Analiza kadrova u poduzeću Euroherc d.d. Sarajevo

Kraljević, Maja

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:426509

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

ANALIZA KADROVA U PODUZEĆU „EUROHERC“ d.d., SARAJEVO

Mentor:

doc. dr. sc. Željko Mateljak

Studentica:

Maja Kraljević

Broj indeksa: 1142003

Split, rujan, 2017.

SADRŽAJ

SAŽETAK 4

1. UVOD 5

1.1. PREDMET RADA 5

1.2. PROBLEM RADA 5

1.3. CILJEVI RADA 5

1.4. METODE RADA 6

1.5. STRUKTURA RADA 7

2. TEORIJSKE ODREDNICE KADROVIRANJA 8

2.1. POJAM I ZNAČENJE KADROVIRANJA 8

2.2. MJESTO KADROVIRANJA U ORGANIZACIJI PODUZEĆA 10

3. ANALIZA POSLA I DIZAJNIRANJE RADNIH MJESTA 12

3.1. POJAM POSLA 12

3.2. PROCES PROVOĐENJA ANALIZE POSLA 12

3. 2. 1. Određivanje svrhe i upotrebe analize posla 13

3. 2. 2. Analiza organizacije 13

3. 2. 3. Prikupljanje podataka 13

3. 2. 4. Izrada opisa i specifikacije zahtjeva posla 13

3.3. METODE ANALIZE POSLA 14

3. 3. 1. Opće metode analize posla 15

3.3.1.1. Promatranje 15

3.3.1.2. Samoopisivanje 15

3.3.1.3. Intervju 16

3.3.1.4. Anketa 16

3.3.1.5. Analiza dokumentacije 17

3. 3. 2. Posebne metode analize posla 17

3.3.2.1. Upitnik za analizu pozicija 17

3.3.2.2. Upitnik za analizu menadžerskih pozicija 18

3.3.2.3. Metoda kritičnih slučajeva 18

3.3.2.4. Bujasov sustav analize posla 18

4. PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA 20

4.1. ULOGA I VAŽNOST PLANIRANJA KADROVA 20

4.2. RAZLOZI I PREDNOSTI PLANIRANJA KADROVA 21

4.2.1. Razlozi planiranja ... 21
4.2.2. Prednosti planiranja ... 22
4.3. MODEL PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA ... 23
4.3.1. Ocjena tekućih potreba za kadrovima ... 24
4.3.1.1. Datoteka zaposlenih ... 24
4.3.1.2. Datoteka radnih mjesta (poslova) ... 25
4.3.1.3. Metoda studija rada ... 26
4.3.1.4. Regresijska analiza ... 26
4.3.2. Prognoziranje budućih potreba za kadrovima ... 26
5. REGRUTIRANJE I SELEKCIJA KADROVA ... 28
5.1. IZVORI REGRUTIRANJA ... 28
5.1. 1. Unutarnji izvori regrutiranja ... 29
5.1.1.1. Oglašavanje ... 29
5.1.1.2. Preporuke menadžera ... 29
5.1.1.3. Informacije i prijedlozi odjela ljudskih resursa ... 30
5.1.2. Vanjski izvori regrutiranja ... 30
5.1.2.1. Vanjsko oglašavanje ... 30
5.1.2.2. Agencije ... 31
5.1.2.3. Obrazovne institucije ... 32
5.1.2.4. Elektronsko regrutiranje ... 32
5.1.3. Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutiranja ... 33
5.2. SELEKCIJA KADROVA ... 34
5.3. ULOGA ANALIZE POSLA U PROCESU SELEKCIJE ... 35
5.4. SELEKCIJA KANDIDATA ... 35
6. OBUKA I RAZVOJ KADROVA ... 36
6.1. RAZLOZI PROVOĐENJA OBUKE KADROVA ... 36
6.2. PROCES OBUKE KADROVA ... 37
6.3. METODE OBUKE KADROVA ... 37
6.3.1. Metode obuke nemenadžera ... 38
6.3.2. Metode obuke menadžera ... 38
6.3.2.1. Metode obuke stjecanjem iskustva na poslu ... 39
6.3.2.2. Metode obuke stjecanjem iskustva izvan posla ... 39
7. PROCJENA PERFORMANSI, MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE ... 41
7.1. METODA PROCJENE OSOBINA ZAPOSLENIKA ... 41

7.2. METODE PROCJENE UČINKA ZAPOSLENIKA 42
7.3. METODE OCJENE MENADŽERA 43
8. UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA 44
8.1. OSNOVNA PLAĆA 44
8.1.1. Postupak rangiranja 45
8.1.2. Postupak platnih grupa 45
8.1.3. Postupak rangiranja usporedbom zahtjeva 45
8.1.4. Bodovni postupak 46
8.2. STIMULATIVNI DIO PLAĆE 46
8.3. DODACI PLAĆI 47
9.OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU „EUROHERC“ d.d., SARAJEVO 48
9.1. ORGANIZACIJA DRUŠTVA 48
9.2. FINANCIJSKI REZULTAT POSLOVANJA 50
10. ANALIZA POSTOJEĆE KADROVSKE STRUKTURE U PODUZEĆU „EUROHERC“ d.d., SARAJEVO 51
10.1. KRETANJE UKUPNOG BROJA ZAPOSLENIKA 51
10.2. PRIKAZ BROJA ZAPOSLENIH PO SEKTORIMA I STRUČNOJ SPREMI 52
10.3. KVALIFIKACIJSKA STRUKTURA RADNIKA I RADNIH MJESTA 53
11. ZAKLJUČAK 54
LITERATURA 55
SUMMARY 56
POPIS SLIKA 57
POPIS TABLICA 58

SAŽETAK

Ne toliko davno, pojam kapitala i stvaranja vrijednosti bio je usmjeren na novac, materijaln sredstva i područje računovodstva i financija te stručnjake s tih područja. Danas, u managerskoj i poslovnoj filozofiji, pojmovi vrijednost i kapital imaju posve drugo značenje - to postaju ljudi i njhova znanja, kreativni i razvojni potencijali. Ljudi, njihov razvoj, motivacija i zadovoljstvo postaju glavno oruđe konkurentske sposobnosti i prednosti na prilično konkurentskom i globalnomu svjetskom tržištu.

U nastavku se prikazuju teorijske odrednice kadroviranja, njegovi ciljevi te utjecaj koji adekvatno upravljanje resursima ima na poduzeće kroz zapošljavanje, obuku, ocjenjivanje, motivaciju i nagrađivanje. Cilj rada je prikazati kako kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima omogućujue poduzeću ostvarivanje visokih performansi, te kako su upravo ljudski resusrsi zaslužni za razvoj i samo poslovanje poduzeća.

Nakon definiranja osnovnih funkcija kadroviranja, prikazuje se struktura kadrova u poduzeću "Euroherc“ d.d. sa sjedištem u Sarajevu, koje broji 293 zapolesnika.

Ključne riječi: ljudski potencijali, kadroviranje, poduzeće "Euroherc“ d.d., Sarajevo

1. UVOD

1.1. PREDMET RADA

Predmet ovog rada je nastojanje da se prikaže važnost ljudskih resursa kao jednog od najvažnijih faktora uspjeha poduzeća. Također, ističe se važnost predviđanja potreba za ljudskim potencijalima, njihovo planiranje, pribavljanje, selekcija, motiviranje, nagrađivanje, obrazovanje, razvoj i zaštita. Svaka navedena podfunkcija kadroviranja ima posebno značenje kada je riječ o ljudskom kapitalu, i svaka od njih mora biti ostvarena kako bi poduzeće moglo konkurirati na tržištu. U ovom radu prikazat će se i postojeća kadrovska struktura poduzeća „Euroherc“ d.d., načini na koje se upravlja kadrovima i uvjeti koje postojeći kadrovi moraju ispuniti u poslovanju samog poduzeća.

1.2. PROBLEM RADA

Rezultati mnogih empirijskih istraživanja potvrđuju da predaniji i zadovoljniji zaposlenici ulažu mnogo više napora u radne aktivnosti, a takvo ponašanje, odnosno taj viši stupanj zadovoljstva i uključenosti u sam rad vezuje se i za niže stope apsentizma i fluktuacije. Također, s obzirom na sve veću važnost ljudskih resursa danas, svako poduzeće bi trebalo osigurati efikasan sustav obuke i razvoja zaposlenih, sustav njihovog nagrađivanja i motiviranja te sustav upravljanja kompenzacijama. Postavljaju se pitanja kakvim kadrovima raspolaže poduzeće „Euroherc“ d.d., kakva je kvalifikacijska struktura zaposlenika u poduzeću, kako unutar poduzeća funkcioniraju prethodno navedeni sustavi, te općenito, koliko se pažnje posvećuje ljudskom kapitalu unutar poduzeća.

1.3. CILJEVI RADA

Cilj ovog rada je prikazati kako kvalitetan i efikasan sustav upravljanja ljudskim potencijalima može omogućiti poduzeću zavidnu poziciju na tržištu osiguravajući mu kvalitetne kadrove koji posjeduju određene sposobnosti i znanja. Nastoji se prikazati važnost pravilne selekcije i obuke kadrova te njihova nagrađivanja i motiviranja, utvrditi utjecaj takvog tretiranja zaposlenika na njihove stavove koji dominantno određuju njihovo radno ponašanje, zadovoljstvo poslom i organizacijsku predanost.

Različitim metodama istraživanja koje se provode na poduzeću „Euroherc“ d.d. nastojat će se izvući zaključci te dati usporedba teorije i realnosti, odnosno teorije i prakse.

1.4. METODE RADA

Prilikom izrade ovog rada provedeno je sveobuhvatno istraživanje o važnosti kvalitetnog kadroviranja i o njegovim temeljnim podfunkcijama. Izvori korišteni u svrhu izrade ovog rada su Internet, te domaća i strana literatura.

U izradi rada korištene su sljedeće znanstveno - istraživačke metode:

- *metoda analize* koja predstavlja postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne elemente i dijelove;
- *metoda sinteze*, postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnijih sudova u složenije. Sinteza predstavlja način sistematiziranja znanja po zakonitostima formalne logike, kao proces izgradnje teorijskog znanja u pravcu od posebnog ka općem;
- *metoda deskripcije,* postupak je opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali uz izostanak znanstvenog tumačenja i objašnjavanja;
- *metoda kompilacije,* postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. Metoda kompilacije upotrebljava se u kombinaciji s drugim metodama u znanstvenoistraživačkim radovima, tako da djelo u većoj mjeri ima osobni pečat autora kompilatora, koji će, uz osobni pristup pisanju znanstvenog ili stručnog djela korektno i na uobičajen način citirati sve ono što je od drugih preuzeo;
- *metoda intervjuiranja* se kao metoda znanstvenog istraživanja koristi gotovo u svim poljima znanosti a to je specijalan oblik razgovora koji se vodi s točno određenom svrhom i ciljevima, a s unaprijed određenim planom razgovora. Kod intervjua postoje ispitivač (voditelj razgovora) i ispitanik te je psihološko raspoloženje drugačije nego

kod običnog razgovora jer intervju karakterizira rezerviranost, sumnja, napetost i bojazan.[1]

1.5. STRUKTURA RADA

Prvi dio ovoga rada odnosi se na uvod u kojem su definirani predmet, problem, ciljevi i metode istraživanja. U drugom i trećem dijelu obuhvaćene su teorijske odrednice kadroviranja kao funkcije u poduzeću, pojam, značenje i ciljevi kadroviranja, te analizu posla kao prvi i osnovni korak kvalitetnog kadroviranja.

