

Menadžment ljudskih resursa u organizaciji



Uloga i organizacija menadžmenta ljudskih resursa





Menadžment ljudskih resursa kao kameleonska funkcija ...

U većini savremenih organizacija menadžment ljudskih resursa ima nekoliko uloga. Iako postoje različite klasifikacije, najjednostavnija je podjela na:

- administrativnu,
- operativnu i
- strategijsku ulogu.



Menadžment ljudskih resursa kao kameleonska funkcija ...

“Do sredine 60-tih kadrovsko odjeljenje u organizacijama je viđeno kao **zdrava i srećna družina**. Zadaci ovog odjeljenja su obuhvatali raspoređivanje odmora, obezbjeđivanje zdravstvenog osiguranja radnika, organizovanje ispraćaja penzionera i tome slično.”

Prof. dr Gizela Šušnjar Štangl





Menadžment ljudskih resursa kao kameleonska funkcija ...

U većini savremenih organizacija menadžment ljudskih resursa ima nekoliko uloga. Iako postoje različite klasifikacije, najjednostavnija je podjela na:

- administrativnu,
- operativnu i
- strategijsku ulogu.



Organizaciona jedinica za ljudske resurse ...

Način organizovanja i dizajniranja organizacione jedinice za ljudske resurse zavisi od brojnih faktora.

Najznačajniji su:

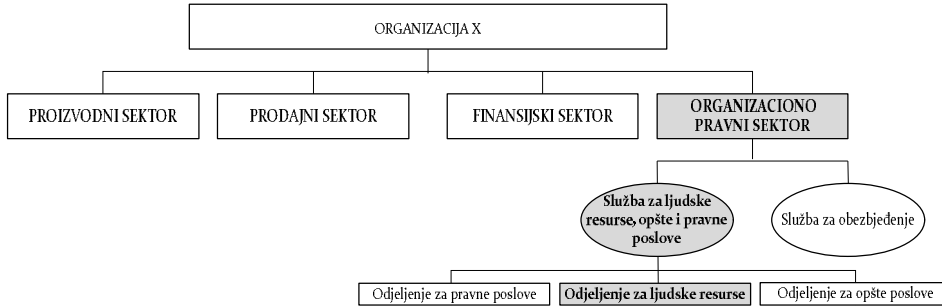
- Veličina organizacije
- Step (de)centralizacije
- Uloga menadžmenta ljudskih resursa



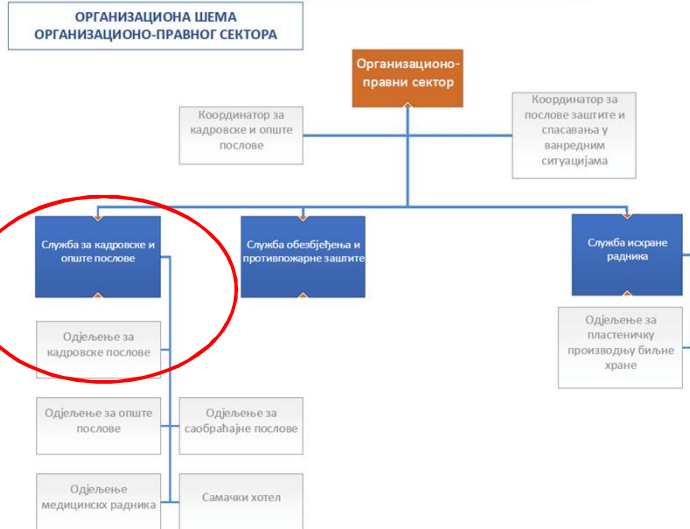


Organizaciona jedinica za ljudske resurse ...

Primjer 1



Organizaciona jedinica za ljudske resurse ...

