



Upravlajte svojim zaposlenim i radnim procesima kroz standardizovan

# **SISTEM MENADŽMENTA LJUDSKIM RESURSIMA**

prateći zahtjeve

**ISO 9001:2015 Sistema menadžmenta kvalitetom  
i zakonske regulative Zakona o radu Crne Gore**

Sistem menadžmenta ljudskim resursima je sistem upravljanja poslovnim sistemom kroz organizaciju i kontrolu **ZAPOSLENIH** u realizaciji što efikasnijih i optimalnijih **RADNIH PROCESA** i zadataka, sa ciljem konstantnog unapredjenja procesa i produktivnosti zaposlenih u obavljanju radnih zadataka i ostvarenju ciljeva kompanije.

## **PROCES IZRADE I IMPLEMENTACIJE**

**Faza 1. STANDARDIZACIJA SISTEMA UNUTRAŠNJE ORGANIZACIJE I SISTEMATIZACIJE  
RADNIH MJESTA**

**Faza 2. STANDARDIZACIJA PRAVILA POSLOVNOG PONAŠANJA, POSLOVNE  
KOMUNIKACIJE I DRESS-CODE-a**

**Faza 3. Obuka „UPRAVLJANJE ZAPOSLENIM I RADNIM PROCESIMA KROZ  
SISTEM MENADŽMENTA LJUDSKIM RESURSIMA”**

**1 FAZA**

# STANDARDIZACIJA UNUTRAŠNJE ORGANIZACIJE I SISTEMATIZACIJE RADNIH MJESTA

kroz  
**Sistem menadžmenta ljudskim resursima i  
 ISO 9001:2015 Sistem menadžmenta kvalitetom**

Implementacija standardizacije unutrašnje organizacije i sistematizacije radnih mjesta, podrazumijeva izradu **Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta** koji će organizaciji, kroz **Sistem menadžmenta ljudskim resursima** i radnim procesima, služiti kao instrument upravljanja, optimizacije, kontrole, ocjenjivanja, mjerenja, obuka i razvoja zaposlenih i radnih procesa.

Naša metodologija izrade Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta je uskladjena sa normama i zahtjevima evropskih standarda a temelji se na zahtjevima ISO 9001:2015 Sistema upravljenja kvalitetom. Rad našeg tima konsultanata je pored zadovoljenja pravnih i zakonskih regulativa, koncipiran da kroz proces implementacije i obuka pomogne organizacijama u njihovoj unutrašnjoj organizaciji, standardizaciji, optimizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, radnih procesa i zaposlenih, sa ciljem unapredjenja i povećanja produktivnosti organizacije, efikasnosti zaposlenih i zadovoljstva krajnjih korisnika.

Prednosti ovog modela sistematizacije radnih mjesta su:

- ✓ Uskladjeno i efikasnije korišćenje ljudskih resursa i radnih procesa
- ✓ Standardizovana i optimizovana organizaciona struktura sektora, radnih mjesta i broja zaposlenih
- ✓ Definisane pojedinačne odgovornosti i ovlašćenja za svako radno mjesto i svaki proces
- ✓ Definisane hijerarhijske pozicije direktno nadređenih i podređenih
- ✓ Pruzimanje odgovornosti za svaki proces u slučaju odsustva zaposlenih
- ✓ Definisani uslovi za svako radno mjesto: Nivo obrazovanja, potrebni sertifikati, dodatna znanja, opisno radno iskustvo, stručne i lične kompetencije.

## PROCES IZRADE I IMPLEMENTACIJE



### 1. UVODNI SASTANAK

Informisanje o procesima realizacije Izrade Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji i nacinu implementacije po završetku projekta. Odredjivanje koordinatora firme u procesu realizacije projekta.



### 2. ANALIZA POSLOVNOG SISTEMA

Prikupljanje podataka od strane menadžmenta najvišeg nivoa o radnim mjestima, procesima i resursima. Analiza nedostataka postojećeg stanja i stvarnih potreba preduzeća za dalji rast i razvoj kroz GAP analizu.