Od četvrtog do osmog dijela prikazane su i opisane najvažnije funkcije kadroviranja, njihova važnost za poduzeće i načini provođenja tih funkcija.

U devetom dijelu navedeni su osnovni podaci o poduzeću „Euroherc“ d.d., Sarajevo, kao što su povijest i osnivanje Društva, organizacija Društva, financijski rezultat ostvaren kroz prethodnih pet godina kao i ponuda Društva.

Deseti i jedanaesti dio odnose se na kadrovsku strukturu poduzeća „Euroherc“ d.d., Sarajevo, kretanje ukupnog broja zaposlenih kao i raspoređenost zaposlenih po sektorima Društva, te zaključke do kojih se došlo istraživanjem.

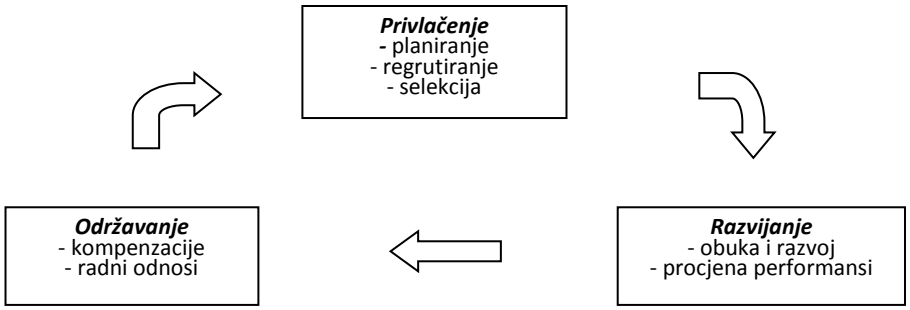
[1] Penezić, Z. (2013): *Predavanja i vježbe iz predmeta „Uvod u metode istraživanja“*, Sveučilište u Zadru, Zadar, str. 3.

2. TEORIJSKE ODREDNICE KADROVIRANJA

2.1. POJAM I ZNAČENJE KADROVIRANJA

Kadroviranje (*Staffing, Human Resource Management* – HRM) označuje skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću. To se ostvaruje nizom pojedinačnih aktivnosti koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, poduku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose.

Tri su primarna cilja kadroviranja:
1. Privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji
2. Razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu
3. Dugoročno održavanje radne snage[2]



Slika 1: Glavne aktivnosti HRM

Izvor: Buble, M. (2000): *Management*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 365.

U suvremenoj teoriji i praksi menadžmenta se smatra da je svaki menadžer ujedno i menadžer ljudskih resursa te da su svi menadžeri odgovorni za satisfakciju zaposlenika. Takav tretman ljudskih resursa s jedne, i kadroviranja, odnosno menadžementa ljudskih resursa s druge strane, rezultat je dinamičkih promjena kojima je bilo izloženo poduzeće, a koje su sve više zahtijevale da se problemima ljudi posveti adekvatna pozornost. Na temelju toga došlo se do sljedećih zaključaka:

- da su ljudski resursi najvažniji resurs poduzeća, te da je efikasno upravljanje ljudima ključ uspjeha poduzeća

[2] Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str. 253.

- da je taj uspjeh najlakše postići ako između upravljanja ljudskim resursima i upravljanja drugim resursima poduzeća postoji uska koordinacija usmjerena prema ostvarenju ciljeva poduzeća.[3]

Rezultat ovih spoznaja bio je HRM koji je u fokus svoga interesa postavio ljude, znanja te njihove sposobnosti, stil vođenja i zajedničke vrijednosti. Na toj osnovi je stvoren složeni sustav HRM koji je obuhvatio sljedeće grupe aktivnosti:

- regrutiranje
- selekcija
- obuka i razvoj
- procjena performansi
- upravljanje kompenzacijama
- radni odnos

Ovako oblikovan sadržaj menadžmenta ljudskih resursa trebao bi rezultirati aktivnostima kao što su:

1. strateška integriranost u cjelokupno upravljanje poduzećem
2. osobno zalaganje zaposlenika za integracijom u poduzeće
3. fleksibilnost zaposlenika glede promjena u organizaciji
4. prilagodljivost organizacije kako bi bila pogodna za inoviranje
5. kvaliteta zaposlenih kao garancija kvalitete proizvoda i usluga

Poduzeće bi iz takvoga koncepta kadroviranja moglo očekivati odgovarajuće rezultate, koji bi se u krajnjoj liniji trebali odraziti na njegovu uspješnost u poslu. Ti rezultati bi se trebali ogledati u visokoj razini obavljenih poslova, uspješnom rješavanju problema, višoj troškovnoj učinkovitosti, nižim stopama fluktuacije i apsentizma.

[3] Buble, M. (2000): *Management*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 366.

2.2. MJESTO KADROVIRANJA U ORGANIZACIJI PODUZEĆA

Rastom spoznaje o značenju ljudskih resursa povećavao se i angažman menadžera u kadrovskim poslovima. Nekada su menadžeri tretirali ljudske resurse isključivo s kvantitativnog aspekta pa su stoga samo izdavali zahtjeve odgovarajućoj službi. Danas, taj angažman je u potpunosti drugačiji – ljudski resursi postali su sadržajem jedne od funkcija menadžmenta.

Suvremena kadrovska služba, odnosno služba ljudskih resursa, bitno se razlikuje od nekadašnje personalne službe kako po načinu, tako i po sadržaju rada. Neke od tih razlika ogledaju se u sljedećem:

1. Praksa planiranja zapošljavanja pomakla se od svog nekadašnjeg, prilično uskog fokusa i interesa za predviđanje rada, na interes za uspostavljanje veze između planiranja ljudskih resursa, šire organizacijske strategije i poslovnog planiranja.
2. Tradicionalni interes i posao personalne službe s pregovaranja i administriranja kolektivnih ugovora proširuje se na ″upravljanje zaposlenicima″ u kojemu postaju važni drugi mehanizmi uključivanja zaposlenika u odlukama vezanim za rad.
3. Prijašnji interes personalne administracije za radno zadovoljstvo i moral pojedinačnih zaposlenika zamjenjuje interes za šire uvjete koje najprije označava pojam ″organizacijske klime″, a potom ″organizacijske kulture″.
4. Ideju o selekciji, obuci, procjeni performansi i kompenzacijama, vezanu isključivo za pojedinca, zamjenjuje vjerovanje da je uspješan i kvalitetan timski rad vrlo važan za postizanje uspješnosti.
5. Temeljni interes personalne službe za smanjenje troškova minimiziranjem stope fluktuacije i apsentizma zamjenjuje ideja o upravljanju ljudskim resursima, koje može dati značajan doprinos ukupnoj organizacijskoj uspješnosti.
6. Relativno mala usmjerenost na obuku i razvijanje vještina za neki specifični posao prelazi u interes za razvijanje cjelokupnih dugoročnih potencijala zaposlenika.

Sve je to uvjetovalo da se i kadrovska služba locira visoko u organizacijskoj strukturi poduzeća, tako da je u velikim poduzećima neposredno podređena jednom od potpredsjednika. Sadržajno, ta služba obuhvaća sljedeće poslove:

- Planiranje

- Regrutiranje i zapošljavanje
- Obuka i razvoj
- Kompenzacije
- Zdravlje i sigurnost
- Pomoć zaposlenicima
- Radni odnosi
- Evidencija zaposlenika[4]

[4] Buble, M. (2000): op. cit., str. 367. - 368.

3. ANALIZA POSLA I DIZAJNIRANJE RADNIH MJESTA

3.1. POJAM POSLA

Kadroviranje, kao jedna od temeljnih funkcija uspješnog poduzeća, ne može biti kvalitetno odrađeno sve dok se cjelokupan zadatak tog poduzeća ne raščlani na pojedine poslove. Svako poduzeće ima svoje ciljeve za čije je izvršenje potrebno izvršiti mnogobrojne manje zadatke. Cjelokupni se zadatak poduzeća raščlanjuje na veći ili broj parcijalnih zadataka, i to sve dok se u raščlanjivanju ne dođe do pojedinačnog zadatka, tj. do onog zadatka kojemu se može odrediti njegov nositelj.

Svaki zadatak karakteriziraju određena obilježja po kojima se on razlikuje od drugih zadataka:

- *Proces izvršenja* koji se provodi kao radni proces u kojem se ulaže bioenergija radnika; ona ponekad sadrži pretežno intelektualne, a ponekad pretežno fizičke komponente, ali je najčešće riječ o kombinaciji jednih i drugih;
- *Predmet (objekt)* na kojem treba izvršiti zahtijevanu djelatnost (rad);
- *Radna sredstva* koja radnik koristi u procesu izvršenja djelujući pomoću njih na radne predmete- strojevi, uređaji, postrojenja, alati, pribor, laboratorijska oprema, itd.;
- *Prostor* na kojem se odvija izvršenje zadatka;
- *Vrijeme* potrebno za izvršenje zadatka[5]

Cjelokupan zadatak izvršava se obavljanjem jednog ili više poslova potrebnih za njegovo izvršenje. Pojedinac, odnosno nositelj posla također može obavljati jedan ili više poslova, a koji su to poslovi utvrđuje se kroz analizu posla.

3.2. PROCES PROVOĐENJA ANALIZE POSLA

Kvalitetna analiza posla ima neke temeljne korake i faze kojih se treba pridržavati:

- određivanje svrhe i upotrebe analize posla
- analiza organizacije
- određivanje poslova koji će se analizirati

[5] Buble, M. (2006): op.cit., str. 361.

- prikupljanje podataka
- izrada opisa posla
- izrada specifikacije i zahtjeva posla
- evaluacija procesa analize posla[6]

3. 2. 1. Određivanje svrhe i upotrebe analize posla

O svrsi i načinu upotrebe analize posla ovisi kakav ćemo pristup i metodu odabrati i razraditi, odnosno kakve ćemo informacije prikupljati. S obzirom na to da je analiza posla skup, dugotrajan, i prije svega kompleksan proces, potrebno je provesti ga na način da može biti korisna podloga za sve prethodno navedene svrhe. To znači da treba prikazati obuhvatne informacije o svim važnim aspektima posla.

3. 2. 2. Analiza organizacije

Temeljna pretpostavka analize posla je analiza organizacije, položaja i načina uklapanja svakog pojedinog posla u cjelokupnu organizacijsku strukturu, odnose u poduzeću i slično. To zahtijeva detaljnu analizu procesa i postojeće organizacijske dokumentacije, primjerice priručnika, procedura i drugih organizacijskih priručnika.