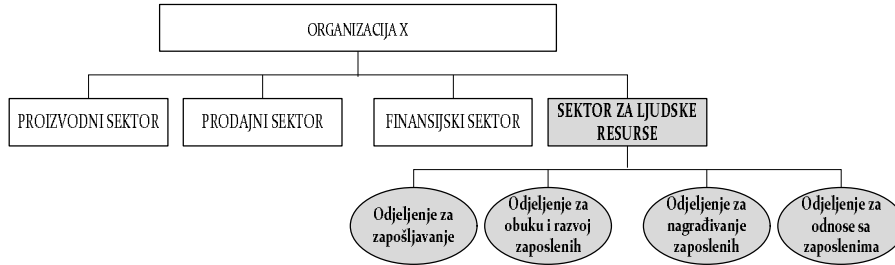


Primjer: RiTE Ugljevik



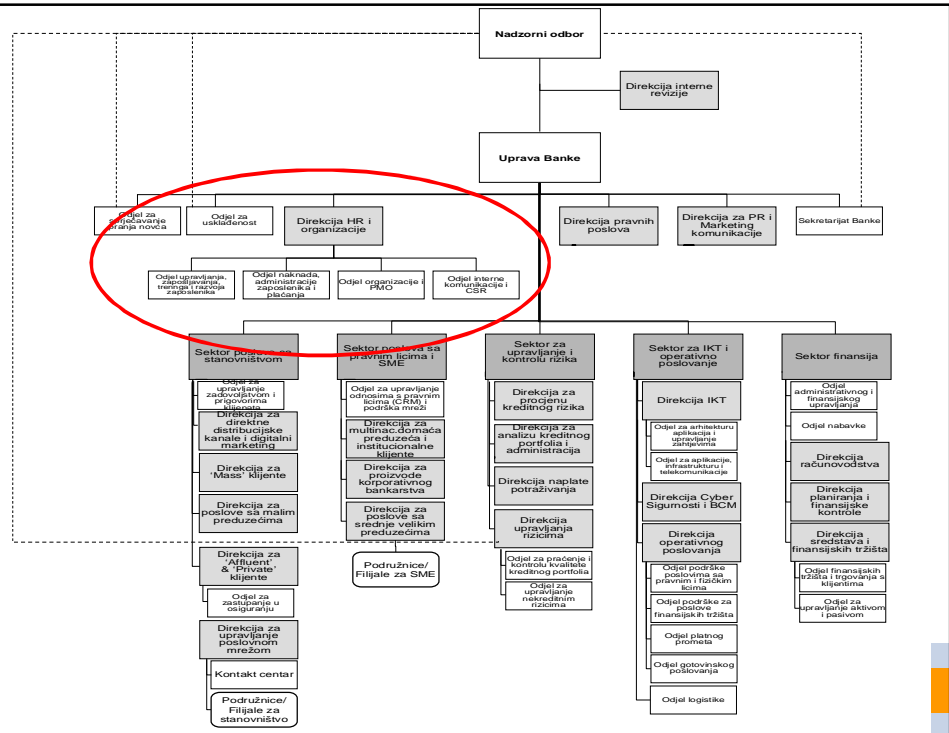
Organizaciona jedinica za ljudske resurse ...

Primjer 2



Organizaciona jedinica za ljudske resurse

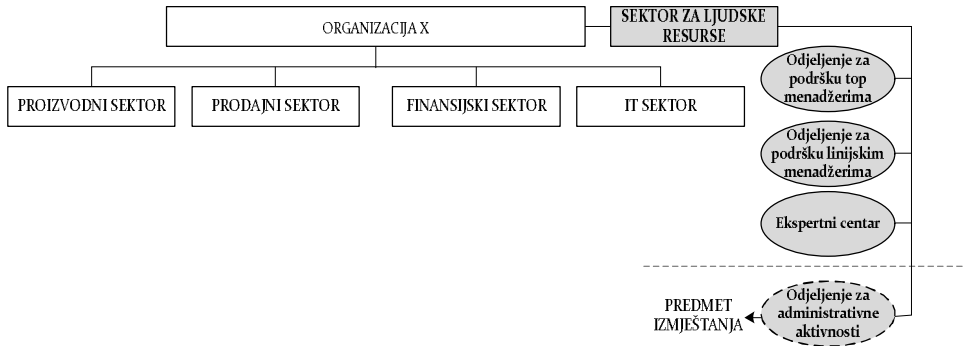
Primjer: Intesa Sanpaolo





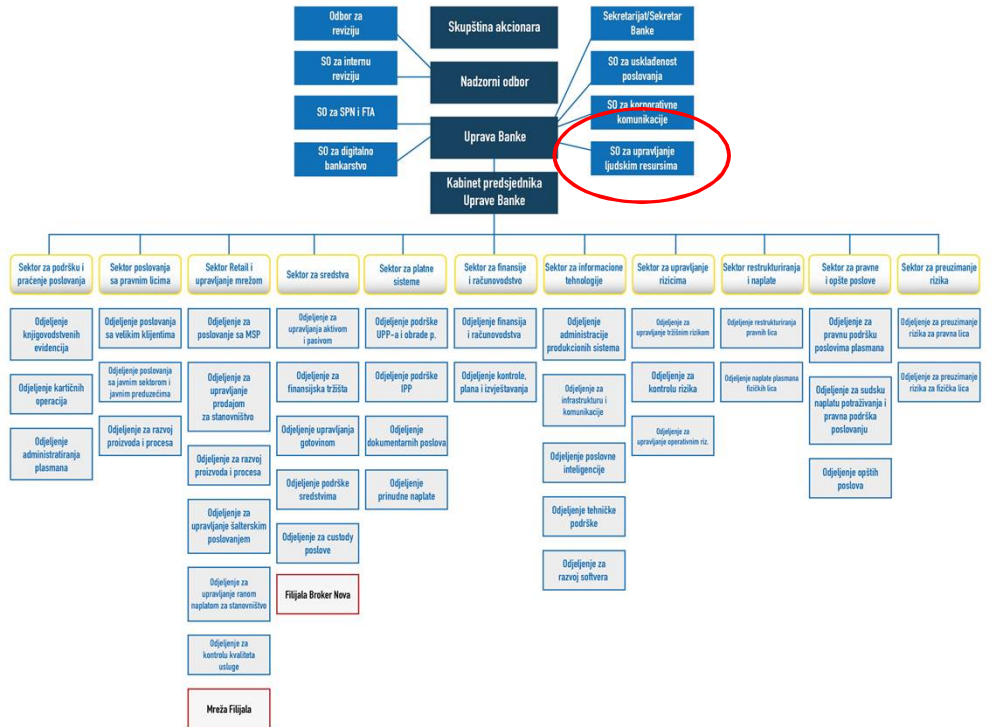
Organizaciona jedinica za ljudske resurse ...

