

MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U STARTAPIMA

Prof. dr Saša Petković
sasa.petkovic@ef.unibl.org



9 INDUSTRIJA,
INOVACIJE
I INFRASTRUKTURA



Ekonomika i upravljanje MSP



УНИВЕРЗИТЕТ У БАЊОЈ ЛУЦИ
UNIVERSITY OF BANJA LUKA
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
FACULTY OF ECONOMICS



Cilj predavanja


- ❑ Upoznati se sa osnovama menadžmenta ljudskim resursima (MLJR) u startapima.
- ❑ Predstaviti specifičnosti digitalnog MLJR u startapima.
- ❑ Objasniti značaj mekih i digitalnih vještina za produktivno preduzetništvo u inovativnim startapima.

Literatura:

- ✓ Petković, S. (2025). *Preduzetnički menadžment inovativnih startapa*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci. Ekonomski fakultet.
- ✓ Petković, S. i Berberović, Š. (2013). *Ekonomika i upravljanje malim i srednjim preduzećima. Principi i politike*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci. Ekonomski fakultet.



⊖ U posljednjim godinama, inovativni startapi su se pojavili kao **ključni pokretači** ekonomskog rasta, generisanja radnih mjesta i stvaranja bogatstva (Ammirato et al., 2024).



⊖ Ove kompanije karakterišu
agilnost, fleksibilnost i
spremnost na preuzimanje
rizika u **potrazi za**
revolucionarnim inovacijama
održivim poslovnim modelima
(Corvello et al., 2013)

««Inovativni startapi se često nalaze na čelu tehnološkog napretka i **posmatraju se kao instrumenti društvenih promjena**, jer se bave društvenim izazovima i stvaraju vrijednost za zajednice.



Menadžment ljudskih resursa u startapima

««Međutim, uspjeh ovih startapa ne zavisi samo od njihove sposobnosti da razvijaju inovativne proizvode i usluge, već i od **njihove sposobnosti da privuku, zadrže i razvijaju talentovane zaposlene** (Harlin & Berglund, 2021).



Na koji način privući vrijedne ljudske resurse?

Preduzeća koja traže ulaganja rizičnog kapitala trebalo bi da budu u mogućnosti da **obezbijede listuiskusnih, kvalifikovanih ljudi** koji će igrati centralnu ulogu u razvoju kompanije (McClure, 2024).



- ▲ Preduzeća kojima nedostaju talentovani menadžeri trebalo bi da budu spremna da ih angažuju spolja.



Postoji stara izreka koja važi za mnoge fondove rizičnog kapitala – oni bi ***radije uložili u lošu ideju koju vodi usavršen menadžment***, a ne u odličan poslovni plan koji podržava tim neiskusnih menadžera (McClure, 2024).



Da li startapima treba MLJR?

- Postoji široko prihvaćeno mišljenje da MLJR nije neophodno za mala i srednja preduzeća (MSP) i startape, te da nije isplativo za male organizacije.
- Kao posljedica toga, vlasnici i menadžeri MSP-a **često zanemaruju pitanja MLJR**, kao što su *profesionalna i objektivna selekcija, obuka i razvoj zaposlenih, ocjenjivanje učinka* i slično.

What HR Managers do every time they read an email...



∩ MLJR u startapima je **dinamična i ključna funkcija** koja se značajno razlikuje od tradicionalnog MLJR-a u etabliranim organizacijama.





∩ Shodno tome, važno je naglasiti da „sve aktivnosti MLJR u malom preduzeću **zahtijevaju drugačije oblike djelovanja u odnosu na velike korporacije**“ (Petković i Berberović, 2013, str. 273).

→ Startapi su ispočetka suočeni sa **ograničenim resursima**, sa visokim rizikom i neizvjesnošću, gdje su agilnost, inovativnost i prilagodljivost od najveće važnosti.



⊖ Efikasan MLJR u startapima ne podrazumijeva samo regrutovanje, zapošljavanje, obuku i upravljanje osobljem, već i ***usklađivanje organizacione kulture, motivacije zaposlenih i dugoročne strategije razvoja.***



Kako privući i zadržati talente?

- ⊖mnogi startapi nude udjele u vlasništvu (tzv. "equity"),
- ⊖fleksibilne radne aranžmane,
- ⊖Uvjerljivu viziju.

Koga traže preduzetnici za saradnike?

- ⊖ Startapi obično traže kandidate sa *preduzetničkim načinom razmišljanja, visokom prilagodljivošću i unutrašnjom motivacijom.*
- ⊖ **Kulturna usklađenost** se često stavlja ispred tehničkih vještina, posebno u ranim fazama zapošljavanja