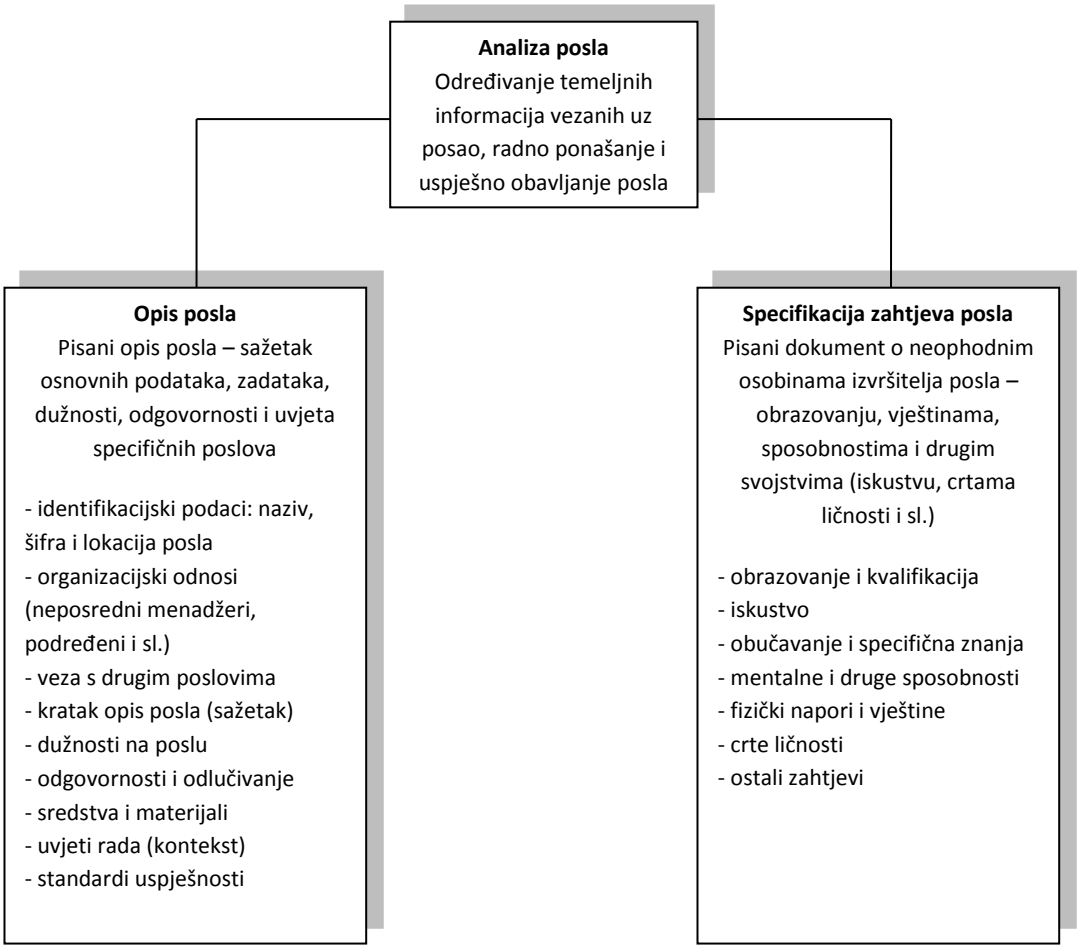
3. 2. 3. Prikupljanje podataka

Što se tiče prikupljanja podataka potrebno je definirati na koji način će se oni prikupljati, da li nekom standardiziranom postojećom metodom, ili pomoću više njih, ili će se možda razviti neki poseban postupak prikupljanja podataka, koji će poslužiti svrsi. Nerijetko se pokaže da najbolje rezultate daje kombinacija više različitih metoda.

3. 2. 4. Izrada opisa i specifikacije zahtjeva posla

Kao rezultat provedene analize posla pojavljuju se dva ključna dokumenta: opis posla i zahtjevi (specifikacija) posla, ujedno prikazani na slici 2.

[6] Bahtijarević Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing Zagreb, str. 247.



Slika 2: Rezultati analize posla

Izvor: Bahtijarević Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing Zagreb, str. 248.

Iako se drugi dokument koji se javlja kao rezultat analize posla, obično naziva specifikacija posla, smatra se da bi precizniji i primjereniji termin bio „specifikacija izvršitelja posla“ odnosno „osobe“.

3.3. METODE ANALIZE POSLA

S obzirom na to da je krajnji rezultat analize posla opis posla i specifikacija posla, logično je da postoje i odgovarajuće metode specifične za svaki od ovih segmenata posla. Sve te metode se dijele u dvije grupe.

3. 3. 1. Opće metode analize posla

3.3.1.1. Promatranje

Definira se kao neposredni oblik sustavnog prikupljanja podataka o poslu i to čulnim opažanjem istih. To od promatrača zahtijeva postojanje jasnog cilja i plana promatranja, te utvrđivanje svih okolnosti u kojima se provodi samo promatranje kao i pripremu eventualnih tehničkih pomagala potrebnih za promatranje. Rezultati promatranja ne ovise samo o navedenim radnjama nego i o samom promatraču – njegovim osobinama i njegovim položajem u socijalnoj situaciji.

Postoje dvije vrste promatranja koje možemo razlikovati s obzirom na različita sredstva koja se koriste u promatranju i registriranju poslova:

- promatranje pomoću tehničkih pomagala
- promatranje čovjeka (promatrača) koji izrađuje protokol promatranja

3.3.1.2. Samoopisivanje

Predstavlja metodu u kojoj sam zaposlenik popisuje i opisuje poslove koje obavlja na svom radnom mjestu. Posebna varijanta ove metode je metoda dnevnika kojeg vodi sam ispitanik, a koji sustavno i svakodnevno prati i registrira poslove koje zaposlenik obavlja. Dnevnici se mogu razlikovati prema načinu na koji je oblikovan njihov sadržaj i prema vremenu unošenja bilješki.

Prema načinu oblikovanja sadržaja razlikuje se slobodni dnevnik (čije vođenje nije unaprijed isplanirano) ili usmjereni (vodi se prema prethodno utvrđenom planu kojem je određena vrsta podataka pa čak i njihov oblik i opseg).

S aspekta vremena unošenja bilješki razlikuju se simultani (zapažanja se unose istovremeno s poslom koji se obavlja ili neposredno nakon toga) i retrogradni dnevnik (zapažanja se unose poslije duljeg vremenskog intervala, tj. nakon proteka određenog vremena od izvršenja posla).

3.3.1.3. Intervju

Odnosi se na svako prikupljanje podataka govornom komunikacijom s ciljem dobivanja podataka o poslovima koji se analiziraju. Za uspješno vođenje intervjua potrebno je izvršiti odgovarajuće pripreme koje se odnose na izbor ispitanika, određivanje vremena, mjesta i ambijenta za intervju, izradu podsjetnika, te izbor ispitivača.

Na konkretno postavljena pitanja treba dobiti isti takav, a ne neodređen (pasivan) odgovor, u suprotnom se trebaju postavljati pitanja sve dok se ne dobije konkretan i precizan odgovor. Rezultati svakog intervjua moraju biti zabilježeni s obzirom da su oni podloga koja će se koristiti u daljnjim fazama analize posla. U tu se svrhu obvezno izrađuje zapisnik koji se sastoji od dva osnovna dijela . (1) općih podataka o ispitivaču, ispitaniku, te mjestu i vremenu održavanja intervjua i (2) sadržaja koji ovisi o vrsti intervjua.

3.3.1.4. Anketa

Predstavlja oblik prikupljanja podataka pomoću pisanog upitnika. Osnovna prednost ankete u odnosu na ostale metode je ta što je vremenski mnogo ekonomičnija s obzirom na to da je moguće anketirati velik broj ispitanika istovremeno. Međutim, jedan od glavnih nedostataka ove metode je uniformiranost pitanja koja kod ispitanika stvara dojam podvrgnutosti nekoj općoj shemi koja ne odgovara njihovom djelokrugu rada i ne dodiruje ono što je bitno. Isto tako, upitnici izazivaju otpor budući da ispitanici dobivaju dojam da se želi nešto što nije predmet njihova interesa.

Da bi se navedene prednosti potencirale, a nedostaci što više eliminirali, anketu je potrebno što je moguće temeljitije pripremiti. Što se tiče samog sadržaja upitnika, on se u osnovi sastoji od dva dijela – prvi dio obuhvaća pitanja općeg tipa, dok se drugi dio odnosi na posao koji se obavlja. Po svom obliku pitanja u upitniku mogu biti otvorena, zatvorena, direktna i indirektna.

Za svako anketno ispitivanje treba pripremiti uvod i upute. Da bi se, što je moguće više, motiviralo zaposlenike na pružanje kvalitetnih odgovora.

3.3.1.5. Analiza dokumentacije

Odnosi se na proučavanje dokumenata u kojima se mogu naći podaci relevantni za analizu posla. Obično je riječ o pisanim dokumentima (opći akti, organizacijski priručnici, organizacijski propisi i sheme, zakonski propisi, članci, studije itd.). Prije provedbe analize dokumentacije, najprije je potrebno provesti njezino prikupljanje iz različitih izvora (služba za organizaciju, analitičko – planska služba i pravna služba). Nakon toga slijedi obrada prikupljene dokumentacije koja se provodi u dva osnovna koraka – prvi korak je iznalaženje potrebnih podataka koje se provodi čitanjem pojedinog dokumenta i notiranjem, a drugi korak je sređivanje tako dobivenih podataka. Prednost ove metode je u činjenici da ona omogućava prikupljanje podataka izvan rane situacije, čime se, ne samo, štedi vrijeme potencijalnih ispitanika, nego se i eliminiraju potencijalno ekscesne situacije koje bi mogle nastati tijekom provedbe samog ispitivanja.

3. 3. 2. Posebne metode analize posla

3.3.2.1. Upitnik za analizu pozicija

Predstavlja standardizirani instrument za analizu posla koji se može upotrijebiti za gotovo svaki posao. To je bihevioralno sumjeren instrument koji analizira posao na temelju određenih tipova ponašanja izvršitelja klasificiranih u šire dimenzije posla. Ukratko, usmjeren je na djelatnika i njegovo ponašanje.

Temeljna prednost ove metode je što omogućava primjenu u različitim organizacijama i uspoređivanje različitih poslova na istim dimenzijama, vrlo je pogodna za utvrđivanje vrijednosti poslova, a i omogućava kvantifikaciju karakteristika posla i razlika među poslovima i pozicijama u poduzeću.

Najveći nedostatak je dužina upitnika i kompleksnost primjene; zahtijeva dobro znanje i osposobljenost onih koji ispunjavaju upitnik. [7]

[7] Bahtijarević Šiber, F. (1999): op.cit. str. 262.

3.3.2.2. Upitnik za analizu menadžerskih pozicija

Pruža smislenu klasifikaciju za opisivanje, uspoređivanje, klasificiranje i evaluiranje menadžerskih pozicija. Osnovna namjera autora bila je razviti taksonomiju menadžerskog posla koja se temelji na ponašanju, a nezavisna je od karakteristika ličnosti, sposobnosti ili drugih varijabli individualnih razlika izvršitelja.

Obično se sastoje od niza elemenata i opisa menadžerskih aktivnosti i ponašanja, a ispitanik mora odgovoriti u kojem je stupnju svaki element dio njegove pozicije i posla, upotrebljavajući standardizirani i kvantificirani obrazac za odgovore.
Ima iste prednosti i nedostatke kao prethodno navedeni pristup jer su bazirani na istom pristupu i istoj logici.

3.3.2.3. Metoda kritičnih slučajeva

Usmjerena je na identificiranje kritičnih aktivnosti i oblika ponašanja koji doprinose uspješnom ili neuspješnom obavljanju posla. Kritični slučajevi su jednostavno opisi koje daju poznavatelji posla o stvarima i aktivnostima koje zaposleni čine posebno uspješno ili neuspješno u obavljanju dijelova svoga posla.