Primjer 3



Organizaciona jedinica za ljudske resurse

Primjer: Nova banka





Djelokrug rada organizacione jedinice ljudskih resursa ...

Sve aktivnosti, procesi, politike i prakse koje se tiču zaposlenih i kojima se utiče na njihovo ponašanje, stavove i radnu uspješnost (rezultate) predmet su djelokruga rada organizacione jedinice za ljudske resurse.

Neke poslove organizaciona jedinica za ljudske resurse obavlja samostalno, dok neke aktivnosti (npr. intervjuisanje, upravljanje radnom uspješnošću i slično) obavlja u saradnji sa drugim organizacionim jedinicama u preduzeću.



Klasifikacija aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa ...

Prema strategijskoj vrijednosti, aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa se dijele na:

- Transakcijske aktivnosti

/ Tradicionalne aktivnosti koje čine jezgro MLJR

- Transformacijske aktivnosti

/ Savremene aktivnosti koje se ne provode u svim organizacijama





Tradicionalne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa

- Analiza i oblikovanje posla
- Planiranje ljudskih resursa
- Rekrutovanje kandidata
- Selekcija kandidata
- Obuka zaposlenih
- Ocjenjivanje uspešnosti zaposlenih
- Razvoj zaposlenih
- Nagrađivanje zaposlenih
- Odnosi sa zaposlenim



Savremene aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa

- Upravljanje znanjem
Proces kreiranja, širenja i korištenja znanja u svrhu unapređenja efikasnosti poslovanja.
- Upravljanje talentima
Proces identifikovanja, regrutovanja, zadržavanja i razvoja talentovanih pojedinaca.
- Upravljanje intelektualnim kapitalom
Intelektualni kapital je krajnji proizvod transformacije znanja.





Struktura intelektualnog kapitala ...

INTELEKTUALNI KAPITAL

| LJUDSKI KAPITAL | | STRUKTURALNI KAPITAL | | RELACIJSKI / POTROŠAČKI KAPITAL | | |
|---|---|--|--|---|---|--|
| MENADŽMENT | ZAPOSLENICI | INTELEKTUALNO VLASNIŠTVO | ORGANIZACIJSKI PROCESI | POSLOVNE MREŽE | BRAND (tržišna marka) | POTROŠAČI |
| Sposobnost, Kvalifikacije, Iskustvo, Kreativnost, Inovativnost, Motivacija, Stavovi, Marljivost, Odgovornost, Upornost, Samoinicijativnost, Uspješnost u komunikaciji, Sposobnost rješavanja problema, Kritično promišljanje, Fleksibilnost i adaptivnost, Samostalno učenje, ... | Sposobnost, Kvalifikacije, Iskustvo, Kreativnost, Inovativnost, Motivacija, Stavovi, Marljivost, Odgovornost, Upornost, Samoinicijativnost, Uspješnost u komunikaciji, Sposobnost rješavanja problema, Kritično promišljanje, Fleksibilnost i adaptivnost, Samostalno učenje, ... | Patenti, Licence, Autorska prava, Franchise, Software, ... | Organizacija poslovanja, Strategije, Planovi, Pravila, Dokumenti, Standardizacija procesa, Baze podataka, Organizacijski koncepti, Organizacijska kultura, ... | Prodajne, marketinške i distribucijske mreže, Odnosi s poslovnim partnerima, distributerima, dobavljačima, I svim stalim posrednicima, Poslovna interesna u druženja, Elektroničke mreže, ... | Stvaranje imidža poduzeća, Ostvarivanje značaja na tržištu, Sposobnost privlačenja kupca, Stvaranje vrijednosti očima kupaca, ... | Odnos i komunikacija s potrošačima (postojećim i budućim) u cilju postizanja zadovoljstva i lojalnosti |
| UNUTRAŠNJE OKRUŽENJE PREDUZEĆA | | | | VANJSKO OKRUŽENJE PREDUZEĆA | | |

Intelektualni kapital se sastoji od sljedeće strukture:

- Ljudskog kapitala
- Strukturnog kapitala
- Relacijskog kapitala



1. Ljudski kapital ...

Ljudski kapital predstavlja individualno znanje u organizaciji koje posjeduju zaposleni (Bontis).