MOTIVACIJA NOVOZAPOSLENIH U INOVATIVNOM STARTAPU



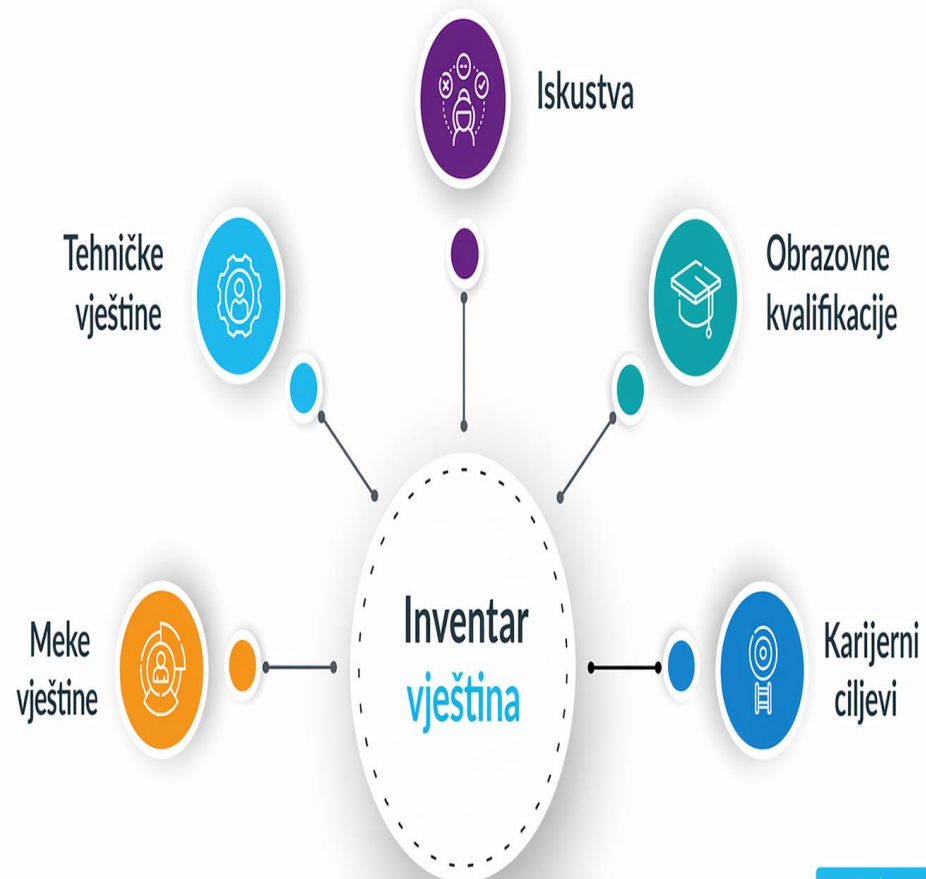
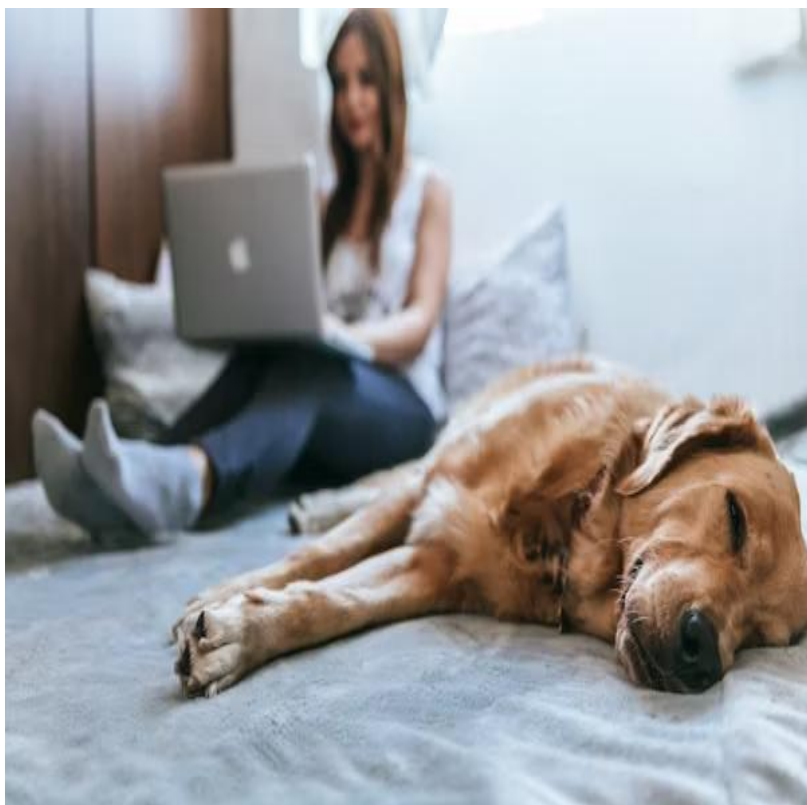
Motivacija u startapima se često temelji na nematerijalnim faktorima kao što su smislen rad, autonomija, prilike za učenje i potencijal za profesionalni razvoj.



- ▲ MLJR prakse koje podržavaju osnaživanje zaposlenih, priznanje i profesionalni razvoj od ključne važnosti.
- ▲ Npr., uvođenje redovnih sesija **povratne informacije**, **mentorskih programa** i **fleksibilnih uslova rada** može povećati angažovanost i produktivnost.

Samoevaluacioni upitnik: Koje vještine posjedujete?

🕒 Ispunite radni list inventara vještina (10 minuta)



MENADŽMENT LJUDSKIM RESURSIMA U MSP



- ➔ Upravljanje ljudskim resursima podrazumijeva regrutovanje, zapošljavanje, obučavanje, razvoj i motivisanje **najvrednijeg resursa: ljudi.**

- ➔ Učenje, obrazovanje i obuka predstavljaju podlogu za razvoj zaposlenih.
- ➔ **Razvoj** se definiše kao **proces sticanja novih znanja, vještina i sposobnosti** koje pripremaju zaposlenog za veći nivo odgovornosti i zahtjeve koji tek dolaze.



Zapošljavanje u malim i srednjim biznisima

- Kako doći do neophodne **kvalitetne radne snage**? **Koga zaposliti?** **Kako zadržati najvrednije osoblje u biznisu?**
- Ovo su najčešća pitanja sa kojima se suočavaju preduzetnici-vlasnici i menadžeri u malim i srednjim preduzećima.



Proces regrutovanja uključuje privlačenje talentovanih individua u vaš biznis

Kako navodi Hatten (2012, str. 429), „da biste postigli taj cilj, morate da budete u mogućnosti da:

- (1) definišete poziciju koja treba da bude popunjena, i
- (2) da navedete kvalifikacije neophodne za datu poziciju.“



Proces regrutovanja uključuje privlačenje talentovanih individua u vaš biznis



Da biste zaposlili novu osobu, pogotovo u mikro i malom preduzeću, neophodno je analizirati potrebu za pozicijom, to jest, napisati jasno i detaljno **opis posla**, a nakon toga započeti proces regrutovanja, odnosno potrage za adekvatnim ljudima.

Mada ne postoji standardni format pisanja opisa posla, prema Hattenu (2012, pp. 429-430) smatra se da svaki opis posla treba da sadrži:

- Identifikaciju posla (Job identification, engl.).
- Sažetak posla (Job summary, engl.).
- Lista esencijalnih obaveza (List of essential duties, engl.).
- Izjava o radnim zadacima (Task statement, engl.).



Do potencijalnog osoblja moguće je doći iz nekoliko izvora:

- Biro za zapošljavanje.
- Privatne agencije za zapošljavanje.
- Rodaci i prijatelji.
- Specijalizovani internet sajtovi.
- Oglašavanje.
- Headhunters agencije (agencije za regrutovanje specijalističkih i menadžerskih radnih profila).

- ← Pismene preporuke potencijalnog osoblja.
- ← Specijalizovani sajmovi za zapošljavanje.
- ← Saradnja sa srednjim školama i univerzitetima kroz studentske prakse.



Proces selekcije. Za efikasno vođenje intervjua neophodno je:

- ▲ **biti pripremljen** i upoznat sa jasnim opisom posla i pozicije,
- ▲ potrebno je **intervju** obaviti prema satnici i na lokaciji koja demonstrira važnost biznisa i tražene pozicije,
- ▲ koristiti format **strukturisanog intervjua**,
- ▲ koristiti **različite tehnike** postavljanja pitanja,
- ▲ postavljati pitanja koja su u vezi sa poslom.





Koga zaposliti?

-  Odluke o zapošljavanju od izuzetnog su značaja, iako mnogi startapi nemaju strukturisane procese regrutacije, već se oslanjaju na *lične mreže i ad hoc strategije*.
-  Startapi traže **svestrane zaposlene** koji mogu obavljati više uloga i prilagođavati se promjenama



Obuka zaposlenih u mikro, malim i srednjim preduzećima

- Obuka zaposlenih i menadžera kroz **formalne i neformalne treninge** predstavlja bitnu komponentu upravljanja ljudskim resursima



Postoji nekoliko načina organizovanja obuke zaposlenih, i to:

- ← trening na radnom mjestu,
- ← predavanja,
- ← konferencije,
- ← programska obuka,
- ← igranje uloga,
- ← rotacija poslova
- ← kursevi, internet obuke i webinarari.