Metoda se sastoji u tome da poznavatelji posla, najčešće su to neposredni menadžeri, u određenom razdoblju prikupljaju, identificiraju i opisuju one oblike radne aktivnosti i ponašanja koja su u određenom trenutku doprinijela uspješnom ili neuspješnom obavljanju posla.
Prednost mu je u tome što daje cjelovitu sliku bihevioralnih zahtjeva posla, odnosno specifičan bihevioralan profil posla, a nedostatak mu je taj što oduzima mnogo vremena za prikupljanje, apstrahiranje i kategoriziranje „kritičnih slučajeva“, odnosno oblika radnog ponašanja.

3.3.2.4. Bujasov sustav analize posla

Predstavlja cjelovit sustav koji u sebi integrira i opis i specifikaciju zahtjeva posla, odnosno prikuplja cjelovite informacije kako o samom poslu tako i o zahtjevima koji se postavljaju

pred izvršitelja. Po tome se ovaj pristup razlikuje od dosad prikazanih koji se uglavnom usmjeravaju na posao ili na ponašanje.

4. PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

4.1. ULOGA I VAŽNOST PLANIRANJA KADROVA

Kako bi uspješno zadovoljilo vlastite potrebe za kadrovima, poduzeće, odnosno organizacija mora, što je moguće točnije i preciznije, predvidjeti koliko joj i kakvih ljudi, odnosno profila stručnosti i znanja treba u određenom planskom razdoblju za uspješno obavljanje planiranih aktivnosti te ostvarenje postavljenih ciljeva. Sukladno tome, organizacija mora imati pravi broj ljudi koji posjeduju znanja, sposobnosti i talente za ostvarenje tih ciljeva.

Dugoročno planiranje ljudskih potencijala sastavni je dio strategije poslovanja i strateškog upravljanja ljudskim potencijalima. Strateško planiranje je određivanje ukupne organizacijske svrhe i načina kako ju postići. Planiranje je daljnji korak u operacionalizaciji i konkretizaciji strategija.[8]

S obzirom na ukazanu činjenicu, da je planiranje ljudskih potencijala sastavni dio ukupnog poslovnog planiranja, ono prati strateške (dugoročne), taktičke (srednjoročne) i operativne (kratkoročne) planove. Stajalište koje najbolje prikazuje važnost planiranja ljudskih potencijala jest to da je poslovno planiranje zapravo planiranje ljudi.

Potrebe za ljudskim potencijalima ovise o mnoštvu faktora koji djeluju kako unutar, tako i van poduzeća.
Nova strategija ili promjena postojeće strategije poslovanja poduzeća, promjena razine proizvodnje kao i razvoj novih proizvoda i usluga, otvaranje novih tržišta, financijska ograničenja i promjene u budžetu su samo neki od unutarnjih faktora koji bitno utječu na planiranje ljudskih potencijala.

Također treba spomenuti i niz vanjskih faktora kao što su: konkurencija, opća ekonomska situacija društva i razina ekonomske aktivnosti društva (u stanju stagnacije ili recesije potrebe za ljudskim potencijalima značajno su niže nego u fazi rasta ekonomske aktivnosti), tehnološke promjene (nerijetko, a osobito u zadnje vrijeme, razvoj nove tehnologije sve više zamjenjuje ljudski rad i traži novu i drugačiju strukturu znanja i vještina), zakoni i regulacije na tržištu rada i slično.

[8] Bahtijarević Šiber, F. (1999): op.cit. str. 180.

Naglasak koji se danas stavlja na planiranje ljudskih potencijala rezultat je promjene sveukupnog pristupa i shvaćanja važnosti ljudskih potencijala, ali i problema i posljedica s kojima se suočavaju poduzeća koja zanemaruju ovaj segment poslovnog planiranja.

4.2. RAZLOZI I PREDNOSTI PLANIRANJA KADROVA

4.2.1. Razlozi planiranja

Planiranje, među nizom aktivnosti koje obavlja u domeni upravljanja ljudskim resursima, predviđa buduću potrebu za zaposlenicima, kao jednu od prvih formalnih aktivnosti prilikom odabira budućih zaposlenika.[9]

Planiranje ljudskih potencijala postaje sve važnija i sve prisutnija aktivnost kojom menadžment uspješno savladava izazove okoline i pomoću koje jača konkurentske prednosti poduzeća. Temeljni razlozi zbog kojih se stavlja naglasak na ovu aktivnost su:

- ljudski potencijali postaju ključan resurs
- oskudno tržište radne snage
- visoki troškovi neefikasne upotrebe ljudskih resursa
- demografske i tehnološke promjene
- povećana upotreba tehnologije (i tehnološki napredak općenito)
- naglasak na proizvodnost, kvalitetu i uslugu

Planiranje ljudskih potencijala sve više postaje sredstvo kojim poduzeća nastoje steći konkurentsku prednost. Povezanost poslovne strategije i ljudskih potencijala zahtijeva od menadžera gledanje unaprijed, gledanje prema budućnosti, anticipiranje budućih potreba, ne samo za brojem kadrova nego i za budućom kvalitetom i strukturom kadrova koji će biti nositelji razvoja poduzeća u budućnosti.

Planiranje ljudskih potencijala omogućuje da se jače poveže buduće poslovanje i njegovi zahtjevi s potrebnim ljudima, te se na taj način spriječe eventualni problemi koji mogu ugroziti konkurentski položaj organizacije. U dinamičnoj i neizvjesnoj okolini planiranje ljudskih potencijala može činiti ogromnu razliku između poduzeća koji opstaju i onih koji ne uspijevaju opstati.

[9] Tadić, I.: *Utjecaj stupnja razvijenosti funkcije upravljanja ljudskim resursima na performanse poduzeća – doktorska disertacija,* Ekonomski fakultet Split, Split, 2011., str. 46.

Planiranje je način upravljanja neizvjesnošću. Iz toga proizlazi i spoznaja da što je neizvjesnost okoline veća, to je potreba planiranja također veća, a samo planiranje sofisticiranije i teže. [10]

4.2.2. Prednosti planiranja

Organizacije koje sustavno i dugoročno planiraju svoje ljudske potencijale kao sastavni dio poslovnog planiranja ističu brojne prednosti.

Naime, njihovi menadžeri uvjereni su da im planiranje ljudskih potencijala daje „konkurentsku oštricu“ i prednost na tržištu i čini njihovu kompaniju fleksibilnijom i naprednijom.

Također, planiranje ljudskih potencijala vodi djelotvornijoj i ravnomjernijoj upotrebi i razvoju istih.

Kao rezultat planiranja ljudskih potencijala pojavljuje se i uspješniji razvoj i veće zadovoljstvo samih zaposlenika. U organizacijama u kojima se sustavno provodi planiranje ljudskih potencijala, zaposlenici imaju brojne mogućnosti, kao što su sudjelovanje u planiranju vlastite karijere, usavršavanja i razvoja. Na taj način stječu dojam da su njihovi talenti i sposobnosti važni za samo poduzeće te da imaju veće mogućnosti doći na radna mjesta koja bolje koriste njihove talente. Sve to rezultira većim zadovoljstvom, motivacijom te općenito pozitivno utječe na ponašanje zaposlenika smanjujući apsentizam i fluktuaciju.

Još jedan bitan efekt planiranja ljudskih potencijala je smanjenje njihovih troškova. S obzirom na to da troškovi rada čine veoma značajan segment troškova suvremenog poduzeća, logično je da njihova neracionalna upotreba može dovesti do povećanja spomenutih troškova. Stoga kvalitetno planiranje kadrova smanjuje troškove rada i povećava ukupnu dobrobit poduzeća. Preciznije rečeno, kvalitetno planiranje ljudskih potencijala pretvara ulaganje u ljudske potencijale u razvojnu investiciju koja osigurava iznimno visoke stope povrata.

Uz navedene, postoje još neke prednosti koje se mogu istaknuti kada je riječ o planiranju ljudskih potencijala, a to su:

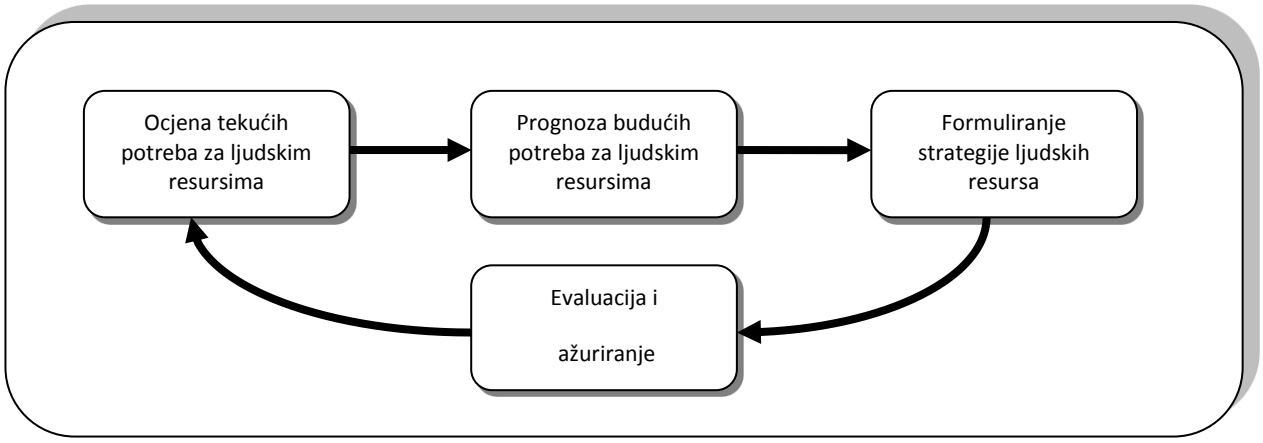
[10] Bahtijarević Šiber, F. (1999): op. cit. str. 187.

- razvija se „pool“ talenata
- zadržavaju se najbolji ljudi i pružaju im se stalni izazovi
- održava se kontinuitet menadžmenta
- poboljšava menadžersku uspješnost
- omogućuje najbolje odluke postavljanja i razmještanja ljudi.[11]

4.3. MODEL PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA

Planiranje ljudskih resursa definira se kao proces anticipiranja i stvaranja brige za kretanje ljudi kroz poduzeće, kao i unutar i izvan poduzeća, a čiji je cilj osiguranje raspolaganja potrebnim brojem zaposlenika, njihovom odgovarajućom strukturom, te njihovo korištenje na optimalan način.

Sve to utječe da poduzeće, koje teži uspješnosti, razvija sustavni model planiranja ljudskih resursa, koji bi prema Kreitneru trebao izgledati kako je to prikazano na sljedećoj slici.



Slika 3: Bazni model sustavnog planiranja ljudskih resursa
Izvor: Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb str. 370.

[11] Bahtijarević Šiber, F. (1999): op.cit., str. 188.

4.3.1. Ocjena tekućih potreba za kadrovima

Predstavlja početnu fazu planiranja ljudskih potencijala u poduzeću. U svrhu ocjenjivanja tekućih potreba za ljudskim resursima, poduzeće se koristi analizom koja ima za cilj dati odgovor na pitanje jesu li, i koliko su postojeći kadrovi poduzeća u skladu s njegovim ciljevima. Stoga je temeljni zadatak ove analize na prvo identificira postojeće kadrovske potencijale poduzeća, a nakon toga izvrši ocjenu usklađenosti identificiranih potencijala i ciljeva poduzeća.