Ljudski kapital predstavlja kombinaciju genetskog nasleđa, obrazovanja, iskustva i stavova o životu i poslovanju (Hudson).

Ljudski kapital je pokretač intelektualnog kapitala.

| LJUDSKI KAPITAL | |
|---|---|
| MENADŽMENT | ZAPOSLENI |
| Sposobnost, Kvalifikacije, Iskustvo, Kreativnost, Inovativnost, Motivacija, Stavovi, Marljivost, Odgovornost, Upornost, Samoinicijativnost, Uspješnost u komunikaciji, Sposobnost rješavanja problema, Kritično promišljanje, Fleksibilnost i adaptivnost, Samostalno učenje, ... | Sposobnost, Kvalifikacije, Iskustvo, Kreativnost, Inovativnost, Motivacija, Stavovi, Marljivost, Odgovornost, Upornost, Samoinicijativnost, Uspješnost u komunikaciji, Sposobnost rješavanja problema, Kritično promišljanje, Fleksibilnost i adaptivnost, Samostalno učenje, ... |
| "UMNI RADNICI" | |



2. Strukturni kapital ...

Strukturni kapital je utjelovljenje ljudskog kapitala i njegova infrastrukturna podrška.

Strukturni kapital je moguće kvantifikovati i vrednosno odrediti.

Odnosi se na znanje koje pripada organizaciji, a podrazumijeva tehnologiju, izume, podatke, publikacije, strategiju, pravila i procedure.



3. Relacijski kapital ...

Relacijski kapital predstavlja odnose između strateških poslovnih jedinica preduzeća, te međudnose između preduzeća i vanjske okoline

Relacijski kapital moguće je grupisati u tri kategorije, to su:

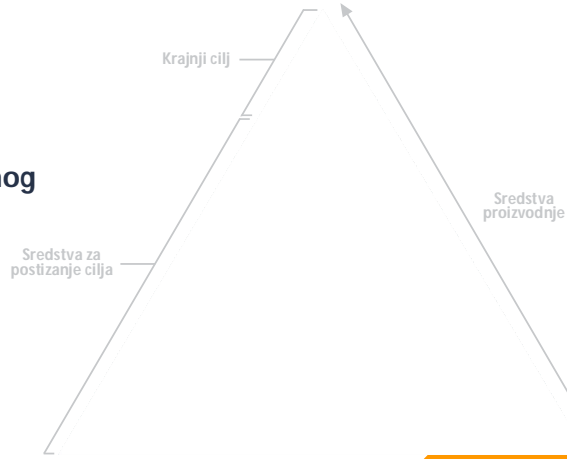
- Poslovne mreže
- Brend
- Potrošači tj. odnos preduzeća s njima.





3. Relacijski kapital - **Brend**

Brend je vrhunac i krajnji cilj proizvodnog procesa intelektualnog kapitala.



3. Relacijski kapital - **Brend**

| THE WORLD'S TOP 10 MOST VALUABLE BRANDS 2022 | | | | |
|--|--|--------------------------------------|---|---------------------------------------|
| 1 ← 🇺🇸 Apple \$355.1bn | 2 ← 🇺🇸 amazon \$350.3bn | 3 ← 🇺🇸 Google \$263.4bn | 4 ← 🇺🇸 Microsoft \$184.2bn | 5 ↑ 🇺🇸 Walmart \$111.9bn |
| 6 ↓ 🇰🇷 SAMSUNG \$107.3bn | 7 ← 🇺🇸 facebook \$101.2bn | 8 ← 🇨🇳 ICBC \$75.1bn | 9 ↑ 🇨🇳 HUAWEI \$71.2bn | 10 ↓ 🇺🇸 verizon \$69.6bn |

Brand Finance Source: Brand Finance Global 500 2022 brandirectory.com/global

Današnje najuspješnije korporacije prvenstveno proizvode brendove, a ne proizvode.

“Brend je jedini element koji možete posjedovati, i koji vam niko ne može oduzeti. Mogu vam ukrasti poslovne tajne, patentima može kad-tad isteći zaštita, proizvodne linije mogu zastariti, tehnologija se može promijeniti. Vaš brend može živjeti vječno, jer stvara dugoročnu vrijednost koja je iznad vrijednosti svih ostalih poslovnih elemenata”.