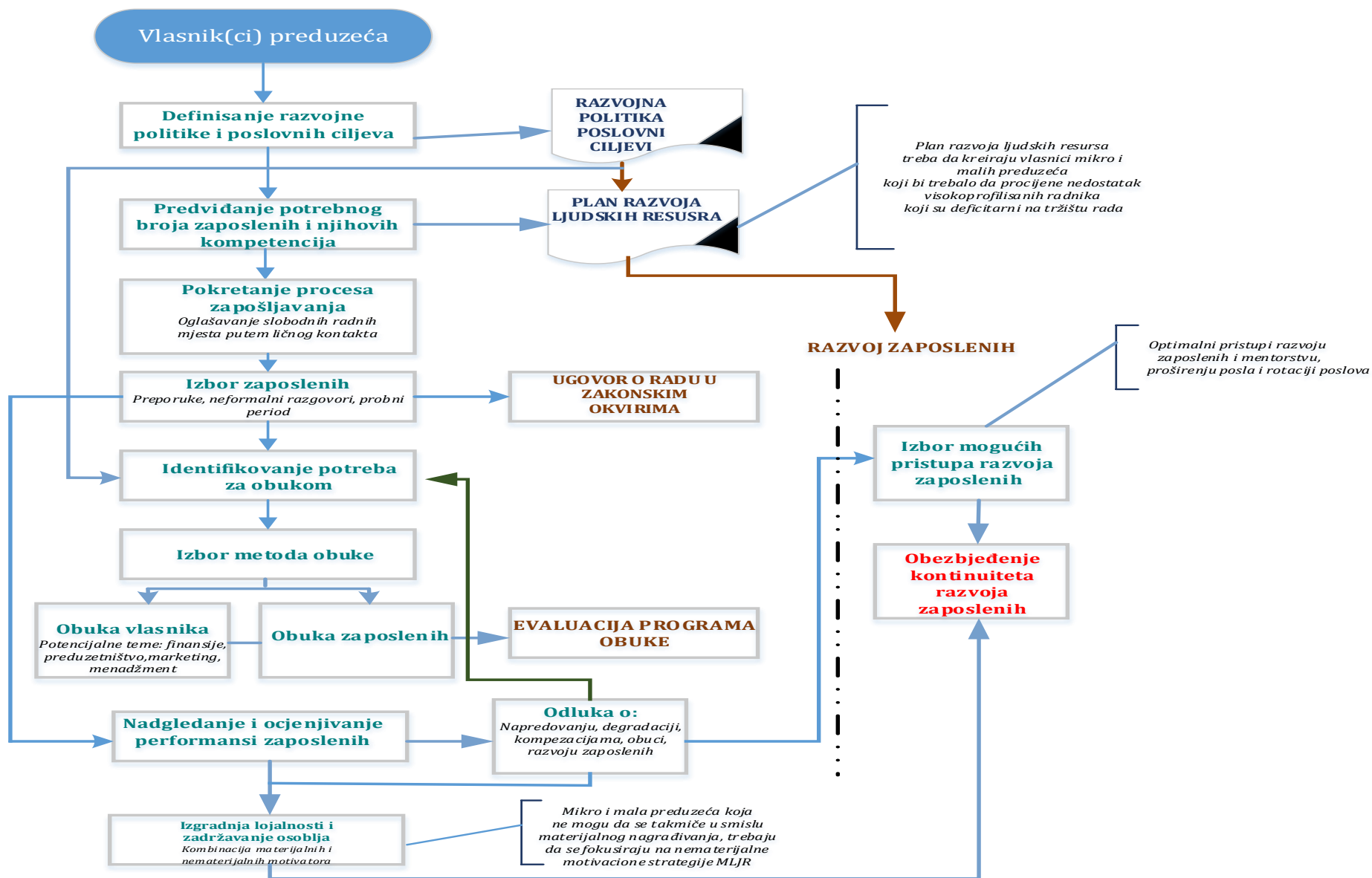
Trening programi mogu biti organizovani iz sljedećih oblasti:

- ← Vještine korišćenja AI i digitalnih tehnologija.
- ← Trening za tim lidere ili supervizore.
- ← Specifični treninzi takozvanih manuelnih vještina.
- ← Menadžment treninzi.
- ← Treninzi interpersonalnih vještina, kao na primjer, liderstvo, izgradnja tima, grupna dinamika, i tako dalje.
- ⇒ Treninzi personalnih vještina, kao na primjer komuniciranje, upravljanje vremenom, mentorisanje, i tako dalje.
- ⇒ Treninzi iz organizacionih procedura ili praksi.



Slika 17

Konceptualni model mednadžmenta ljudskih resursa u mikro i malim preduzećima



Napomena. Na slici je predstavljen konceptualni model mednadžmenta ljudskih resursa u mikro i malim preduzećima Zolak Poljašević i Petković (2013, str. 310).

Grupni rad – 30 minuta

- **Vježba 1: Simulacija osnivanja startapa i izgradnje HR funkcije**
- **✦ Cilj:**
Studenti u malim timovima (3-4 člana) simuliraju početnu fazu startapa i definišu osnovne HR funkcije potrebne za uspješan rast u prvoj godini.
- **🕒 Trajanje: 30 minuta (20 min rad + 5 min prezentacije po timu)**



Digitalni menadžment ljudskih resursa

- ▲ U digitalnoj eri sve više se koriste prakse digitalnog menadžmenta ljudskih resursa (DMLJR).
- ▲ Napredne tehnologije su automatizovale i digitalizovale procese MLJR, poboljšavajući efikasnost, tačnost i isplativost (Garcia-Arroyo & Osca, 2021).



→ U tradicionalnom radu, od zaposlenih se očekivalo da rade puno radno vrijeme, dok su lojalnost i dužina staža predstavljali značajne metrike (Thite, 2022).

→ Takođe, poslovi su uglavnom bili repetitivni, sa malo prostora za inovacije i



Digitalni menadžment ljudskih resursa

Ipak, u dinamičnom tržišnom okruženju, ***postoji potreba za naprednim skupom vještina i razvojnim načinom razmišljanja***, pri čemu ljudi moraju neprestano učiti i prilagođavati se novim znanjima.



Sousa i drugi (Sousa et al., 2019) su identifikovali devet oblasti upravljanja ljudskim resursima na koje značajno utiču **mogućnosti analitike velikih podataka (BDA)**, uključujući:



- ❄️ procjenu radne snage,
- ❄️ upravljanje ljudskim resursima,
- ❄️ analizu fluktuacije i zadržavanja zaposlenih,
- ❄️ upravljanje znanjem,
- ❄️ razvoj ljudskih resursa,
- ❄️ upravljanje informacijama,
- ❄️ efikasno planiranje,
- ❄️ formulaciju poslovnih strategija, i
- ❄️ sisteme za upravljanje informacijama.

