

## Menadžment ljudskih resursa u organizaciji

---

---

---

---

---

---

---

---

## Uloga i organizacija menadžmenta ljudskih resursa

---

---

---

---

---

---

---

---

### Organizacija 1

HR služba uglavnom vodi personalne dosije radnika, evidentira pristvo na radu, raspoređuje odmore i slično....

### Organizacija 2

HR služba saraduje sa menadžerima u zapošljavanju novih radnika, organizuje obuke i razvoj zaposlenih, učestvuje u procjeni radnog učinka i predlaže mjere za unapređenje produktivnosti i zadovoljstva zaposlenih.

### Organizacija 3

HR služba učestvuje u kreiranju poslovne strategije organizacije, planira dugoročni razvoj ljudskih resursa, razvija politike upravljanja talentima i predlaže rješenja koja doprinose konkurentskoj prednosti organizacije.

## Da li se u ove tri organizacije razlikuje uloga MLJR?

---

---

---

---

---

---

---

---

## Organizacija 1 – Administrativna uloga

### Tipičan radni dan HR menadžera

- ✓ **08:00** – **Provjera evidencije prisustva zaposlenih**  
Pregled dolazaka, kašnjenja i odsustava
- ✓ **09:30** – **Priprema dokumentacije za obračun plata**  
Prikupljanje podataka o satima rada, bolovanjima i naknadi
- ✓ **11:00** – **Obrada zahtjeva za godišnje odmore i bolovanja**  
Administrativna kontrola i raspored odsustava
- ✓ **13:00** – **Priprema ugovora i personalne dokumentacije**  
Ažuriranje personalnih dosijea i ugovora o radu
- ✓ **15:00** – **Organizovanje ispraćaja zaposlenog u penziju**  
Obavješćavanje zaposlenih, nabavka poklona i priprema zahvalnice




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Organizacija 2 – Operativna uloga

### Tipičan radni dan HR menadžera

- ✓ **08:00** **Planiranje zapošljavanja sa linijskim menadžerom**  
Analiza potreba za novim radnikom, definisanje profila kandidata
- ✓ **09:30** **Intervju sa kandidatima (uz linijskog menadžera)**  
Procjena kompetencija, usklađenosti kandidata sa timom i donošenje preporuke za zapošljavanje
- ✓ **11:30** – **Organizacija obuke zaposlenih**  
Dogovor programa obuke i komunikacija sa trenerima
- ✓ **13:30** – **Analiza radnog učinka zaposlenih**  
Priprema izvještaja o učinku, savjetovanje menadžera i predlaganje mjera za unapređenje performansi
- ✓ **15:00** – **Rješavanje problema i podrška zaposlenima**  
Posredovanje u konfliktnoj situaciji između radnika i nadređenog




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Organizacija 3 – Strategijska uloga

### Tipičan radni dan HR menadžera

- ✓ **08:30** – **Učešće u sastanku top menadžmenta**  
Analiza poslovne strategije organizacije sa aspekta raspoloživih ljudskih resursa
- ✓ **11:00** **Analiza tržišta rada i dugoročnih potreba organizacije**  
Procjena kretanja na tržištu rada, analiza strategijskih dokumenata, planova...
- ✓ **13:30** – **Razvoj HR strategija i politika**  
Kreiranje strategija razvoja zaposlenih, prilagodavanje sistema nagradivanja i motivacije zaposlenih, usklađivanje HR strategije sa poslovnom strategijom
- ✓ **15:00** – **Analiza organizacionih promjena i upravljanje transformacijama**  
Planiranje reorganizacije ili digitalne transformacije rada, razvoj programa prilagodavanja zaposlenih promjenama




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Koja uloga MLJR kod nas dominira?

## Vaše mišljenje

→



---

---

---

---

---

---

---

---

Prepoznajte MLJR ulogu

## Primjer iz prakse

→



---

---

---

---

---

---

---

---

Uloga MLJR utiče na način organizacije ove poslovne funkcije. Šta još utiče?

→

### Način organizovanja MLJR

- ✓ Veličina organizacije
- ✓ Djelatnost organizacije
- ✓ Kvalifikaciona struktura zaposlenih
- ✓ Stepen centralizacije
- ...

Kada se ovi faktori spoje, nastaju različiti modeli organizovanja menadžmenta ljudskih resursa.