SKILLS
TRAINING
HUMAN RESOURCES
POTENTIAL
LEADERSHIP

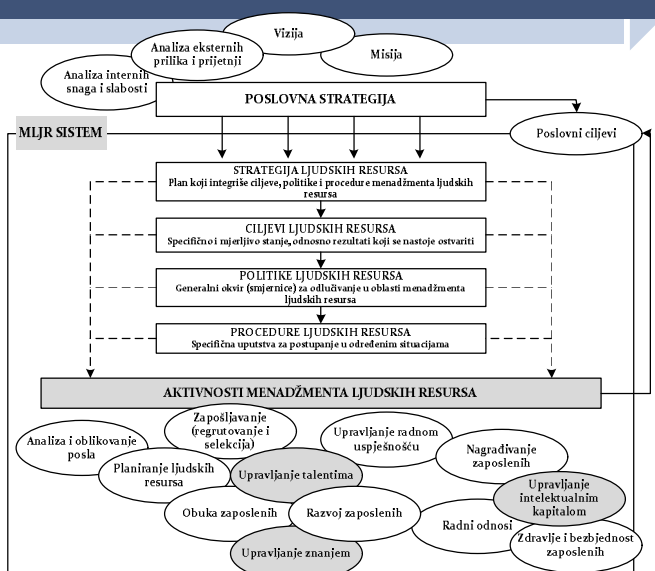
HR

86%
62%

Ciljevi, politike i procedure menadžmenta ljudskih resursa



Osnovni elementi MLJR sistema ...



MLJR SISTEM

- Vizija
- Misija
- Analiza eksternih prilika i prijetnji
- Analiza internih snaga i slabosti
- POSLOVNA STRATEGIJA**
- Poslovni ciljevi
- STRATEGIJA LJUDSKIH RESURSA**
Plan koji integriše ciljeve, politike i procedure menadžmenta ljudskih resursa
- CILJEVI LJUDSKIH RESURSA**
Specifični i mjerljivo stanje, odnosno rezultati koji se nastoje ostvariti
- POLITIKE LJUDSKIH RESURSA**
Generalni okvir (smjernice) za odlučivanje u oblasti menadžmenta ljudskih resursa
- PROCEDURE LJUDSKIH RESURSA**
Specifična uputstva za postupanje u određenim situacijama
- AKTIVNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA**
 - Anaiza i oblikovanje posla
 - Planiranje ljudskih resursa
 - Obuka zaposlenih
 - Upravljanje znanjem
 - Za poslužavanje (regut ovanje i selekcija)
 - Upravljanje radnom uspešnošću
 - Razvoj zaposlenih
 - Upravljanje talentima
 - Nagrađivanje zaposlenih
 - Radni odnosi
 - Upravljanje intelektualnim kapitalom
 - Zdravlje i bezbjednost zaposlenih

Primjer iz prakse : **Strategija ljudskih resursa**

https://www.porezna-uprava.hr/HR_o_nama/Strategije/Strategija_upravljanja.pdf



Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa ...

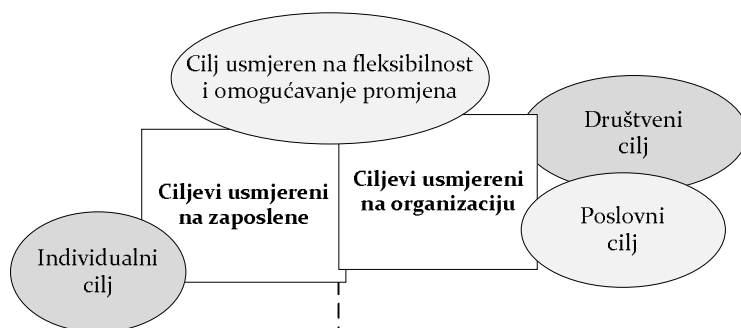
Opšti cilj menadžmenta ljudskih resursa je ostvarenje organizacione uspješnosti pomoću zaposlenih i njihovih potencijala.

Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa treba da budu usklađeni sa ciljevima organizacije.

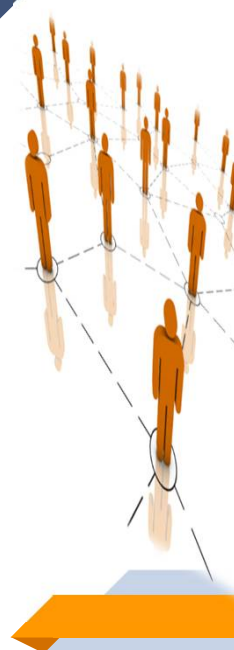


Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa ...

Pored opšteg postoji i niz specifičnih ciljeva menadžmenta ljudskih resursa.



<https://www.banjalučkapivara.com/ba/ljudski-resursi>





Politike menadžmenta ljudskih resursa ...

Politike ljudskih resursa utvrđuju pristup, pravila i smjernice u ključnim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa.

Politike pružaju generalni okvir, odnosno smjernicu kako određena pitanja u oblasti menadžmenta ljudskih resursa treba rješavati.



Politike menadžmenta ljudskih resursa ...

Politike ljudskih resursa mogu biti u implicitnom i eksplicitnom, odnosno pisanom obliku.

Prednosti jasno izražene i formalizovane politike ogledaju se u sljedećem:

- Smanjenje pristrasnih odluka
- Smanjenje diskriminacije u odlučivanju
- Jačanje konzistentnosti i pravičnosti u tretmanu zaposlenih





Politike menadžmenta ljudskih resursa ...