Temeljna pitanja na koja bi ova analiza trebala dati odgovore:

- Kojim kadrovima poduzeće raspolaže? (brojna, kvalifikacijska, profesionalna, dobna i spolna struktura kadrova)
- Koliki je stupanj kvalificiranosti radne snage?
- Koliki je stupanj kvalificiranosti poslova?
- Kakva je raspoređenost kadrova po tipovima procesa?
- Kakva je raspoređenost kadrova po temeljnim grupama poslova? (menadžerski, kreativni, repetitivni, rutinski)

Temelj ove analize su datoteka zaposlenih i datoteka poslova.

4.3.1.1. Datoteka zaposlenih

Datoteka zaposlenih predstavlja bogat izvor podataka o svakom zaposlenom u poduzeću. Ti podaci se ne odnose samo na dob, spol, podrijetlo, stupanj i vrstu obrazovanja, zvanje i zanimanje, radni staž, promjene zaposlenja i drugo, nego i na mjesto na koje je dotični zaposlenik trenutno raspoređen. Ovim podacima se može dobiti odgovor na prva dva pitanja analize stanja kadrova u poduzeću.

Iz tih podataka se veoma lako može utvrditi stupanj kvalificiranosti zaposlenih (K_z) i to tako da se kvalifikacija svakog zaposlenika (Z_i) pomnoži s pripadajućim koeficijentom kvalificiranosti (k_i) i tako dobivene vrijednosti zbroje, te potom podijele s brojem zaposlenika (Z_i), a prema obrascu[12]:

[12] Buble, M. (2006): op. cit., str. 370.

	Koeficijent kvalificiranosti (k_i)
$K_Z = \frac{\sum_{i=1}^{n} Z_i * k_i}{\sum_{i=1}^{n} Z_i}$	VSS – 2,20 VŠS – 2,10 SSS – 1,60 NSS – 1,00 VKR – 1,85 KVR – 1,40 PKR – 1,20 NKR – 1,00

Slika 4: Koeficijent kvalificiranosti radne snage

Izvor: Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str. 370

4.3.1.2. Datoteka radnih mjesta (poslova)

Datoteka poslova sadrži sve podatke o svakom radnom mjestu koje je ustanovljeno u poduzeću. To su, prije svega, podaci koji se odnose na opis poslova za koje je predviđeno da se na tim radnim mjestima obavljaju, kao i uvjeti koje treba ispunjavati zaposlenik da bi te poslove mogao uspješno obavljati.

Iz datoteke poslova moguće je utvrditi stupanj kvalificiranosti poslova (K_p), i to tako da se svako radno mjesto (P_i) pomnoži s pripadajućim koeficijentom kvalificiranosti (k_i) i podijeli s brojem radnih mjesta, a prema obrascu[13]:

$$(1) \quad K_p = \frac{\sum_{i=1}^{n} P_i * k_i}{\sum_{i=1}^{n} P_i}$$

Povezivanjem podataka dobivenih iz ove dvije datoteke moguće je utvrditi kakva je raspoređenost zaposlenika po tipovima procesa i temeljnim grupama poslova (kreativni, rutinski, repetitivni, menadžerski), te koliki je stupanj iskorištenja kvalificiranosti zaposlenika

[13] Buble, M. (2006): op. cit., str. 371.

– po radnim mjestima, tipovima procesa, temeljnim grupama poslova, te u poduzeću kao cjelini.

Navedene analize i podaci dobiveni iz tih analiza su temelj za utvrđivanje kvalitativnog aspekta stanja ljudskih resursa. No, za potrebe kadroviranja potrebno je odrediti i njihov kvantitativni aspekt, odnosno odgovoriti na pitanje koliko je zaposlenika potrebno za ostvarenje definiranih tekućih ciljeva poduzeća. Dvije su poznate metode koje mogu dati odgovor na ovo pitanje:

- metoda studije rada
- regresijska analiza

4.3.1.3. Metoda studija rada

Obično se koristi u poduzećima u kojima se za određivanje vremena trajanja izvođenja jedinice usluge ili proizvoda koriste normativi vremena, stoga se potreban broj zaposlenika utvrđuje tako da se planirani obujam proizvodnje (Q) pomnoži s normativom vremena po jedinici proizvoda ili usluge (q/h) i podijeli s planiranim prosječnim godišnjim fondom sati po zaposlenom (H), odnosno:

$$Z=\frac{Q*(\frac{q}{h})}{H} \quad (2)$$

4.3.1.4. Regresijska analiza

Temelji se na tome da broj zaposlenika ovisi o jednoj ili više drugih varijabli koje su specifične za različite grane i djelatnosti. Zadatak svakog poduzeća je utvrditi koja je to varijabla koja najviše utječe na kretanje broja zaposlenika. Ukoliko se radi o samo jednoj varijabli primjenjuje se linearna, a ukoliko je riječ o dvije ili više varijabli, multipla (višestruka) regresija.

4.3.2. Prognoziranje budućih potreba za kadrovima

Prognoza budućih potreba za kadrovima predstavlja znatno teži zadatak od utvrđivanja sadašnjih potreba. Temeljni razlog tomu je svakako činjenica da današnji uvjeti u kojima poduzeće posluje u budućnosti i kroz određeno vrijeme neće biti isti. Stoga se u predviđanju

budućih potreba za ljudskim potencijalima polazi od određenih parametara koji se odnose na buduću potražnju proizvoda/usluga poduzeća, buduće ekonomije poslovanja tog poduzeća, njegovih tehnoloških inovacija kao i dostupnih (raspoloživih) financijskih mogućnosti s jedne strane, te fluktuacije, apsentizma, promjena u samoj organizaciji i poslovnoj filozofiji s druge strane. Sve navedeno su temeljne varijable od kojih svako poduzeće polazi pri predviđanju budućih potreba za ljudskim potencijalima.

Pri odgovoru na pitanje koje se odnosi na načine zadovoljenja sadašnjih i budućih potreba za ljudskim potencijalima polazi se od analize ponude, kako interne, tako i one eksterne.

Predviđanje eksterne ponude polazi od općih kretanja na tržištu rada u što ulaze demografska kretanja, kretanje stope nezaposlenosti, promjene u strukturi zanimanja, kretanje potreba za određenim zanimanjima i slično.

Najčešće korištene metode za predviđanje eksterne ponude su metode procjene eksperata (delfi metoda i metoda scenarija) i metode simulacije.

Što se tiče interne ponude, njezino predviđanje ima za cilj utvrditi mogućnosti zadovoljenja budućih potreba za kadrovima iz postojećeg fonda kadrova kojima poduzeće trenutno raspolaže. Najčešće korišteni instrumenti kod predviđanja interne ponude zaposlenika temelje se na organizacijskim shemama koje ujedno nose naziv sheme sukcesije. Najčešće se izrađuju:

- tablica osoblja
- pregled menadžmenta
- pregled kvalifikacija
- karte zamjene

5. REGRUTIRANJE I SELEKCIJA KADROVA

Regrutiranje, odnosno pribavljanje je postupak traženja, privlačenja i poticanja kandidata za prijavu na slobodna radna mjesta, pri čemu se prvenstveno misli na one kandidate koji udovoljavaju zahtjevima.

Poslovi regrutiranja se nastavljaju na poslove planiranja ljudskih potencijala i predstavljaju smjer razvoja funkcije menadžmenta ljudskih resursa.

Svrha regrutiranja je privući dovoljno kandidata među kojima se trebaju izabrati oni najbolji.

5.1. IZVORI REGRUTIRANJA

Dva su osnovna izvora regrutiranja zaposlenika; unutarnji (interni) i vanjski (eksterni) izvor.

Interne izvore regrutiranja čine oni kandidati koji su već zaposleni u poduzeću, rade na drugim poslovnim mjestima ili drugim organizacijskim jedinicama, a imaju potrebne kvalifikacije.

U drugu skupinu, odnosno eksterne izvore regrutiranja spadaju oni kandidati koji se nalaze van organizacije (nisu zaposleni u poduzeću), tj. nalaze se na tržištu rada, zaposleni su kod drugih poslodavaca ili još uvijek prolaze kroz proces školovanja (u obrazovnim institucijama).

Čimbenici koji utječu na odabir izvora regrutiranja kadrova su:

- broj slobodnih radnih mjesta u poduzeću
- vrsta radnog mjesta
- zahtijevane kvalifikacije
- konkurencija na tržištu rada
- zadovoljstvo postojećih zaposlenika u poduzeću

5.1. 1. Unutarnji izvori regrutiranja

Svrha internog izvora regrutiranja je pružanje mogućnosti zaposlenicima da promijene posao ili da dođu na poslove za koje se smatraju kvalificiranima i zainteresiranima.

Tri su načina pribavljanja kandidata iznutra:[14]

- oglašavanje
- preporuke neposrednih menadžera
- informacije i prijedlozi odjela ljudskih potencijala.

5.1.1.1. Oglašavanje

Unutarnje oglašavanje slobodnih radnih mjesta jedan je od najčešćih načina popunjavanja slobodnih radnih mjesta unutar poduzeća. Nekada se odvijalo preko oglasne ploče, organizacijskog lista ili specifičnih biltena, dok se danas najviše koriste suvremeni, elektronski kanali komuniciranja, poput web stranice poduzeća ili e-maila.

Interno oglašavanje mora pratiti logiku eksternog oglašavanja, što znači da mora imati jasno precizirane uvjete i postupak prijave, kriterije izbora i druge važne informacije koje osiguravaju korektno i kvalitetno provođenje cijelog postupka i osiguravanje najboljih ljudi. Također, mora biti dostupno svim zaposlenicima.

5.1.1.2. Preporuke menadžera

Menadžeri mogu biti vrlo važan i kvalitetan izvor znanja i informacija o svojim zaposlenicima, posebice oni kojima neposredno rukovode. Njihova odgovornost odnosi se na praćenje uspješnosti, poticanje usavršavanja i razvoj karijere neposrednih suradnika. Kada je riječ o procesu internog pribavljanja kandidata, uloga menadžera je dvojaka:

- informirati svoje zaposlenike o svim mogućnostima koje se pojavljuju unutar organizacije, a s time i novim radnim mjestima i novim poslovima
- davati informacije o uspješnosti i potencijalnim mogućnostima svojih zaposlenika, kao i preporuke za kompleksnije poslove koje zaposlenici mogu obavljati.

[14] Bahtijarević Šiber, F. (1999):, op.cit., str. 298.

S obzirom na činjenicu da se jedan dio unutarnjih potreba zadovoljava kroz promociju uspješnih djelatnika na složenije poslove, uloga menadžera posebno je važna u otkrivanju potencijalnih menadžerskih talenata i kandidata za menadžerska mjesta koja se u većini organizacija nastoje popuniti „iznutra“.

5.1.1.3. Informacije i prijedlozi odjela ljudskih resursa

Kod unutarnjih izvora regrutiranja veliku važnost ima razvijenost sustava informiranja i evidencije zaposlenih, njihovih potencijala i interesa. Ključnu ulogu u tome ima odjel ljudskih resursa. Svako oslobođeno radno mjesto u poduzeću zahtijeva analizu i pretraživanje informacijskog sustava ljudskih resursa kako bi se odabrali oni koji, po svojim sposobnostima, znanjima i interesima, najbolje udovoljavaju zahtjevima posla na tom radnom mjestu.