### 3. ORGANIZACIONA STRUKTURA

Na osnovu analize potreba rganizacije, u koordinaciji sa menadžmentom firme, izradjujemo standardizovanu i optimizovanu unutrašnju organizaciju kroz izradu sematskog prikaza strukture organizacije, definišemo nazive sektora i radnih mjesta, organizacionu hijerarhiju i optimalan broj zaposlenih.



#### 4. ANALIZA ODGOVORNOSTI ZAPOSLENIH

Prikupljanje podataka od strane zaposlenih elektronskim putem i kroz intervju, popunjavanja obrazaca o dnevnim, nedjeljnim, mjesečnim i godisnjim radnim odgovornostima kroz radne zadatke, procese i procedure za svako radno mjesto.



#### 5. DEFINISANJE POJEDINAČNIH ODGOVORNOSTI

Obradom dobijenih podataka, izradjuju se detaljni opisi radnih mjesta kroz pojedinačne odgovornosti zaposlenih za svaki proces i postavljena pravila u poslovnom sistemu.



#### 6. DEFINISANJE OVLAŠĆENJA ZAPOSLENIH

U koordinaciji sa izvršnim direktorom i menadžerima najvišeg nivoa, za određena radna mjesta dodjeljuju se ovlašćenja za donošenje odluka, koraćenju pokretne i nepokretne imovine poslovnog sistema..., na osnovu čega će se posebno zaduzivati. .



#### 7. SVRHA RADNOG MJESTA

Opisno definisati svrhu svakog radnog mjesta kroz opšte zadatke, planove i ciljeve.



#### 8. HIJERARHIJSKO PREUZIMANJE ODGOVORNOSTI

Kroz postavljenu hijerarhijsku strukturu, određene odgovornosti, zaposlenom dodijeliti mentorstva za obuku i uvodjenje u posao novozaposlenih, doobuku zaposlenih, preuzimanje odgovornosti u slučaju odsustva podređenog ili nadređenog, preuzimanje odgovornosti za efikasnost rada podređenih i ocjenjivanje zaposlenih.



#### 9. OPŠTI USLOVI RADNOG MJESTA

Nivo obrazovanja, potrebni sertifikati, dodatna znanja, lične i stručne kompetencije zaposlenih i opisno definisano radno iskustvo.



#### 10. USKLAĐIVANJE SA PRAVNIM REGULATIVAMA

Uskladjivanje pravilnika sa Zakonom o radu kroz opšte, prelazne i završne odredbe kao i uslove, prava i obaveze poslodavca i zaposlenog.



#### 11. ODLUKA O USVAJANJU PRAVILNIKA

Sastanak sa menadžmentom za analizu i korekcije izradjenog Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta (prethodno poslatog mailom na uvid). Zaključenje procesa izrade i verifikovanje Pravilnika od strane Izvršnog direktora.



#### 12. OBAVEZIVANJE ZAPOSLENIH

Pravno obavezivanje za sprovedeni Pravilnik za svakog zaposlenog posebno kroz potpisivanje Evidencije o prijemu nove sistematizacije za svoje radno mjesto, izrada Anexa Ugovoru o radu i arhiviranje u personalni dosije.

2

FAZA

# STANDARDIZOVANA PRAVILA POSLOVNOG PONAŠANJA. POSLOVNE KOMUNIKACIJE I DRESS-CODE-a

Sistem menadžmenta ljudskim resursima

Savremeni uslovi poslovanja, sve oštrija konkurencija na tržištu i potrošači naglašavaju značaj ponašanja zaposlenih u internom okruženju i u odnosu prema kupcima. Zato ponašanje na poslu nije privatna stvar, nego interes cijele kompanije.

U poslovnom svijetu utisak o firmi se stiče prema ponašanju, načinu komunikacije i izgledu zaposlenih. Možemo reći da je dobitna kombinacija balans između toga kako izgledamo, kako i šta govorimo i kako se ponašamo, ali isto tako za ukupan utisak o jednoj firmi i njenim benefitima bitan je i interni odnos zaposlenog prema radnom okruženju, imovini firme, odnosu prema saradnicima i kolegama i čuvanju poslovnih informacija.

Izradom **Pravilnika o poslovnom ponašanju, komunikaciji i dress code-u**, ponašanje i izgled zaposlenih ne prepuštamo slučaju već ih obavezujemo da svoje ponašanje prilagode u skladu sa kodeksima i standardima ponašanja u poslovnom okruženju.