Primjer: **Politika regrutovanja**

U postupku popunjavanja upražnjenih radnih mjesta Organizacija X će nastojati da regrutuje najkompetentnije pojedince, prvenstveno iz internih izvora. Eksterni izvori regrutovanja će se primjenjivati samo u slučaju da se unutar organizacije ne mogu pronaći odgovarajući kandidati za upražnjenu radnu poziciju.

Primjeri iz prakse:

<https://www.veolia.rs/sr/karijera/nasa-politika-ljudskih-resursa>

<https://www.umka.rs/wp-content/uploads/2022/04/Politika-ljudskih-resursa-19.03.2021.pdf>

https://www.epbih.ba/upload/documents/Politika_upravljanja_%20ljudskim_%20resursima.pdf

<https://atalian.rs/careers/politika-ljudskih-resursa/?lang=sr>



Procedure menadžmenta ljudskih resursa ...

Procedure predstavljaju hronološki niz koraka, odnosno zahtjevanih postupaka u određenim slučajevima.

Procedure su najčešće formalizovane i omogućavaju:

- Jednoobraznost postupaka u slučaju određenih problema ili ponavljajućih postupaka
- Pospješuju transparentnost rada





Procedure menadžmenta ljudskih resursa ...

Primjer: **Procedura regrutovanja**

1. *Otpočinjanje procesa regrutovanja za upražnjena ili novoformirana radna mjesta daje izvršni direktor.*
2. *Upražnjena ili novoformirana radna mjesta moraju se prvo interno oglašiti i ostati otvorena sedam (7) kalendarskih dana kako bi postojeći zaposleni imali priliku da se prijave.*
3. *Oglas minimalno treba da sadrži sljedeće elemente:*
 - *Naziv pozicije;*
 - *Minimalne zahtjeve u pogledu stručne spreme i iskustva;*
 - *Dodatne zahtjeve u pogledu potrebnih znanja i vještina;*
 - *Ključne odgovornosti;*
 - *Period zaposlenja u slučaju popunjavanja pozicije na određeno radno vrijeme;*
 - *Datum zatvaranja konkursa;*
 - *Naznaku kome i na koji način se dostavljaju prijave;*
 - *Prateću izjavu u vezi s popunjavanjem aplikacije: „Zahvaljujemo se svim kandidatima na iskazanom interesu. Biće kontaktirani samo oni kandidati koji ispunjavaju uslove navedene u konkursu.“*



Procedure menadžmenta ljudskih resursa ...

Primjer: **Procedura regrutovanja**

3. *Ukoliko se putem internog oglasa ne pronade odgovarajući kandidat, upražnjeno ili novoformirano radno mjesto se oglašava eksterno putem internet stranice Organizacije X ili drugog odgovarajućeg medija. Eksterni oglas treba da sadrži sve elemente definisane za interno oglašavanje, uz dodatak kratkog opisa Organizacije X.*
4. *U slučaju vremenskog ograničenja, interno i eksterno oglašavanje može se vršiti istovremeno.*
5. *Sve pristigle prijave označavaju se datumom prijema.*
6. *Sve interne prijave biće prihvaćene.*





Procedure menadžmenta ljudskih resursa ...

Primjer iz prakse : **Procedure ljudskih resursa**

Zapošljavanje

<https://djecjivrticloptica.hr/wp-content/uploads/2021/03/Procedura-zaposljavanja-Loptica.pdf>

<https://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/zakoni/2019/Uredbe/3.htm>

<http://www.bosnalijek.ba/proces-zaposljavanja-u-bosnalijek>

Obuka

<https://bar.me/wp-content/uploads/knjigainternihprocedura/Sistem-obuka-i-razvoja-zaposlenih-u-Sluzbi-zastite-i-spasavanja.pdf>



Informacioni sistem ljudskih resursa (HRIS)





Informacioni sistem ljudskih resursa ...

Informacioni sistem ljudskih resursa (engl. Human Resource Information System - HRIS) je upravljački alat koji služi za sistematično prikupljanje, skladištenje, analizu, manipulaciju i distribuciju podataka o ljudskim resursima organizacije.

Ovakvi sistemi povezuju menadžment ljudskih resursa i informacione tehnologije, odnosno pretvaraju menadžerske procese i aktivnosti u IT rješenja.

The screenshot shows a web interface for a HRIS system. The main content area displays the 'Personal Information' for an employee named John Smith. The form includes fields for First Name (John), Middle Name (S), Last Name (Smith), Birth Date (02/02/1975), Social Security (412-21-2222), Marital Status (Married), and Ethnic Code (White/Caucasian). There are also checkboxes for 'Spouse' and 'Student'. A 'Save' button is located at the bottom right of the form. The left sidebar contains a navigation menu with options like 'Employees', 'Current Job', 'Benefits', 'Time', 'Dependent/Beneficiary', 'Paid Time Off', 'Absence', 'Direct Deposit', and 'Salary'.