DMLJR - Prednosti

- ↓ Iako početni troškovi usvajanja digitalnih tehnologija mogu biti visoki, dugoročne koristi su izuzetno privlačne (Virmani et al., 2023).
- ↓ DMLJR **doprinosi unapređenju organizacione efikasnosti** kroz primjenu digitalnih tehnologija koje su podržane informacionim tehnologijama (Halid et al., 2020)



DMLJR - Prednosti

- ➔ Usvajanje DMLJR -a **poboljšava angažovanost i participaciju zaposlenih** (Mahasumran et al., 2021).
- ➔ DMLJR **pozitivno utiče na aspekte održivosti i radnu efikasnost** zaposlenih (Cahyadi et al., 2022).



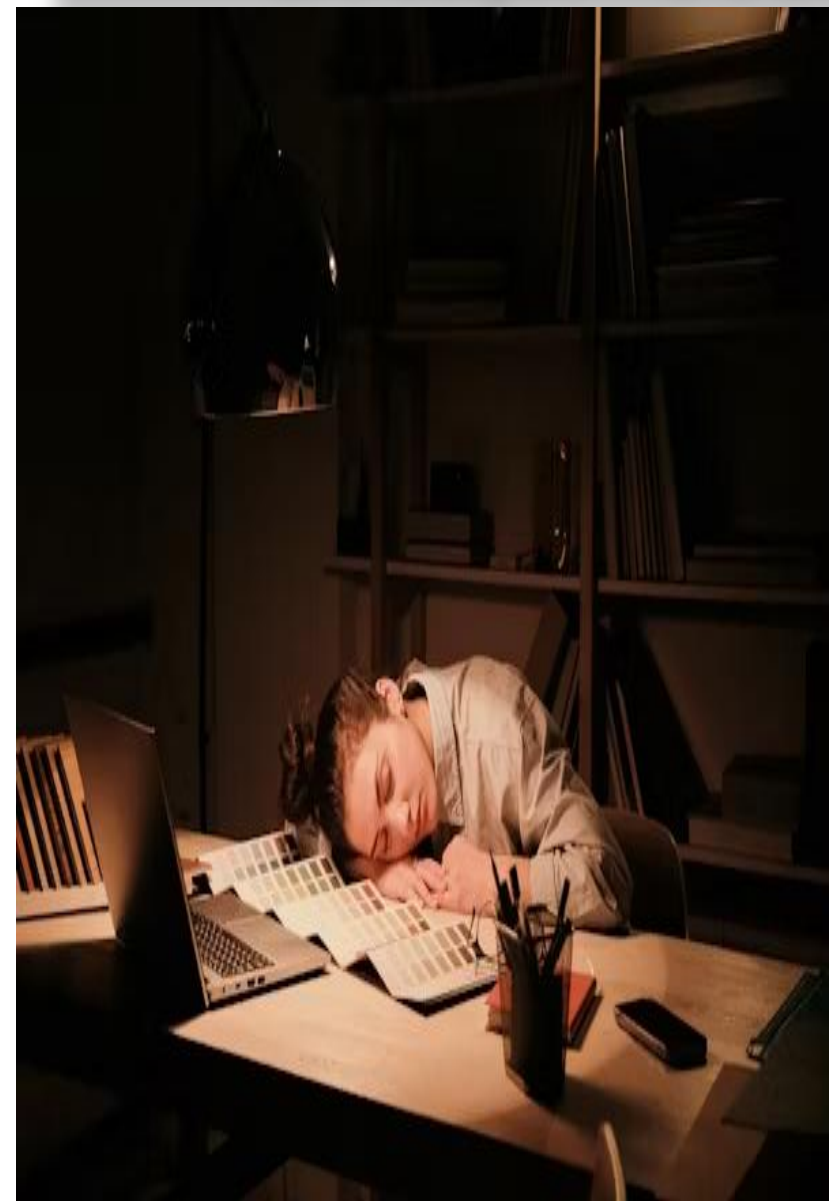
DMLJR - Prednosti

DMLJR *omogućava rad na daljinu* korišćenjem digitalnih tehnologija i doprinosi održivim poslovnim performansama (Setyaningrum & Muafi, 2022).



DMLJR - Prednosti

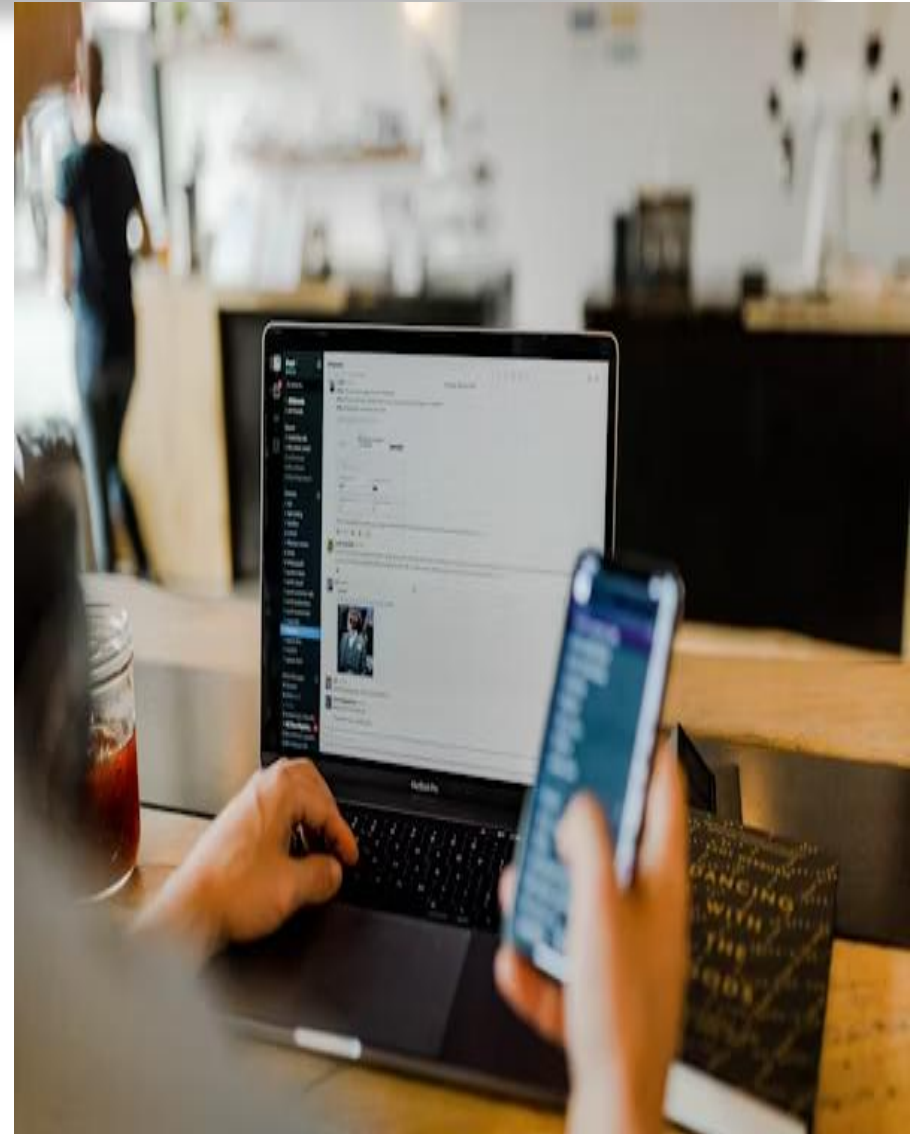
- ➔ Digitalizacija praksi MLJR čini rad jednostavnijim i praktičnijim, čime se poboljšava efikasnost (Verma et al., 2023).
- ➔ Takođe, Dihan i drugi (Dihan et al., 2024) navode da DMLJR **doprinosi jačanju angažovanosti na radu, ispunjavanju visokih zahtjeva posla**, te time pomaže u održavanju ravnoteže između poslovnog i privatnog života i unapređenju dobrobiti zaposlenih.