## SADRŽAJ PRAVILNIKA



### 1. POSLOVNO PONAŠANJE

Kroz poslovno ponašanje definisat ćemo odnos zaposlenih prema poslu, radnim obavezama, imovini firme i saradnicima.



### 2. POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Definisat ćemo pravila usmene, pisane i neverbalne komunikacije. Pravila kumunikacije između zaposlenih, prema klijentima, poslovnim partnerima, konkurencijom, državom kao i pravila neverbalne komunikacije kao sto su držanje tijela, izrazi lica, dodir-distanca, sjedenje, ton glasa...



### 3. DRESS – CODE ( POSLOVNO OBLAČENJE )

Kroz pravila poslovnog oblačenja definisat ćemo stil, modele i boje garderobe, modele obuće, jačine parfema, modele tašni..za žene dodatno visina potpetica, stil sminkanja itd.



### 4. OBAVEZIVANJE ZAPOSLENIH

Pravno obavezivanje za sprovedeni Pravilnik za svakog zaposlenog posebno kroz potpisivanje Evidencije o prijemu Pravilnika, izrada Anexa Ugovoru o radu i arhiviranje u personalni dosije. Pravilnik treba da predstavlja ličnu i profesionalnu obavezu svih zaposlenih.

**3** FAZA

EDUKATIVNA RADIONICA

# Upravljanje zaposlenim i radnim procesima kroz SISTEM MENADŽMENTA LJUDSKIM RESURSIMA

Namjena obuke je da polaznici pored osnovnih vještina i metoda upravljanja poslovnim procesima i ljudskim resursima steknu i znanje u sferi spajanja Menadžmenta ljudskim resursima i Operativnog menadžmeta kako bi poslovanje i upravljanje organizacionim sistemom doveli do uskladenosti i konkurentnosti na globalnom tržištu. Predstavlja najviši nivo obuke za sisteme upravljanja u organizacionom menadžmentu.

**CILJNA GRUPA:** Radionica je predviđena kao „in-house” obuka za privatna preduzeća i javnu upravu i namjenjena je Menadžerima najvišeg nivoa i HR menadžerima.

**CILJ OBUKE:** Sticanje znanja o upravljanju poslovnim sistemom kroz organizaciju i kontrolu ZAPOSLENIH u realizaciji što efikasnijih i optimalnijih RADNIH PROCESA i zadataka, sa ciljem konstantnog unapredjenja procesa i produktivnosti zaposlenih u obavljanju radnih zadataka u ostvarenju ciljeva kompanije i zadovoljenju potreba kupaca i korisnika usluga.

**METODOLOGIJA:** Interaktivno i iskustveno učenje kroz predavanje i sa odgovarajućim trening materijalima, alatima i instrumentima koji će im služiti za buduću implementaciju stečenog znanja, koristeći GAP analizu, simulacije, trenerske inpute i samostalnu izradu projektnih zadataka. Obuka je uskladjena sa zahtjevima ISO 9001:2015 Sistem menadžmenta kvalitetom.

**TRAJANJE OBUKE:** 14 h sa pauzama      **BROJ UČESNIKA:** max 7 osoba

## SADRŽAJ OBUKE

### 1. Kako postaviti jake temelje uspješnog POSLOVNOG SISTEMA

Kako funkcionisu jaki poslovni sistemi i koje su njihove najjače karike koje ih čine uspješnim i konkurentnim na tržištu.

### 2. Šta je SISTEM MENADŽMENTA LJUDSKIM RESURSIMA

Proces implementacije i benefiti organizacije koja ga implementira.

### 3. Uticaj ISO 9001 standarda u Sistem menadžmenta ljudskim resursima

Uskladjivanje implementacije Sistema menadžmenta ljudskim resursima sa zahtjevima ISO 9001:2015 Sistema menadžmenta kvalitetom



#### 4. STANDARDIZACIJA UNUTRAŠNJE ORGANIZACIJE I SISTEMATIZACIJE RADNIH MJESTA

Kako standardizovati Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta i koristiti ga kao instrument upravljanja, optimizacije, kontrole, ocjenjivanja, obuka i razvoja zaposlenih i radnih procesa.