Razlozi za primjenu informacionih sistema ljudskih resursa ...

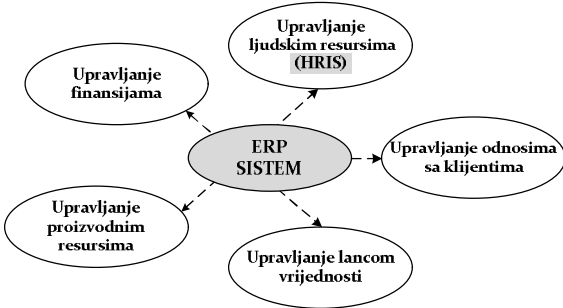
- HRIS omogućava pružanje kvalitetnijih usluga linijskim menadžerima.
- HRIS omogućava povezivanje politika i aktivnosti ljudskih resursa na nivou organizacije.
- HRIS omogućava pristup neophodnim podacima za donošenje odluka u domenu menadžmenta ljudskih resursa.
- HRIS utiče na smanjenje radnog opterećenja zaposlenih u organizacionoj jedinici za ljudske resurse, eliminisanjem nevažnih zadataka, uz istovremeno zadržavanje bitnih administrativnih funkcija.

This is an identical screenshot to the one in the first slide, showing the 'Personal Information' form for John Smith in the HRIS system. It details the same fields and navigation elements as described above.

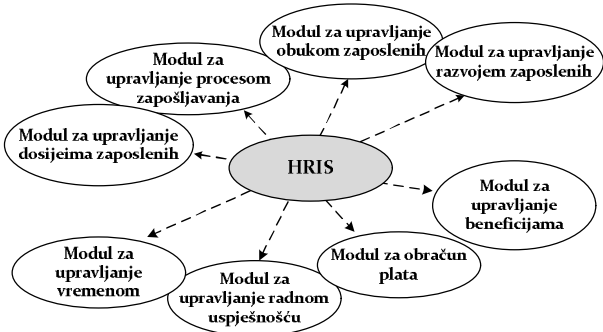


Funkcije i karakteristike informacionih sistema ljudskih resursa ...

HRIS kao segment šireg upravljačkog sistema



HRIS kao samostalni sistem



HRIS: Self service...

Jedan od pravaca razvoja HRIS sistema je povećanje stepena korištenja sistema od strane različitih korisnika, uključujući:

Menadžere - Management Self Service – **MSS**

Zaposlene - Employee Self Service – **ESS**

| | ESS KONCEPT MOGUĆNOSTI ZA ZAPOSLENE | MSS KONCEPT MOGUĆNOSTI ZA MENADŽERE |
|--|---|--|
| | Ažuriranje ličnih podataka, (na primjer, adresa, broj telefona, porodični status, završene dodatne obuke i slični relevantni podaci) | Pregled i upravljanje informacijama o zaposlenima, uključujući detalje o njihovim ulogama, odgovornostima, kontakt informacije i slično |
| | Pregled i praćenje prisustva na poslu, unos zahtjeva za odmor i drugi aspekti vezani za radno vrijeme | Pristup podacima i alatima za planiranje potreba za ljudskim resursima, uključujući zahtjeve za zaposlenim, potrebna znanja i vještine, planove sukcesije i slično |
| | Pristup ličnim finansijskim informacijama (o plati, stimulacijama, beneficijama i slično) | Učestvovanje u procesu zapošljavanja, pregled prijava za posao, vođenje online intervjua i donošenje odluka o zapošljavanju |
| | Apliciranje na interne oglase, praćenje statusa aplikacije i postavljanje i ažuriranje konkursne dokumentacije (CV, motivaciono pismo i slično) | Pristup analitičkim alatima i izvještajima koji pružaju uvid u performanse tima, angažovanje zaposlenih i druge relevantne metrike. |
| | Pregled dostupnih obuka i programa razvoja, samoprocjena vještina, unos ličnih ciljeva i praćenje napretka u razvoju karijere | Pregled i odobravanje zahtjeva za slobodnim danima, praćenje prisustva i upravljanje radnim rasporedima |
| | Unos i praćenje individualnih ciljeva, samoprocjena performansi, praćenje povratnih informacija | Praćenje i ocjenjivanje performansi zaposlenih, postavljanje ciljeva, pružanje povratnih informacija |
| | Učestvovanje u procjenama zadovoljstva zaposlenih | Identifikacija potreba za obukom zaposlenih, praćenje napretka u razvoju vještina i preporuka relevantnih programa obuke i razvoja zaposlenih |
| | Komunikacija sa nadređenim i kolegama | Pristup informacijama o strukturi plata, bonus programima i beneficijama koje se nude zaposlenima u organizaciji, unos preporuka za korekciju plate |
| | Preuzimanje relevantnih dokumenata | |



Razvoj inteligentnih sistema ljudskih resursa ...