Neke od najvažnijih praksi DMLJR:

1) *Automatizacija MLJR procesa.*

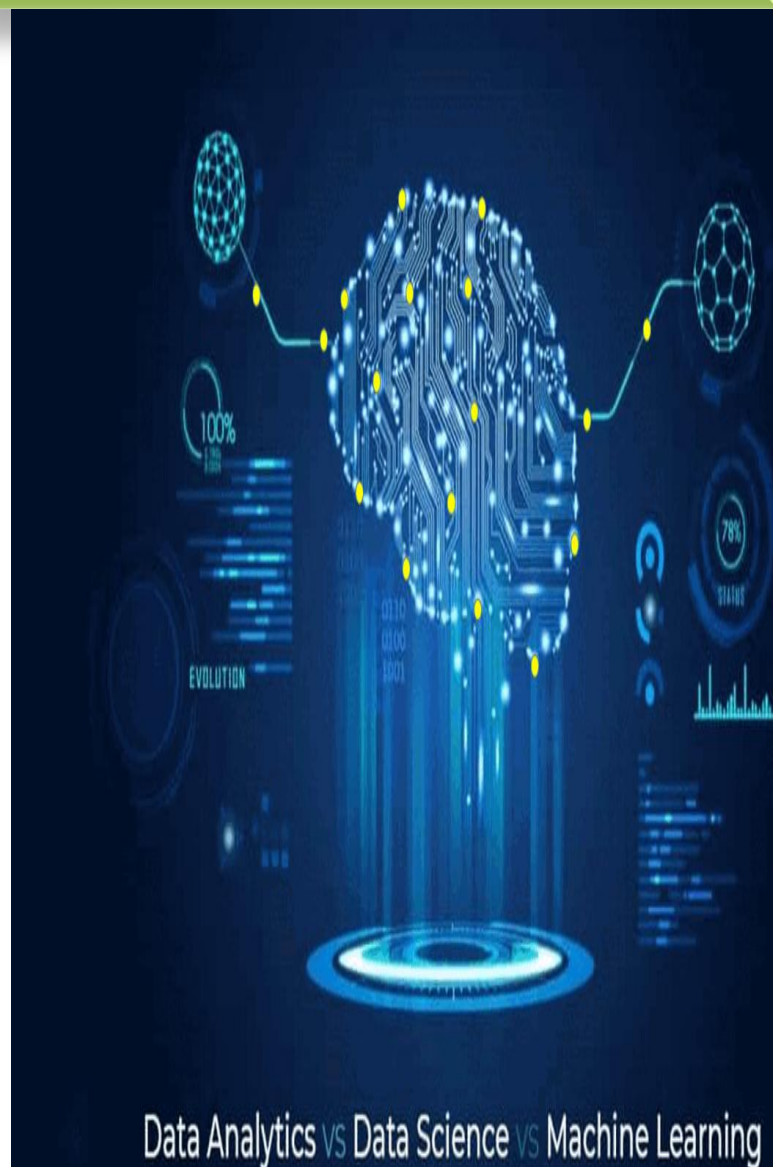
- Korišćenje digitalnih alata za automatizaciju administrativnih zadataka kao što su zapošljavanje, selekcija kandidata, obuka i procjena performansi.
- Ova praksa smanjuje potrebu za manuelnim radom i omogućava timu za MLJR da se fokusira na strateške zadatke (Verma et al., 2023).



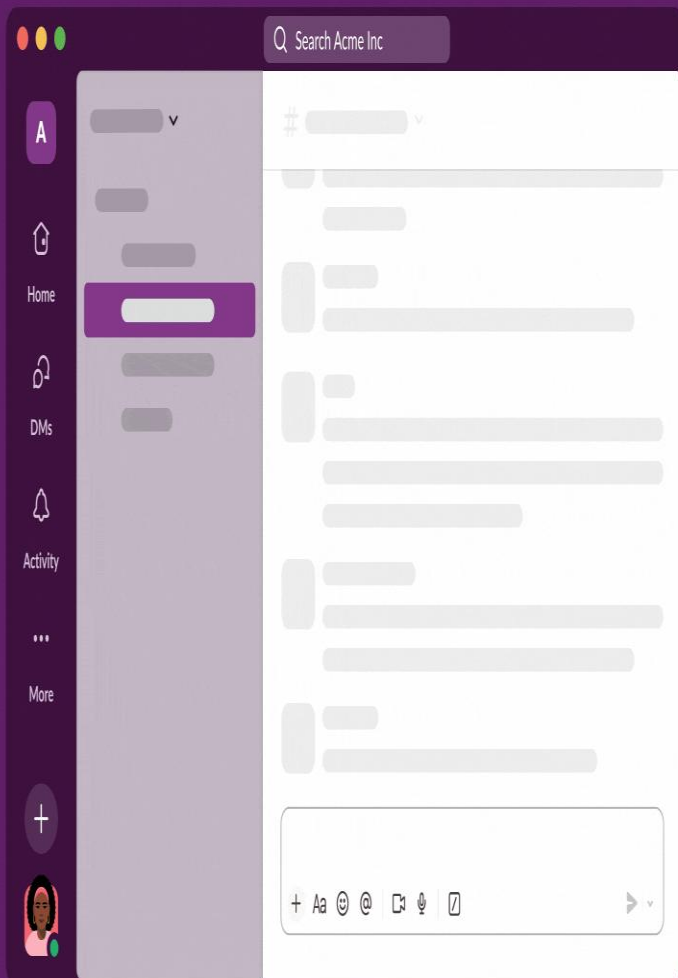
Neke od najvažnijih praksi DMLJR:

2) *Analitika ljudskih resursa (MLJR analitika)*

- Upotreba podataka i analitičkih alata za praćenje, predviđanje i poboljšanje ljudskih resursa.
- Analitika pomaže organizacijama da bolje razumiju performanse zaposlenih, fluktuaciju zaposlenih, angažovanost i druge ključne pokazatelje.
- Na osnovu ovih podataka, menadžeri mogu donositi informisane odluke o zapošljavanju i razvoju zaposlenih (Sousa et al., 2019).