**ZAPAMTITE:**  
Ne postoji savršen model organizovanja HR funkcije. Postoji samo model koji najbolje odgovara konkretnoj organizaciji i njenim ciljevima!

---

---

---

---

---

---

---

---

Na osnovu prikazane organizacione strukture:

- ✓ Identifikujte gdje je funkcija upravljanja zaposlenima smještena.
- ✓ Procijenite koju ulogu MLJR ova organizacija vjerovatno ima.
- ✓ Obrazložite svoj odgovor.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Na osnovu prikazane organizacione strukture:

- ✓ Identifikujte gdje je funkcija upravljanja zaposlenima smještena.
- ✓ Procijenite koju ulogu MLJR ova organizacija vjerovatno ima.
- ✓ Obrazložite svoj odgovor.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Na osnovu prikazane organizacione strukture:

- ✓ Identifikujte gdje je funkcija upravljanja zaposlenima smještena.
- ✓ Procijenite koju ulogu MLJR ova organizacija vjerovatno ima.
- ✓ Obrazložite svoj odgovor.

---

---

---

---

---


---

---

---

---

---



## Ko upravlja ljudskim resursima?

- ✓ HR?
- ✓ Linijski menadžeri?
- ✓ Linijski menadžeri uz pomoć HR?

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ko šta radi u procesu zapošljavanja?

Aktivnost	HR menadžer	Linijski menadžer
Identifikuje potrebu za novim zaposlenim na osnovu radnog opterećenja tima.	?	? X
Kreira tekst oglasa za posao na osnovu opisa posla.	? X	?
Odlučuje o kanalima regrutovanja (interno, eksterne platforme, društvene mreže, posredničke agencije).	? X	?
Upravlja oglašavanjem i praćenjem prijava.	? X	?
Prikuplja i filtrira prijave kandidata na osnovu definisanih kriterijuma.	? X	?
Daje input o specifičnim testovima za proveru stručnog znanja kandidata.	?	? X
Organizuje i provodi testiranje kandidata.	? X	?
Analizira rezultate testiranja i pravi skraćenu listu kandidata za dalji proces.	? X	?
Organizuje intervjue.	? X	?
Procjenjuje usklađenosti kandidata s kulturom kompanije.	? X	? X
Procjenjuje stručne kompetencije kandidata.	?	? X
Pruža preporuku najboljeg kandidata.	? X	? X
Provjera reference kandidata.	? X	?
Donosi konačnu odluku o tome koji kandidat će biti zaposlen.	?	? X

### Ko je kriv ako je zaposlen pogrešan kandidat?

---

---

---

---

---

---

---

---



## Šta spada u djelokrug MLJR?

- ✓ Transakcijske aktivnosti
- ✓ Transformacione aktivnosti

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tradicionalne vs. Transformativne aktivnosti

- ✓ Analiza i oblikovanje posla
- ✓ Planiranje ljudskih resursa
- ✓ Regrutovanje kandidata
- ✓ Selekcija kandidata
- ✓ Obuka zaposlenih
- ✓ Ocjenjivanje uspješnosti zaposlenih
- ✓ Razvoj zaposlenih
- ✓ Nagrađivanje zaposlenih
- ✓ Odnosi sa zaposlenim
- ✓ Upravljanje znanjem
- ✓ Upravljanje talentima
- ✓ Upravljanje intelektualnim kapitalom

**Zadatak**  
HR u praksi: šta radimo i kakav efekat to ima?

Radni list




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ciljevi, politike i procedure menadžmenta ljudskih resursa




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

MLJR gotovo nikada ne slijedi samo jedan cilj, već balansira između više ciljeva koji često nisu u potpunosti usklađeni.



## Specifični ciljevi menadžmenta ljudskih resursa

- ✓ Poslovni – interes organizacije
- ✓ Društveni – zakon, norme, odgovornost
- ✓ Individualni – interes zaposlenih
- ✓ Fleksibilnost/promjene – dugoročna prilagodljivost

**Zadatak**  
MLJR ciljevi balansiranje suprotstavljenih interesa u praksi  
Radni list




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Poslovni cilj

Primjer: Poboľšati poslovne rezultate organizacije kroz efikasnije korišćenje ljudskih resursa.