5.1.2. Vanjski izvori regrutiranja

Najčešće korištene metode vanjskih izvora regrutiranja su:

- vanjsko oglašavanje
- agencije
- obrazovne institucije
- elektronsko regrutiranje

5.1.2.1. Vanjsko oglašavanje

Vanjsko oglašavanje je jedna od najčešće korištenih metoda kada je riječ o eksternom regrutiranju. Prilikom vanjskog oglašavanja nužno je definirati što poduzeće želi postići, koga želi privući i što poruka treba obuhvaćati.

Drugim riječima, poduzeće mora definirati koga želi privući i zaposliti, koliko ljudi i u kojem vremenu. Dalje je potrebno definirati karakteristike i motivaciju onih kandidata koje poduzeće želi privući (razviti psihološki profil ciljne skupine). I na kraju, u oglas je potrebno uključiti informacije koje se odnose na radne dužnosti i minimalne radne kvalifikacije.

Kao temeljne funkcije oglašavanja mogu se navesti:

- privlačenje kandidata za posao – upućuje na važnost dizajna i sadržaja oglasa, a samim se oglasom nastoji zainteresirati „prave“ kandidate
- informirati – informacije koje daje oglas trebaju pružiti potencijalnim kandidatima sve potrebne informacije o radnom mjestu, uvjetima zapošljavanja i traženim kvalifikacijama.

Najčešće korišteni načini vanjskog oglašavanja su dnevni i tjedni tisak, specijalizirani stručni časopisi, radio i televizija, izravna pošta, posebni oglasi, priručnici i bilteni, posebni promotivni materijali.

5.1.2.2. Agencije

Uobičajeno, postoje dvije vrste agencija za zapošljavanje: državne i privatne agencije.

- Državne agencije – zbog važnosti rješavanja problema nezaposlenosti, ali i zbog zadovoljavanja potreba poduzeća, u većini zemalja postoje državne institucije za zapošljavanje. U Hrvatskoj je to Hrvatski zavod da zapošljavanje (HZZ), javna ustanova u vlasništvu Republike Hrvatske, koja osigurava pokrivenost cijele države svojim stručnim uslugama i prilagođenost djelovanja lokalnim uvjetima i potrebama. HZZ vodi evidenciju nezaposlenih, omogućuje lakše i brže pronalaženje zaposlenja nezaposlenim osobama (posredujući između poslodavaca i zaposlenika), osigurava pomoć nezaposlenim osobama, ali i osigurava pomoć poslodavcima u odabiru kandidata za njihova slobodna radna mjesta. Nezaposlene osobe mogu, u okviru ove institucije, pronaći sve potrebne pravne savjete iz domene zapošljavanja, ali i sudjelovati u različitim radionicama (pisanje zamolbe i životopisa, načini predstavljanja poslodavcu, i sl.).
- Privatne agencije – poduzeća se najčešće odlučuju za obraćanje privatnim agencijama kada nemaju vlastiti odjel ljudskih potencijala, niti stručnjake za njihovo kvalitetno pribavljanje, kada je potrebno hitno popunjavanje slobodnih mjesta, kada se radi o posebno deficitarnim zanimanjima i stručnjacima teško dostupnim za tržište rada ili kada poduzeće traži posebne kategorije kandidata. Privatne agencije najčešće osiguravaju one kandidate koji ne traže zaposlenje (već su zaposleni), ali su voljni promijeniti posao ako im se ukaže bolja prilika. To je ujedno i temeljna razlika između

privatnih i državnih agencija, pored toga što privatne agencije svoje usluge naplaćuju, za razliku od državnih agencija.

Posebna vrsta privatnih agencija za zapošljavanje, a specijalizirane su za određene skupine zaposlenika (najčešće menadžere), poznata je pod nazivom „headhunters“ ili „lovci na glave“. Ove agencije specijalizirane su za pribavljanje posebne skupine kandidata, odnosno one skupine kandidata koja će biti raspoređena na kompleksnija radna mjesta.

5.1.2.3. Obrazovne institucije

Jedan od mogućih izvora eksternog regrutiranja su svakako obrazovne institucije (srednje škole, više škole ili fakulteti). Temeljni nedostatak ovog načina vanjskog regrutiranja je taj što obrazovne institucije nude samo potencijalne kandidate, odnosno kandidate koji nemaju radnog iskustva i koji odgovaraju početnim, ulaznim pozicijama u poduzeću. Nerijetko poslodavci kontaktiraju obrazovne institucije, te po preporuci traže učenike sa završenim srednjoškolskim obrazovanjem ili, još češće, diplomirane studente, kad je riječ o ulaznim pozicijama u poduzeću.

5.1.2.4. Elektronsko regrutiranje

Elektronsko regrutiranje je novija, i danas sve češće upotrebljavana metoda vanjskog regrutiranja. Ono uglavnom podrazumijeva korištenje Interneta, na način da poduzeća posredno, putem Interneta, objavljuju oglase za slobodna radna mjesta ili se kandidati izravno prijavljuju za oglašena radna mjesta.

Jedna od prednosti korištenja ove metode kad je riječ o pribavljanju kandidata „izvana“ je svakako ta da na taj način poduzeće brzo i vrlo lako dolazi do kvalitetnih kandidata koji su mladi i kompjutorski pismeni. Također, jača imidž poduzeća koja provode elektronsko regrutiranje , jer takva poduzeća postaju inovativna, fleksibilna, te se ne ograničavaju samo na domaće tržište rada nego šire svoje poglede i na međunarodno tržište rada.

Kao glavni nedostatak elektronskog regrutiranja navodi se diskriminacija između onih kandidata koji su aktivni korisnici Interneta i onih koji to nisu, kao i diskriminacija između onih koji su kompjutorski pismeni i onih koji to nisu. Također se smatra da je elektronsko

regrutiranje pogodnije za ulazne pozicije u poduzeću, jer osobu za izvršnu poziciju nije moguće (niti preporučljivo) regrutirati elektronskim putem.

5.1.3. Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutiranja

U donjoj tablici navedene su prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutiranja.

Tablica 1. Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutiranja

	UNUTARNJI IZVORI	VANJSKI IZVORI
PREDNOSTI	- bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata - kandidat bolje poznaje organizaciju, njezine jake i slabe strane - pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih - otvara prostor za promociju - jača percepciju o brizi organizacije o dobrim djelatnicima - koristi dosadašnja ulaganja u ljudske potencijale - obično je brže i jeftinije	- mnogo je veći „pool“ talenata - unose se nove ideje i uvidi u organizaciju - omogućava promjene - smanjuje unutarnje napetosti, rivalitet i sukobe - često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja
NEDOSTACI	- ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao (razine sposobnosti) - unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral - može voditi gušenju novih ideja i inovacija - može učvršćivati ustaljeni način djelovanja te time usporavati, pa čak i sprječavati promjene	- privlačenje, evaluiranje i kontaktiranje potencijalnih djelatnika mnogo je teže i skuplje - duže je vrijeme prilagodbe i orijentacije - može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenima koji se osjećaju kvalificiranim za taj posao - uvijek postoji opasnost da se izbor pokaže pogrešnim

Izvor: Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb str. 376.

5.2. SELEKCIJA KADROVA

Važnost selekcije, odnosno odabira pravih i kvalitetnih ljudi, proizlazi iz činjenice da sve kasnije aktivnosti, kao i ukupna uspješnost poduzeća ovise o tome kakve smo ljude odabrali u organizaciju.

Selekcija je postupak kojim se, primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika, za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima. To je proces evaluacije kandidata za posao i prognoziranja njihove buduće radne uspješnosti na temelju procjene njihove sukladnosti s poslom. Njime organizacija odlučuje o tome koje će ljude zaposliti, a koje ne – s obzirom na njihovu usklađenost sa strategijom i kulturom organizacije i konkretnim zahtjevima određenog posla.[15]

Temeljnim ciljem procesa selekcije smatra se prognoziranje i maksimiziranje buduće radne uspješnosti zaposlenih, kao i cijele organizacije, a bit selekcije je osigurati maksimalnu usklađenost zahtjeva posla i individualnih karakteristika kandidata.

Faze procesa selekcije su:

(1) Organizacijski ciljevi – utvrđuje se razlog postojanja organizacije, definiraju se njezini ciljevi i strategija
(2) Analiza posla – definiraju se zadaci, dužnosti i odgovornosti posla koji bi trebao obavljati pojedinac za organizaciju
(3) Kriteriji radne uspješnosti – određuju se načini mjerenja radne uspješnosti i definira se kriterij koji razlikuje uspjeh od neuspjeha
(4) Zahtjevi posla (specifikacija osobe) – utvrđuju se individualne osobine, vještine i kvalitete potrebne za uspješno obavljanje posla
(5) Instrumenti selekcije – određuju se instrumenti koji su dostupni za utvrđivanje tih osobina kod kandidata
(6) Selekcija kandidata – utvrđuje se koji su to kandidati koji imaju potrebne osobine koje zahtijeva posao.

[15] Bahtijarević Šiber, F. (1999): op. cit. str. 331.

5.3. ULOGA ANALIZE POSLA U PROCESU SELEKCIJE

Analiza posla ima neprocjenjivu ulogu u procesu selekcije. Bez kvalitetno obavljene analize posla nije moguće utvrditi zahtjeve koje posao postavlja pred izvršitelja niti utvrditi kriterije radne uspješnosti.

U kontekstu selekcije, analiza posla ima tri cilja:[16]

- utvrđivanje specifičnih karakteristika ljudi koji najbolje odgovaraju zahtjevima posla
- utvrđivanje kriterija po kojima će se ocjenjivati radna uspješnost kandidata
- postavljanje odgovarajućih evaluativnih standarda i utvrđivanje metrijskih karakteristika selekcijskih instrumenata i postupaka.

5.4. SELEKCIJA KANDIDATA

Nakon što su utvrđeni zahtjevi posla, potrebne osobine i kvalitete kandidata, definirani kriteriji radne uspješnosti, određeni pouzdani i valjani mjerni instrumenti kojima će se provjeravati imaju li kandidati (i u kojem stupnju) zahtijevane osobine, nužno je organizirati postupak selekcije. Postupak selekcije označava primjenu odabranih instrumenata i drugih postupaka i izvora informacija da bi se utvrdilo koji od prijavljenih kandidata najbolje odgovaraju zahtjevima posla i jamče da će ga najbolje obavljati.

Sam postupak selekcije treba biti organiziran racionalno i efikasno. U tu svrhu upotrebljava se inicijalna selekcija u kojoj se provjeravaju opći podaci o kandidatima te se utvrđuje udovoljavaju li postojećim (formalnim) zahtjevima, nakon čega se određen broj kandidata odbacuje. U okvirima inicijalne selekcije često se koristi i preliminarni intervju, baziran na kratkom razgovoru s kandidatima, kojim se utvrđuje odgovaraju li za daljnju provjeru ili ne.

Kakav će konkretno biti postupak selekcije ovisi, prije svega, o veličini organizacije, vrsti posla, broju kandidata, broju slobodnih radnih mjesta, stručnosti ljudi zaduženih za selekciju, sagledavanju njezine važnosti i drugim činjenicama. Isto tako, pojavljuj use mnogobrojni faktori koji utječu na izbor instrumenata koji se će koristiti u procesu selekcije.

[16] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: *Nastavni materijali „Management ljudskih resursa“,* Ekonomski fakultet Split, str. 6.