#### 5. PRAVILA POSLOVNOG PONAŠANJA, KOMUNIKACIJE I DRESS-CODE-a

Kako izraditi pravilnik, uskladiti sa potrebama organizacije i sprovesti kroz definisanje odnosa prema poslu, imovini i saradnicima, pravila poslovne komunikacije, unutar firme, sa spoljnim saradnicima i pravila poslovnog oblačenja.



#### 6. PROFESIONALNA SELEKCIJA KADROVA

Proces i metode selekcije, profilisanje kandidata i zaposlenih. Procijena sposobnosti, znanja, ličnih i stručnih kompetencija zavisno o zahtjevima radnog mjesta..



#### 7. PROCESI I PROCEDURE

Kako izraditi Knjigu procesa i procedura. Smjernice za izradu obrazaca za procedure, kontrola i procjena njihove efikasnosti.



#### 8. UVOĐENJE U POSAO I OBUKA NOVOZAPOSLENIH

Smjernice za izradu obrazaca za uvođenje u posao i obuku novozaposlenih i procedura sprovođenja.



#### 9. OCJENJIVANJE EFIKASNOSTI I KVALITETA RADA ZAPOSLENIH

Smjernice za izradu obrazaca za ocjenjivanje efikasnosti zaposlenih za svako radno mjesto i procedura sprovođenja. Ocjenjivnje stručnih i ličnih kompetencija zaposlenih.



#### 10. MJERENJE PRODUKTIVNOSTI RADNOG VREMENA ZAPOSLENIH

Smjernice za izradu obrazaca za mjerenje produktivnosti i procedura sprovođenja.



#### 11. MJERENJE ZADOVLJSTVA KUPACA I KORISNIKA USLUGA

Metode mjerenja zadovoljstva kupaca i korisnika usluga. Smjernice za izradu obrazaca zavisno od djelatnosti poslovnog sistema.



#### 12. MJERENJE ZADOVLJSTVA I MOTIVACIJE ZAPOSLENIH

Metoda mjerenje zadovoljstva zaposlenih. Smjernice za izradu obrazaca zavisno od radnog mjesta.



### 13. DOOBUKA I EDUKACIJA ZAPOSLENIH

Analiza potreba za doobukom zaposlenih na osnovu rezultata dobijenih ocjenjivanjem i mjerenjima. Smjernice za izradu obrazaca za doobuku zaposlenih i procedura izrade plana i realizacije obuka.



### 14. EVIDENCIJA DOSIJEJA ZAPOSLENIH

Arhiviranje personalnih dosijea zaposlenih, evidencija ocjenjivanja, mjerenja i obuka. Pravno obavezivanje zaposlenih za sprovedene Pravilnike i procedure. Smjernice za izradu elektronskih dosija sa sumiranjem i analizom rezultata i pravljenje izvjestaja po sektorima, radnim mjestima i licnih zaposlenih.



### 15. TEST

Testiranje polaznika kao preduslov za dodjelu sertifikata o uspješno završenoj edukativnoj radionici.

## METODOLOGIJA RADA

#### AKT (POBOLJŠAJ)

##### - Interni Benčmarking-

- Evidentiranje i analiza (GAP) rezultata ocjenjivanja, mjerenja i procjena i sumiranje po organizacionim jedinicama i radnim mjestima
- Izrada plana doobuka zaposlenih na osnovu dobijenih rezultata.
- Izrada plana unapredjenja procesa i procedura o organizacionim jedinicama na osnovu procjene u fazi provjere
- Doobuka zaposlenih – individualne i grupne

#### PLAN (PLANIRAJ)

##### - Standardizacija -

- Analiza postojećeg stanja i stvarnih potreba sistema upravljanja unutrašnje organizacije i sistematizacije radnih mjesta (GAP)
- Dodjela pojedinačnih odgovornosti menadžmentu za proces unapredjenja poslovnog sistema.
- Izrada standardizovane unutrašnje organizacije sistematizacije radnih mjesta
- Izrada Pravilnika poslovnog ponašanja, komunikacije i dress coda