Moguće HRM aktivnosti za operacionizaciju cilja:

- ✓ preciznije planiranje potrebnog broja zaposlenih
- ✓ redefinisane opisa poslova kako bi se smanjila preklapanja i gubitak vremena
- ✓ uvođenje jasnih kriterijuma radne uspješnosti
- ✓ povezivanje dijela nagrađivanja sa rezultatima rada
- ✓ profesionalizacija procesa selekcije kako bi se smanjila fluktuacija
- ✓ razvoj linijskih menadžera u oblasti upravljanja ljudima
- ✓ optimizacija radnih procesa kroz bolju organizaciju rada (ne nužno više rada)




---

---

---

---

---

---

---

---

## Društveni cilj

Primjer: Obezbijediti zakonito, etično i društveno odgovorno upravljanje zaposlenima.

Moguće HRM aktivnosti za operacionizaciju cilja:

- ✓ usklađivanje ugovora o radu sa važećim zakonodavstvom
- ✓ poštovanje propisa o radnom vremenu, prekovremenom radu i odmoru
- ✓ osiguravanje bezbjednih i zdravih uslova rada
- ✓ transparentni postupci zapošljavanja i napredovanja
- ✓ sprečavanje diskriminacije i zloupotreba
- ✓ edukacija menadžera o radnom pravu
- ✓ saradnja sa sindikatima ili predstavnicima zaposlenih (gdje postoji)




---

---

---

---

---

---

---

---

## Individualni cilj

Primjer: Poboľšati zadovoljstvo zaposlenih i smanjiti razloge za napuštanje organizacije.

Moguće HRM aktivnosti za operacionizaciju cilja:

- ✓ revizija sistema plata i naknada (usklađivanje sa tržištem)
- ✓ poboljšanje uslova rada (radno vrijeme, bezbjednost, oprema)
- ✓ uvođenje jasnih i pravednih kriterijuma napredovanja
- ✓ razvoj programa obuka koji imaju smisla za zaposlene
- ✓ unapređenje komunikacije između menadžmenta i zaposlenih
- ✓ uvođenje redovnih razgovora o radnoj uspješnosti i očekivanjima
- ✓ jačanje osjećaja sigurnosti zaposlenja




---

---

---

---

---

---

---


---

## Cilj usmjeren na fleksibilnost/promjene

Primjer: Povećati sposobnost organizacije da se prilagođava budućim promjenama.

Moguće HRM aktivnosti za operacionizaciju cilja:

- ✓ razvoj ključnih kompetencija za buduće potrebe poslovanja
- ✓ planiranje sukcesije za ključne pozicije
- ✓ razvoj širih kompetencija zaposlenih, kako bi mogli obavljati više različitih poslova u organizaciji
- ✓ ulaganje u učenje i razvoj, ne samo u trenutne poslove
- ✓ jačanje menadžerskih vještina za vođenje promjena
- ✓ kreiranje kulture učenja i prilagodavanja
- ✓ zadržavanje ključnih znanja unutar organizacije




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Politike ljudskih resursa

Politika ljudskih resursa predstavlja opštu izjavu menadžmenta o tome kako organizacija pristupa zaposlenima i donošenju odluka koje se na njih odnose.

Ona postavlja pravila i smjernice, ali ne ulazi u detalje konkretne primjene.

### Zašto nam treba definisana politika ljudskih resursa?

- ✓ Omogućava dosljedno i pravredno odlučivanje
- ✓ Smanjuje subjektivnost i proizvoljnost menadžera
- ✓ Pruža smjernice djelovanja u svakodnevnom radu menadžera
- ✓ Povećava povjerenje zaposlenih u organizaciju




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Procedure ljudskih resursa

Procedure predstavljaju precizno definisan, hronološki niz koraka koji se primjenjuju u unaprijed određenim situacijama u vezi sa zaposlenima.

### Zašto nam trebaju procedure ljudskih resursa?

- ✓ Omogućavaju konzistentnu i jednaku primjenu politika
- ✓ Obezbeđuju usklađenost sa zakonskim i regulatornim zahtjevima
- ✓ Povećavaju transparentnost i predvidivost postupanja
- ✓ Pomažu menadžerima u rješavanju konfliktnih i osjetljivih situacija
- ✓ Smanjuju rizik od grešaka, nesporazuma i pristrasnih odluka




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Informaciono -  
tehnološka  
podrška**  
menadžmentu ljudskih resursa



---

---

---

---


---

---

---

Koristeći AI alat po izboru otkrijte  
značenje ovih skraćenica u HR svijetu

LMS      HCM      HRMS  
TMS  
ATS      HRIS



---

---

---

---

---

---

---