Postoje četiri nivoa upotrebe vještačke inteligencije u sistemima za podršku upravljanju ljudskim resursima:

1. Inteligentna automatizacija
2. Sistemi pametne analitike
3. Sistemi analitike velikih podataka
4. Inteligentni sistemi sa ljudskim sposobnostima



Inteligentna automatizacija ...

Inteligentna automatizacija podrazumjeva implementaciju vještačke inteligencije u tradicionalne sisteme za ljudske resurse u cilju njihove automatizacije

RPA botovi (engl. Robotic Process Automation) imaju mogućnost unosa podataka, generisanja izvještaja i obavljanja drugih zadataka zasnovanih na pravilima

Postoje čisti botovi i botovi integrisani sa vještačkom inteligencijom, koji takođe vrše automatizaciju zadataka i procesa, ali oni istovremeno uočavaju obrasce u ponavljajućim zadacima, uče iz prethodnih aktivnosti u cilju poboljšanja procesa

Mogućnost primjene: filtriranje prijavljenih kandidata, orijentacija novozaposlenih, upravljanje podacima o zaposlenim, obrada platnih spiskova, praćenje prisustva i učinka zaposlenih i brojne druge svrhe ...

Primjeri: IBM CloudPak, BluePrism, CAI, CGI ...



Sistemi pametne analitike ...

Sisteme pametne analitike podrazumjevaju integraciju vještačke inteligencije sa tradicionalnim sistemima za podršku odlučivanju kao što su sistemi poslovne inteligencije (engl. Business Intelligence System), analitički informacijski sistemi (engl. Analytics Information System), odnosno OLAP sistemi (engl. On-Line Analytical Processing System)

Na osnovu tehnike rudarenja podataka sistemi pametne analitike analiziraju podatke, identifikuju obrasce, otkrivaju veze među njima i predviđaju buduće trendove

Sistemi pametne analitike često imaju prijateljske interfejsne i omogućavaju vizualizaciju kompleksnih podataka

Mogućnost primjene: analitika radne snage, predviđanje fluktuacije zaposlenih, analitika zapošljavanja ...

Primjeri: SageHR, IBM Cognos Analytics, BambooHR, IntelliHR ...



Sistemi analitike velikih podataka...

Sistemi analitike velikih podataka (engl. Big Data System) imaju mogućnost obrade podataka u različitim formatima (slika, glas, video, tekst i slično) u realnom vremenu, za razliku od tradicionalnih tehnologija koje su prvenstveno prilagođene radu sa strukturiranim podacima

Ovakvi sistemi mogu analizirati velike količine nestrukturiranih podataka iz godišnjih anketa, veb profila, časkanja na društvenim mrežama i drugih dostupnih informacija na internetu

Mogućnost primjene: regrutovanje talenata, određivanje prioriteta kanala regrutovanja, praćenje i procjena kandidata, razvoj adekvatnih strategija motivacije i zadržavanja zaposlenih, te brojni drugi upravljački aspekti ...

Primjeri: LinkedIn Talent Solutions, PredictiveHire, IBM Watson Talent, Workday ...



Intelligentni sistemi sa ljudskim sposobnostima ..

Ova vrsta sistema vještačke inteligencije je još uvijek u razvoju. Razvija se u pravcu mogućnosti da sistem primjeni svoju inteligenciju u rješavanju kompleksnih problema poput čovjeka.

Ovakvi sistemi umjesto imitiranja ili simuliranja ljudskog uma će biti u stanju da prepoznaju emocije, vjerovanja i mentalne procese.

Ubrzano se razvijaju brojne inteligentne aplikacije, koje su trenutno dostupne u vidu konverzijskih sistema, kao što su botovi za konverzaciju (engl. Chat Bots) i lični asistenti.

Mogućnost primjene: proces učenja i razvoja zaposlenih, socijalizacije i orijentacije novozaposlenih i slično ...

Primjeri: Hirevue ...



HRIS i elektronski menadžment ljudskih resursa ...

- HRIS je baza podataka koja doprinosi optimizaciji aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i olakšava proces odlučivanja u ovom segmentu poslovanja.
- eMLJR je upotreba internet i mrežnih tehnologija u realizaciji politika, aktivnosti i procedura menadžmenta ljudskih resursa.





HRIS: Primjeri

- <https://www.youtube.com/watch?v=9xwZoYt7pzo>
- <https://geckohrm.com/hr/pristupite-svim-video-materijalima-o-gecku/?DigiTransContentRedirect=general>
- <https://www.imel.ba/poslovna-rjesenja/imelhr/>



Za one koji žele da saznaju više:

Krmpotić, G.

Šta znače skraćenice HRIS, HCM, HRMS, TMS, ATS i LMS u svijetu Software-a za ljudske resurse, te koja je njihova razlika?

Link:

<https://gorankrmpotic.eu/hris-hcm-hrms-tms-ats-lms/>