#### CHECK (PROVJERI)

##### - Kontroling -

- Ocjenjivanje efikasnosti i kvaliteta rada zaposlenih
- Ocjenjivanje ličnih i stručnih kompetencija zaposlenih
- Mjerenje produktivnosti radnog vremena zaposlenih
- Procjena efikasnosti procesa i procedura
- Mjerenje zadovoljstva kupaca ili korisnika usluga
- Analiza konkurencije
- Mjerenje zadovoljstva i motivacije zaposlenih

#### DO (URADI)

##### - Implementacija -

- Obuka menadžmenta za implementaciju Sistema upravljanja zaposlenim i radnim procesima
- Dodjela pojedinačnih procesnih odgovornosti zaposlenima
- Izrada knjige preocesa i procedura za svaki sektor i svako radno mjesto
- Profesionalna selekcija kadrova
- Uvodjenje u posao i obuka novozaposlenih

Naši konsultanti u procesu implementacije usluga koriste sljedeće metode:

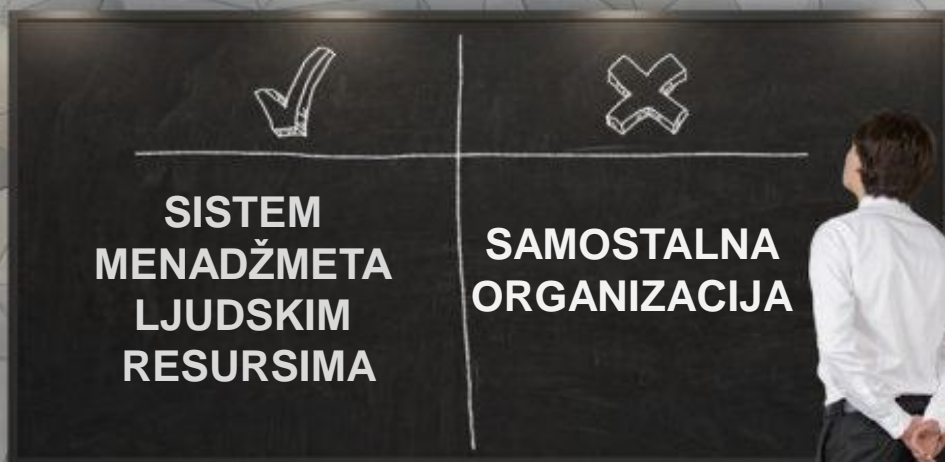
**PDCA (plan, do, check, akt)** – Demingov ciklus ( planiraj-uradi-provjeri-poboljšaj )kao temeljni četvorostepeni metod upravljanja koji se koristi u poslovnim sistemima upravljanja zaposlenim i procesima, za kontrolu i kontinuirano poboljšanje efektnosti i efikasnosti zaposlenih i radnih proces

**GAP** kao metodu analize nedostataka postojećeg stanja i stvarnih potreba preduzeća. Analiza nedostataka uključuje određivanje, dokumentovanje i poboljšanje razlika između planiranih poslovnih zahtjeva i stvarnog stanja.

**KONTROLING** kao sastavni dio PDCA ciklusa je metoda koja obuhvata planiranje, kontrolu, informisanje i izvještavanje o postignućima planiranih aktivnosti i uspješnosti zaposlenih.

**BENČMARKING** koji je metoda upoređivanja uspješnosti planirane realizacije i postignuća unutar preduzeća (interni benčmarking), i upoređivanje kvaliteta rada i pružanja usluga u odnosu na konkurenciju.

**OBUKA** menadžmenta i zaposlenih se izvodi kroz metode: interaktivnog i iskustvenog učenja, samostalna izrada projektnih zadataka, Interaktivnih vježbi, simulacija, igranja uloga...



### Benefiti implementacije:

- ✓ **STANDARDIZOVAN, OPTIMIZOVAN I EFIKASNIJI SISTEM UPRAVLJANJA**
- ✓ **OBUČENI, STRUČNIJI I EFIKASNIJI ZAPOSLENI**
- ✓ **PRODUKTIVNIJI I EFIKASNIJI RADNI PROCESI**
- ✓ **ZADOVOLJNIJI KLIJENTI I KUPCI**
- ✓ **KONKURENTNOST NA TRŽIŠTU**
- ✓ **ZAŠTITA PRAVA POSLODAVACA KROZ USKLAĐENOST SA ZAKONOM O RADU**