Neke od najvažnijih praksi DMLJR:



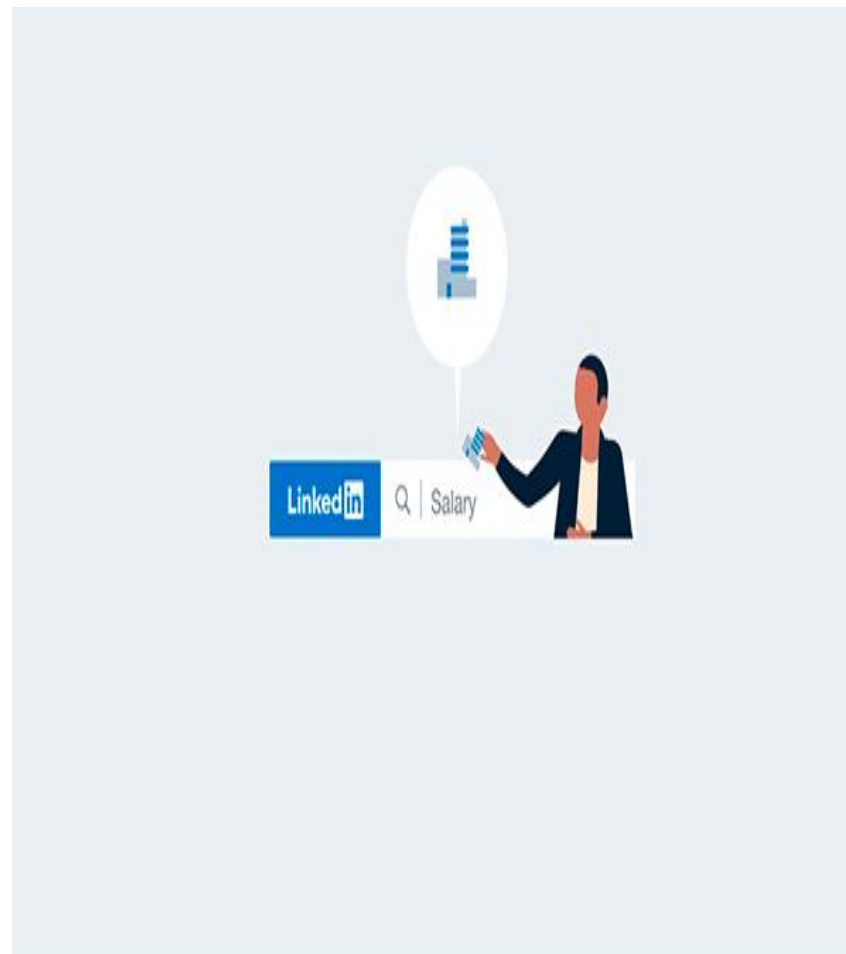
3) Digitalni alati za komunikaciju i saradnju

- Platforme kao što su Microsoft Teams, Slack, Zoom i drugi alati omogućavaju lakšu komunikaciju i saradnju među zaposlenima, čak i na daljinu.
- Ove tehnologije su ključne za rad na daljinu i podržavaju fleksibilnost i agilnost organizacija.

Neke od najvažnijih praksi DMLJR:

4) Upravljanje talentima putem digitalnih platformi

- Digitalne platforme (npr. [LinkedIn Talents Solution](#), [TalentGuard – AI Powered Talented Management Platform](#), [BambooHR](#)) omogućavaju lakše praćenje i upravljanje talentima unutar organizacije, uključujući identifikaciju ključnih zaposlenih, planiranje karijere i razvoj lidera, kao i omogućavanje konstantne obuke i usavršavanja kroz online kurseve i resurse (Harlin & Berglund, 2021).



Neke od najvažnijih praksi DMLJR:



5) Rad na daljinu i fleksibilni radni uslovi

- Digitalne tehnologije omogućavaju rad na daljinu i fleksibilno radno vrijeme, što pomaže u održavanju ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih, poboljšava njihovu produktivnost i smanjuje stres (Virmani et al., 2025).

Neke od najvažnijih praksi DMLJR:



6) E-obuka i razvoj zaposlenih

- Digitalne platforme za obuku i razvoj, kao što su **LMS (Learning Management Systems)**, omogućavaju zaposlenima da pristupe obukama i razvojnim programima u bilo kojem trenutku i sa bilo kojeg mjesta.
- Ove platforme mogu obuhvatiti širok spektar tema i vještina, od tehničkih do mekih vještina (Prieto-Pastor & Martin-Perez, 2015).

Neke od najvažnijih praksi DMLJR:

7) Evaluacija i povratne informacije kroz digitalne alate

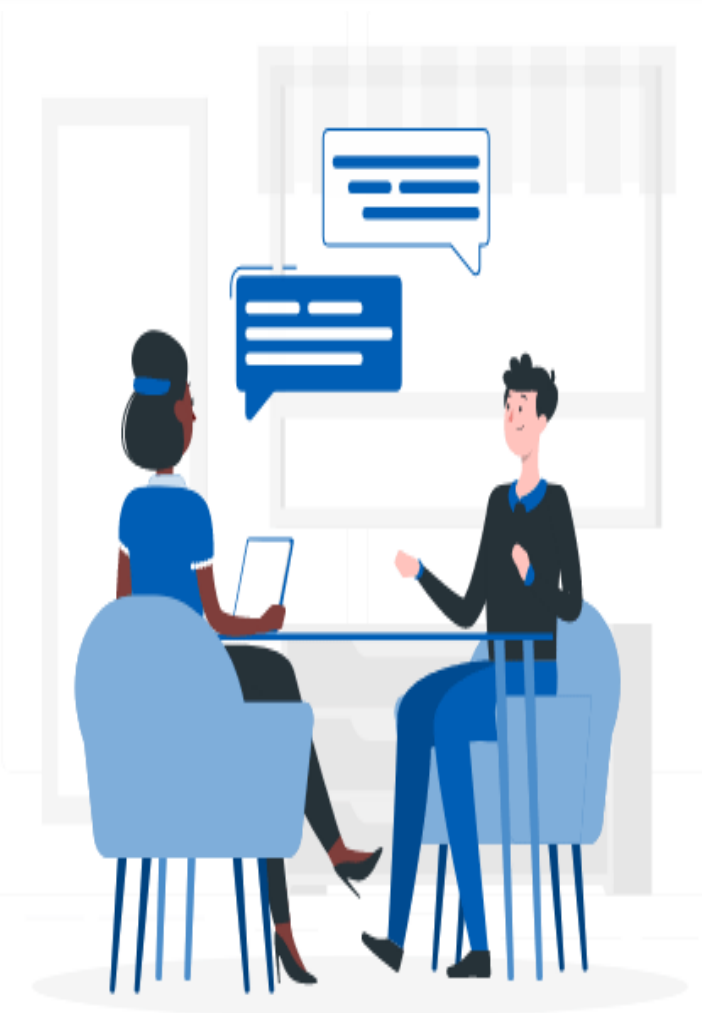
- Digitalni alati omogućavaju redovnu procjenu performansi i pružanje povratnih informacija u stvarnom vremenu.
- Ovaj pristup omogućava zaposlenima da brzo saznaju kako napreduju i kako mogu poboljšati svoje performanse, čime se povećava angažovanost i motivacija (Virmani et al., 2025).