6. OBUKA I RAZVOJ KADROVA

Danas se stalno obrazovanje smatra jednim od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Sve više se obuka zaposlenika smatra jednim od najvažnijih načina stjecanja konkurentskih prednosti poduzeća.

Pod obukom kadrova obično se podrazumijevaju pripreme za zanimanje ili za neke specifične vještine. Obuka je manje orijentirana na osobu, a više na posao.

Prije započinjanja samog procesa obuke, kada je riječ o novim zaposlenicima u organizaciji, potrebno je provesti pravilnu orijentaciju. Orijentacija je proces u kojem se zaposleniku pružaju osnovne informacije, saznanja o potrebnim vještinama i poslovnim zadacima, organizacijskoj politici i njenim ciljevima, kao i upoznavanje s nadređenima i suradnicima.[17]

6.1. RAZLOZI PROVOĐENJA OBUKE KADROVA

Najvažniji razlozi provođenja obuke kadrova su:

- Promjene u tehnologiji – dovode do velikog zastarijevanja znanja i zahtijevaju permanentno obrazovanja
- Povećanje kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline – traže se veća i drugačija znanja, te se ljudi i njihov razvoj stavljaju u prvi plan
- Moderno poslovanje traži nove vještine – zahtjevi suvremenog rada i poslovanja postaju sve veći, traže se međuljudske i komunikacijske vještine, vještine upravljanja konfliktima i vremenom, te novi oblici djelotvornosti koji u tradicionalnom načinu poslovanja nisu bili toliko važni
- Širenje jaza između sve većih zahtjeva rada i aktualnih znanja na tržištu rada – suvremeno poslovanje zahtijeva neka nova znanja i nove vještine
- Sustav obrazovanja, poslovni život i zahtjevi rada imaju različitu dinamiku – dinamičnost poslovnog života mnogo je veća, a promjene su mnogo brže.

[17] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: *Nastavni materijali: „Management ljudskih resursa“*, Ekonomski fakultet Split, str. 4.

6.2. PROCES OBUKE KADROVA

Proces obuke ima kompleksan karakter s obzirom da podrazumijeva niz aktivnosti:

1. Identifikacija potreba za obukom – podrazumijeva utvrđivanje razlike između razine potrebnih i razine stvarnih znanja i vještina. Svaki posao pred izvršitelje postavlja određene zahtjeve, s tim da su ti zahtjevi kod pojedinih poslova jednostavniji, a kod drugih složeniji. Analiza potreba za obukom sastoji se upravo u tome da se za svaki posao utvrdi razlika između zahtjeva koje on postavlja i zahtjeva kojima udovoljava izvršitelj tog posla.

2. Planiranje potreba obuke – na temelju prethodno provedene analize utvrđuju se ciljevi koji se žele postići, sadržaj i program obuke, te metode i tehnike obuke.

3. Izvođenje obuke – proces u kojem se proces obuke ostvaruje na unaprijed utvrđen i definiran način (direktna komunikacija, instruktor – polaznici, ili indirektni načini kao što su kompjutori, udžbenici, TV, i sl.).

4. Evaluacija obuke – obuhvaća kontrolni dio procesa obuke, koji, kao i svaki drugi kontrolni proces, zahtijeva postavljanje odgovarajućih standarda obuke. Spomenuti standardi mogu se pojaviti kao politike, ciljevi, eksterni standardi i dr. Kad je riječ o obuci, strategija evaluacije može se primjenjivati tako da se ocjenjuju inputi procesa obuke, reakcije polaznika nakon provedene obuke, stupanj naučenog nakon završetka procesa obuke, stupanj promjene ponašanja na poslu, efekti obrazovanja koji su povezani s razvojem organizacije i sl.

6.3. METODE OBUKE KADROVA

Kako bi se odredilo koja će sve metoda obuke primjenjivati potrebno je poslove u poduzeću podijeliti u dvije osnove grupe, a tu su:

1. nemenadžerski poslovi
2. menadžerski poslovi.

6.3.1. Metode obuke nemenadžera

Ova metoda, u svom jednostavnom obliku, svodi se na to da neposredni rukovoditelj ili dobro obučeni suradnik preuzima ulogu instruktora.
Najpoznatije metode obuke nemenadžera su:

- Metoda rasprave – od polaznika zahtijeva izvjesnu razinu znanja kako bi se mogla vršiti razmjena mišljenja. Za uspješno provođenje metode potrebno je postojanje moderatora, postojanje predmeta rasprave koji se nalazi u okvirima znanja sudionika, postojanje planiranog vremena rasprave, itd.
- Metoda obuke u razredu – provodi se u posebnim prostorijama koje su opskrbljene svim potrebnim pomagalima. Omogućuje uključivanje velikog broja polaznika uz minimalan broj instruktora.
- Metoda programirane nastave – metoda u kojoj se koristi knjiga, priručnik ili aparati za učenje kako bi se prezentirali programni predmetni sadržaji. Ova metoda zahtijeva unaprijed definirane ciljeve, volju polaznika da uče na ovakav način te da se predmetni materijali ne mijenjaju neko izvjesno vrijeme.
- Obuka uz pomoć kompjutora – danas ova metoda postaje sve popularnija. Primjena ove metode omogućuje oslobađanje instruktora te im ostavlja vremena za posvećivanje vlastitom razvoju.
- Metoda simulacije – ova metoda koristi simulatore za uvježbavanje polaznika. Najviše se koristi u onim slučajevima kad je skupo korištenje sredstava za rukovanje kojima se polaznici obučavaju. To se naročito odnosi na pilote, vozače lokomotiva, i slične poslove.

6.3.2. Metode obuke menadžera

Metode obuke menadžera razlikuju se od metoda koje se koriste za obuku nemenadžera. Ove metode dijele se u dvije grupe:

1. Metode obuke iskustvom na poslu
2. Metode obuke iskustvom izvan posla

6.3.2.1. Metode obuke stjecanjem iskustva na poslu

- Poučavanje – metoda u kojoj se nadređenom dodjeljuje uloga instruktora koji s podređenim uspostavlja kontinuirani tijek instrukcija, komentara i sugestija. Ova metoda odnosi se na podučavanje podređenog kompleksnijim poslovima kako bi se on osposobio za preuzimanje menadžerskih poslova.
- Dodjeljivanje zamjenika ili pomoćnika – metoda kojom se nekom menadžeru dodjeljuje jedan ili više zamjenika ili pomoćnika. Ti zamjenici (pomoćnici) preuzimaju jedan dio poslova koji im je delegiran od menadžera te se, kroz obavljanje tih poslova, osposobljavaju za preuzimanje menadžerskih poslova.
- Rotacija posla – metoda u kojoj kandidat mijenja različite poslove kao što su nadzornički rad, promatranje što menadžer radi, različite pozicije menadžerske obuke, pozicija srednje razine menadžmenta, nespecifična rotacija na različite menadžerske pozicije u različitim odjelima.
- Lateralni transfer – specifični oblik rotacije posla koji se odvija poprečno po strukturi menadžmenta. To za kandidata ne znači promociju, nego primjenu njegova znanja na sličnim područjima.
- Dodjeljivanje projekata – kandidatima se dodjeljuju određeni projekti, kroz čije upravljanje oni pokazuju svoje sposobnosti planiranja, vođenja, kontroliranja i organiziranja.

6.3.2.2. Metode obuke stjecanjem iskustva izvan posla

- Metoda studija slučajeva – koriste se slučajevi iz poslovne prakse na čijem se izučavanju simulira stvarna situacija. Slučajevi podrazumijevaju opis nekog tipičnog poslovnog događaja s kojim se menadžer nekog poduzeća susreo, te uključuje činjenice koje taj događaj uvjetuje. Rješenje slučajeva podrazumijeva odgovarajući proces razmišljanja, zbog čega se ova metoda smatra pogodnom za stjecanje iskustva.
- Metoda „obuke u košari“ – polaznicima se podijele pojedini dokumenti koji opisuju neki problem ili situaciju. Nakon proučavanja tih dokumenata, polaznici trebaju predložiti svoje rješenje tog problema, pri čemu se susreću s vremenskim pritiskom, budući da se pred njih postavlja zadani vremenski okvir.
- Grupna rasprava bez voditelja – metoda koja pretpostavlja grupni rad. Polaznici na zajedničkoj sjednici raspravljaju o predmetu koji im je dodijeljen. Kroz ovu metodu se

kod polaznika ocjenjuju inicijativnost, sposobnost vođenja i vještina efektivnosti rada u grupi.

- Metoda menadžerskih igara – polaznici igraju igre na primjeru nekog hipotetičkog poduzeća, pri čemu su prisiljeni donositi serije odluka vodeći računa o efektima tih odluka na svako funkcionalno područje u poduzeću. Zahtijeva visok stupanj participacije polaznika, što ovu metodu čini znatno efikasnom.
- Metoda igranja uloga – temelji se na simulaciji uloga pojedinca u zadanoj situaciji. Ova metoda zahtijeva da se situacija opiše, da se odrede osobe u njoj, da im se dodijele uloge, te da sudionici sami sastave svoje tekstove i odigraju te osobe.
- Metoda laboratorijske odluke – primarni cilj ove metode je razvijanje veće senzitivnosti kod svakog polaznika. Menadžeri kroz ovu metodu povećavaju sposobnost razumijevanja sebe i drugih, što se postiže njihovim sudjelovanjem u grupnim raspravama u kojima iznose svoja iskustva, osjećaje i percepcije.

7. PROCJENA PERFORMANSI, MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE

U svrhu procjene performansi razvijene su brojne metode, koje se svrstavaju u tri temeljne skupine:

1. Metoda procjene osobna zaposlenika
2. Metoda procjene učinka zaposlenika
3. Metoda ocjene menadžera

7.1. METODA PROCJENE OSOBINA ZAPOSLENIKA

Ove metode pretežno su usmjerene na procjenjivanje osobina zaposlenika kao što su inicijativa, mogućnost prosuđivanja, stav prema poslu, spremnost prihvaćanja odgovornosti, prilagodljivost, dok su manje usmjerene na učinak zaposlenika. Najznačajnije metode procjene osobina zaposlenika su:

- Metode običnog rangiranja – na temelju globalnog procjenjivanja nekih osobina, zaposleni se poredaju u rang-listu, od najboljeg do najgoreg. Procjena se vrši usporedbom jednog zaposlenika s drugim, bez usporedbe apsolutnih veličina.
- Metoda grupnog rangiranja – bit ove metode je u tome da ne postoji onoliko rangova koliko ima zaposlenika, već samo nekoliko (najčešće pet), pri čemu procjenitelj svrstava zaposlene u te rangove po nekom ključu frekvencije (najčešće se za model uzima normalna distribucija).
- Metoda usporedbe u parovima – metoda se sastoji u uspoređivanju dva po dva zaposlenika, po principu „svaki sa svakim“. Ovim načinom se treba odlučiti koji je od zaposlenih u svakom paru bolji, a koji lošiji.
- Model obvezatnog (prisilnog) izbora – sastoji se u tome da procjenitelj ne određuje da li zaposlenik posjeduje određenu osobinu i u kojoj mjeri, nego procjenjuje da li ima više jedne osobine ili druge.
- Metoda skale sudova – definiraju se važne osobine koje su potrebne za uspjeh poduzeća te se za te osobine određuju mjerne skale na kojima procjenitelj treba označiti stupanj ili intenzitet prisutnosti svake od tih osobina kod zaposlenika.

