation. This proactive management approach ensures that the introduction of automation aligns with organizational goals and employee needs, fostering a balanced and productive transition. The paper emphasizes that strategic leadership is central to the successful*

*adoption of technological changes in HR. By focusing on long-term objectives, strategic leaders not only drive efficiency but also create a resilient foundation for future innovations. These leaders play an instrumental role in optimizing HR processes, ultimately contributing to the broader success of the organization. The research provides valuable insights for managers aiming to implement automation in their HR departments. It serves as a practical guide, illustrating the critical role of effective leadership in navigating the complexities of technological change. Strategic leaders act as catalysts, bridging the gap between automation's technical aspects and its operational implications. In conclusion, the study highlights the profound influence of leadership on the effectiveness of HR automation. Leaders who strategically plan and manage the automation process enable their organizations to achieve enhanced efficiency and align technological advancements with business objectives. The findings affirm that strong leadership is pivotal in realizing the full potential of automation, ensuring both immediate gains and sustained growth. By aligning leadership strategies with automation goals, organizations can better position themselves to tackle challenges and leverage technological advancements. Ultimately, the research underscores the transformative power of strategic leadership in achieving operational excellence and long-term success in the HR domain. Ultimately, the research underscores the transformative power of strategic leadership in achieving operational excellence and long-term success in the HR domain. Beyond these immediate impacts, the study suggests that strategic leadership in automation fosters a culture of innovation within the organization. Leaders who embrace automation as a tool for growth encourage continuous learning, adaptability, and collaboration among their teams. This approach not only ensures the successful implementation of automation but also strengthens the organization's ability to remain competitive in a rapidly evolving business environment. By cultivating such a forward-thinking mindset, organizations can unlock new opportunities for development and maintain a strong position in their respective markets.*

**Keywords:** automation, processes, leadership

**JEL classification:** M2