PresenterMedia



Neke od najvažnijih praksi DMLJR:

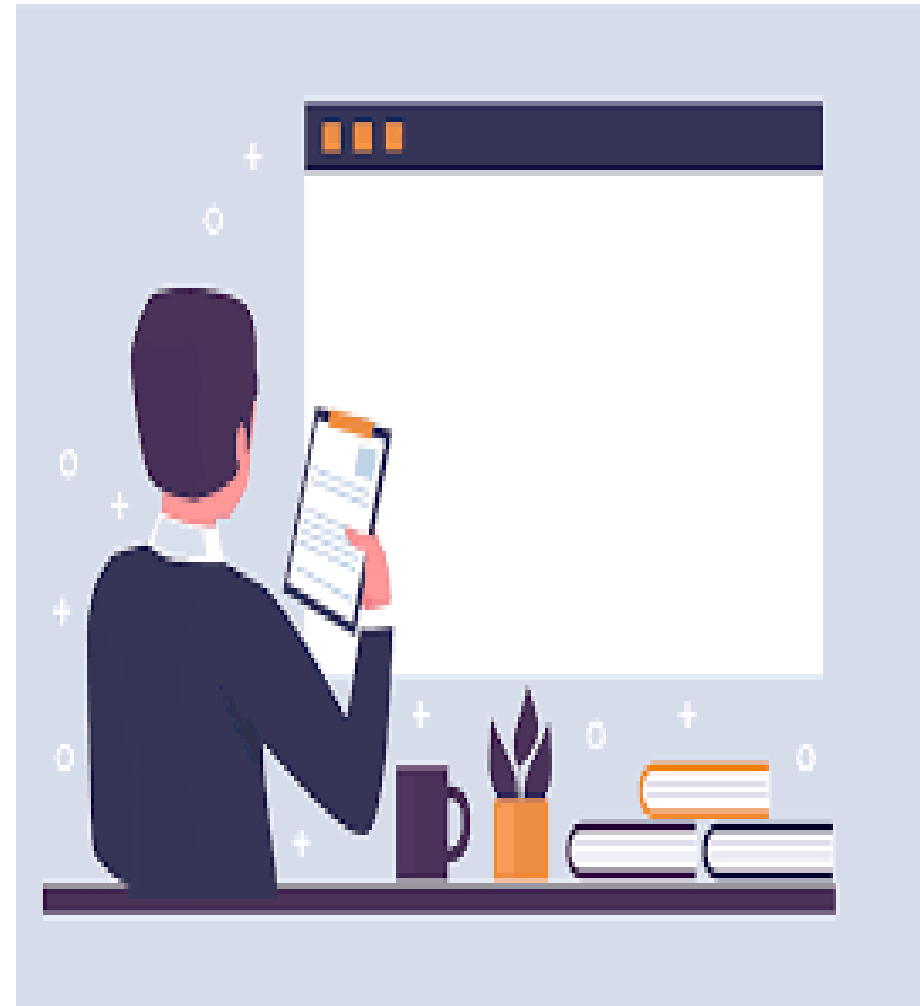


8) Digitalizacija zapošljavanja i selekcije

- Korišćenje digitalnih alata i platformi za zapošljavanje, kao što su online intervjui, digitalni testovi i praćenje kandidata, omogućava brži i efikasniji proces zapošljavanja.
- To takođe omogućava organizacijama da dođu do globalnog talenta i brzo riješe svoje potrebe za radnom snagom (Harlin & Berglund, 2021).

Perspektive DMLJR

- Digitalni menadžment ljudskih resursa donosi mnoge prednosti, ali takođe zahtijeva i odgovarajuće ***upravljanje promjenama, edukaciju zaposlenih i ulaganje u tehnologiju*** kako bi se postigao maksimalan učinak najvrijednijeg resursa u kompanijama, ljudi.



Meke i digitalne vještine za produktivno preduzetništvo u inovativnim startupima

U digitalnoj eri kada postoji velika interakcija sa kupcima, vladom, akademskom zajednicom, posebno preko digitalnih medija, sve više se cijene, pored takozvanih tvrdih vještina, i meke (soft) vještine.



Meke vještine se definišu kao „interpersonalne, ljudske, socijalne ili bihevioralne vještine, koje naglašavaju lično ponašanje i upravljanje odnosima među ljudima“, dok su ***tvrde vještine*** „povezane s tehničkim aspektima obavljanja posla“.



Pod „mekim (soft)“ vještinama misli se na set *interpersonalnih vještina*, poput:

- snažnih *komunikacionih vještina*,
- *vještina mentorisanja saradnika*,
- *vođstva*,
- *timskog rada*,
- *pregovaračkih, socijalnih i drugih, ali i intrapersonalnih vještina*, kao što su *lični kvaliteti, stavovi, motivi, oblici ponašanja*.



↑ U okviru mekih vještina, *prilagodljivost okruženju i pozitivan stav prema učenju* su od suštinskog značaja.

↑ Smatra se da je, s obzirom na promjenjiva vremena, važno anticipirati tržište, imati **otvoren um za inovacije**, razvijati skromnost, empatiju i samopouzdanje radi stvaranja novih ideja (UPV, 2019).

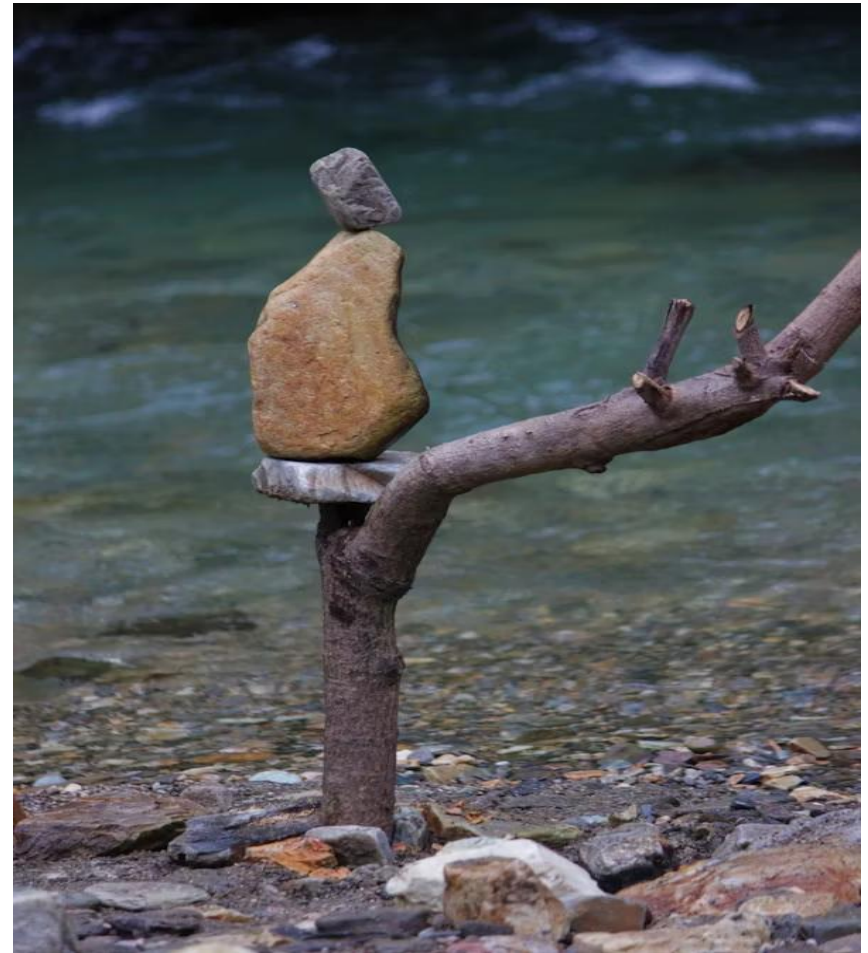


Razvoj neophodnih mekih vještina ključnih zaposlenih, moguće je obezbijediti kroz:

- ➔ ***“in-house” obuke*** (treninzi na radnom mjestu) u kompanijama,
- ➔ *mehanizme prelijevanja znanja u sistemu otvorenih inovacija,*
- ➔ ***neformalne obuke na univerzitetima i specijalizovanim neprofitnim organizacijama i institucijama preduzetničke infrastrukture***, kao što su inovacioni centri, naučno-tehnološki parkovi, poslovni akceleraori,
- ➔ ***samoobrazovanje zaposlenih*** (vebinari, vlogovi, onlajn konferencije i treninzi).

Vještine koje poslodavci sve više cijene su (Ryan, 2025):

- ***Ublažavanje konflikata*** – upravljanje kancelarijskom politikom, konfliktima na radnom mjestu i međunarodnim timovima.
- ***Prilagodljivost*** – sposobnost lakog suočavanja s promjenama i spremnost na brzo usvajanje novih znanja.
- ***Unapređenje procesa*** – fokus na poboljšanje produktivnosti i operativne efikasnosti.
- ***Inovativno razmišljanje*** – kreativno i snalažljivo rješavanje problema te razvoj novih ideja.



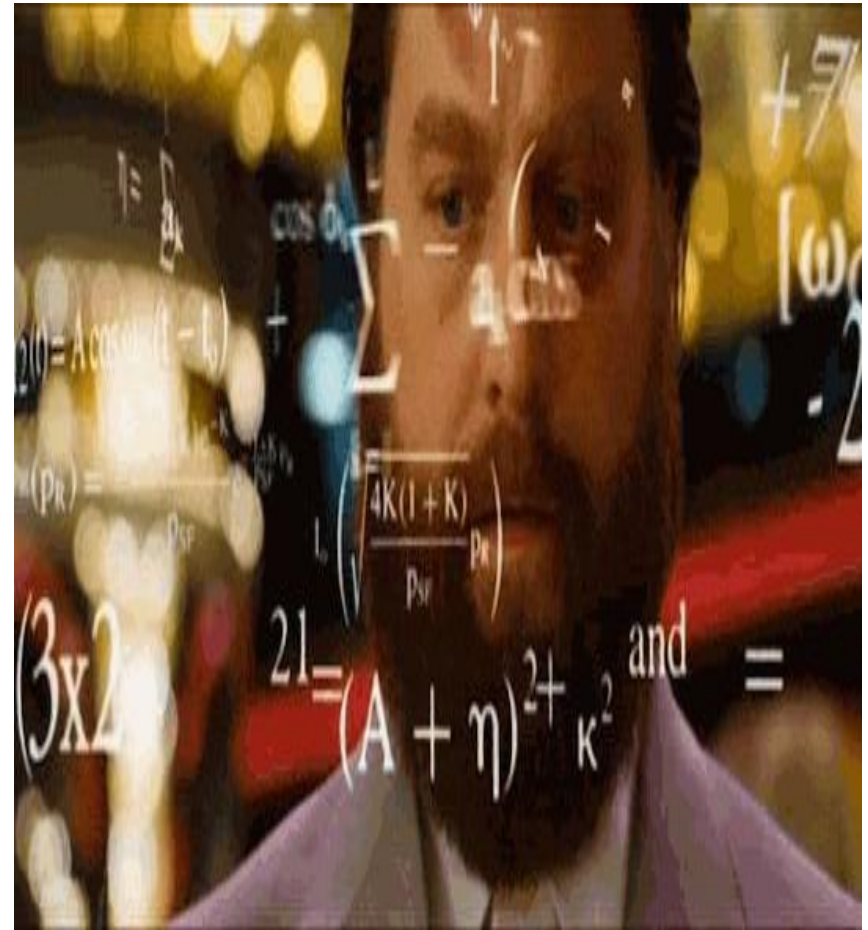
Vještine koje poslodavci sve više cijene su (Ryan, 2025):

- ***Javni nastup*** – ključno za osobe na svim nivoima hijerarhije.
- ***Prodaja zasnovana na rješenjima*** – usmjerena na zadovoljenje konkretnih potreba kupaca.
- ***Uključivanje i podrška korisnicima*** – izgradnja iskrenih odnosa s korisnicima i brzo reagovanje na njihove potrebe.
- ***Upravljanje projektima*** (projektni menadžment) – nadgledanje produktivnosti i efikasnosti tima kako bi se projekat završio na vrijeme, unutar budžeta i uz ostvarenje ciljeva.



Vještine koje poslodavci sve više cijene su (Ryan, 2025):

- **Strategija izlaska na tržište** – podrška u lansiranju novih proizvoda i usluga.
- **Upravljanje budžetom i resursima** – osiguravanje da se sredstva i materijali kompanije koriste na odgovoran i strateški način.



Hvala na pažnji