- Metoda slobodnog izbora – podrazumijeva fraze, tvrdnje ili pitanja kojima se opisuju važni aspekti ponašanja zaposlenika na poslu. Procjenitelj po vlastitom nahođenju odabire one tvrdnje za koje smatra da najbolje opisuju zaposlenog.

7.2. METODE PROCJENE UČINKA ZAPOSLENIKA

Ove metode prvenstveno su orijentirane na učinak zaposlenika, bilo po kvaliteti, količini, troškovima ili nečem drugom. One se ne bave pitanjem kakav je zaposlenik, tj. koje su mu osobine, već kako on radi, odnosno da li je uspješan ili ne.

- Sustavni pristup – ovim pristupom struktura poduzeća se raščlanjuje na svoje elemente (podsustave), od kojih je predmet primarnog promatranja radno mjesto. Prema sustavnom pristupu, poduzeće ima svoj ulaz (input), unutrašnju strukturu, te izlaz (output), pri čemu izlaz, tj. output predstavlja učinak. Radni učinak uvjetovan je elementima strukture sustava, od kojih je primarni element čovjek.
- Metoda kvalifikacije – suština ove metode je utvrđivanje odgovora na pitanja što ocjenjivani radi, kako obavlja poslove koji su mu dodijeljeni, kako se u promatranoj situaciji manifestira učinak, koji se postupci mogu predvidjeti i poduzeti za poboljšanje radnog učinka i za korekturu stvarnih pogrešaka.
- Ciba – Geigy metoda – ova metoda polazi od toga da ljudski faktor, odnosno učinak ima presudno značenje za ostvarivanje ciljeva svakog poduzeća. Stoga se ova metoda bavi traženjem odgovora na pitanja: što ocjenjivani radi, što on treba postići, što je postigao, zašto takav radni učinak, kakav je on, što treba činiti i što on misli o tome.
- B + F program (program vrednovanja i unapređivanja) – ovaj pristup polazi od toga da nije dovoljno samo ocjenjivati radni učinak, već treba unapređivati sposobnosti zaposlenik. Njegova svrha orijentirana je u pravcu vođenja adekvatne kadrovske politike. Program polazi od niza pretpostavki, od kojih je najznačajnija ona koja zahtijeva jednostavnost u sustavu i u njegovoj primjeni, a bit jasnoće sustava ogleda se u tome da zaposlenik može sam sebi odgovoriti na pitanja:
    - Kako se ocjenjuje moj radni učinak?
    - Što se od mene očekuje?

7.3. METODE OCJENE MENADŽERA

Specifična i najznačajnija metoda ocjene menadžera je metoda analize puta. Ova metoda polazi od slabosti upravljanja pomoću ciljeva, te, u nastojanju da te slabosti eliminira, gradi novi pristup ocjenjivanju učinka menadžera.

Metoda upravljanja pomoću ciljeva orijentirana je isključivo na stupanj ostvarenja postavljenog cilja, pri čemu se ne obazire na način na koji je taj cilj postignut. Otud proizlazi i njena osnovna slabost. Ona ne ukazuje na uzroke koji su doveli do neostvarenja postavljenog cilja, pa se ne mogu ni poduzeti mjere da se taj isti uzrok ne ponovi.

Koncepcija metode analize puta polazi od toga da se cjeloviti zadatak poduzeća sastoji od dvije komponente: cilj i put.

Komponenta cilj predstavlja stupanj izvršenja određenog zadatka pri čemu se taj stupanj utvrđuje komparacijom postavljenog cilja i postignutog stanja. Međutim, da bi se definirani cilj dostigao, potrebno je prijeći određeni put do njegova ostvarenja, a taj put predstavlja proces menadžmenta, odnosno njegove temeljne funkcije kao što su planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje.

8. UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA

Pod pojmom kompenzacija podrazumijevaju se ukupne nagrade koje zaposlenici dobivaju za svoje djelovanje u poduzeću. Neke od tih nagrada vezane su za rezultate rada, a neke za pripadnost poduzeću, te se i jedne i druge pojavljuju u materijalnim i nematerijalnim oblicima.

Naknade koje se odnose na rezultate rada prvenstveno obuhvaćaju rezultate rada pojedinca, zatim njegove radne grupe, te, konačno, poduzeća kao cjeline.

Naknade vezane za pripadnost poduzeću proizlaze iz činjenice da pojedinac, kao zaposlenik poduzeća, ima određeni status. Takve naknade se mogu isplaćivati u novcu ili u obliku različitih usluga, te se naknade, kao takve, pojavljuju u obliku plaća, nagrada i beneficija.

Plaća je, za pojedinca, najznačajniji oblik kompenzacija, a može se definirati kao "svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila".[18]

Plaće se sastoje od pet osnovnih komponenti, a to su:

- osnovna plaća
- stimulativni dio plaće
- dodaci plaći
- naknade
- udio u dobiti

8.1. OSNOVNA PLAĆA

Osnovna plaća je temeljni oblik kompenzacije na kojeg se nadograđuju gotovo svi drugi novčani oblici kompenzacija. Visina osnovne plaće utvrđuje se posredstvom postupka vrednovanja posla, koje se nastavlja na analizu posla i njezine rezultate - opis i specifikaciju posla.

[18] Buble, M. (2006): op.cit. str. 288.

Vrednovanje posla obično se provodi preko dvije grupe metoda. Jedna grupa orijentirana je na kvantitativnu analizu posla, a druga na klasifikaciju poslova. Kombiniranim korištenjem spomenutih metoda dolazi se do četiriju postupaka vrednovanja posla.

8.1.1. Postupak rangiranja

Karakterizira ga sumarno rangiranje poslova bez sustavne analize pojedinih, parcijalnih obilježja posla. Postupak polazi od toga da se najprije popišu svi poslovi koji će se zatim međusobno uspoređivati, i to najprije unutar užih organizacijskih jedinica, potom širih, i tako redom. Kao rezultat, izrađuje se rang lista u kojoj najviši rang zauzima najkompleksniji posao, a posljednji rang zauzima najjednostavniji posao.

8.1.2. Postupak platnih grupa

Karakterizira ga sumarno rangiranje poslova unutar prethodno definiranog broja platnih grupa. Postupak se provodi tako da se odredi broj i sadržaj platnih grupa (najčešće 7 do 20) u koje se, na temelju opisa, svrstava svaki pojedini posao.

8.1.3. Postupak rangiranja usporedbom zahtjeva

Ovaj postupak ne polazi od sumarnog rangiranja, nego e rangira svaki pojedini zahtjev unutar određenog posla. Najčešće se polazi od četiri poznate grupe zahtjeva - stručnost, napori, odgovornost i uvjeti rada. Budući da ovakvim sustavom rangiranja jedan te isti posao, po nekom zahtjevu, može obuhvaćati prvi rang, a po nekom drugom zahtjevu posljednji rang, potrebno je odrediti pripadajuće bodove za svaki rang svakog pojedinog zahtjeva. Zbrajanjem tako dodijeljenih bodova određuje se ukupan iznos bodova za svaki posao po svim zahtjevima.

8.1.4. Bodovni postupak

Procjena rada po bodovnom postupku provodi se tako da se rad analizira s aspekta svakog pojedinog zahtjeva i stupnja intenziteta u tom zahtjevu, da bi se svakom od stupnjeva dodijelio određeni broj bodova. Zbrajanjem bodova dobije se konačan broj bodova za svaki opisani posao.

Primjenom navedenih postupaka utvrđuje se relativna vrijednost svakog pojedinog posla u poduzeću, koja se izražava u bodovima. Da bi se te vrijednosti pretvorile u plaću, koriste se dva najčešća postupka. Prvi je postupak da se iz odnosa sume sredstava za plaće i mase bodova utvrdi novčana vrijednost boda i tako se dobije plaća za dotični posao. Drugi je postupak da se dobivene vrijednosti poslova, izražene u bodovima, svrstaju u određeni broj grupa koje korespondiraju dogovorenim platnim grupama.

8.2. STIMULATIVNI DIO PLAĆE

Plaća koja sadrži i stimulativnu komponentu znači da je dotično poduzeće usvojilo sustav stimulativnog plaćanja zaposlenika. To je sustav koji visinom ili načinom obračuna plaće potiče svoje zaposlenike na određen rezultate.

Cilj sustava stimulativnog plaćanja je poticanje zaposlenika na ostvarivanje optimalnih parametara radnog učinka, no ovakav sustav ima i niz ograničenja, među kojima se mogu izdvojiti:

- materijalna (novčana) stimulacija nije jedini način da se osiguraju bolji rezultati rada; danas presudnu ulogu u tome imaju organizacija rada i tehnologija
- u području motivacije zaposlenika postoji čitav niz drugih motivatora kao što su sigurnost radnog mjesta, mogućnost stručnog usavršavanja i napredovanja, zanimljivost i kreativnost posla i sl., i ti motivatori mogu djelovati jače, odnosno dovoljno jako da zamijene ulogu plaće kao motivatora
- suvremena tehnologija sve više ograničava pojedinca te mu onemogućuje identifikaciju vlastitih ranih rezultata.

Stimulativni dio plaće uvijek se utvrđuje u ovisnosti o stupnju izvršenja nekog zadanog posla.

8.3. DODACI PLAĆI

Radeći pod određenim (izvanrednim) uvjetima zaposlenici imaju pravo na veću osnovnu plaću nego kad rade isti taj posao u normalnim uvjetima. Dio plaće koji se isplaćuje u takvim situacijama naziva se dodatak plaći.

S obzirom na različitost uvjeta pod kojima se rad obavlja, razlikuje se nekoliko vrsta dodataka, a najvažniji su:

- dodatak za rad u smjenama - pravo na ovaj dodatak stječu zaposlenici koji rade u drugoj ili trećoj smjeni, pri čemu je obično rad u trećoj smjeni bolje stimuliran od rada u drugoj smjeni
- dodatak za rad noću - pripada onima koji rade između 22 sata i 5 sati idućeg dana
- dodatak za prekovremeni rad - pripada onima koji rade duže od punog radnog vremena
- dodatak za povremeno teže uvjete rada - to su oni uvjeti u kojima se povremeno obavlja rad, a koji mogu štetno utjecati na zdravlje zaposlenika kao i oni koji predstavljaju opasnost za život zaposlenika (rad s kemikalijama, rad na visinama, ...)
- dodatak za rad na dane praznika - za rad na dane praznika u kojima se ne radi zaposleni imaju pravo na naknadu plaće, plaću za ostvareni rad i dodatak plaći
- dodatak za rad na dane tjednog odmora - prema propisima zaposlenici imaju pravo na tjedni odmor u trajanju najmanje 24 sata neprekidno, a ako je nužno da na dan svog tjednog odmora rade, takav odmor im se mora osigurati jedan dan tijekom radnog tjedna.

9. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU „EUROHERC“ d.d., SARAJEVO

Poduzeće „Euroherc“ d.d., Sarajevo osnovano je 1992. godine u Ljubuškom. Društvo je osnovano privatnim kapitalom, a osnutak predstavlja temelj današnjeg Koncerna Agram. Sjedište društva je u Sarajevu.

Kako bi svojim klijentima bio dostupan u svakom trenutku, „Euroherc“ posluje putem svojih pet moderno opremljenih podružnica, te na više od sto prodajnih mjesta, čime je stvorena odlično formirana i razgranata mreža kojom je pokrivena cijela zemlja.

Društvo nudi široku paletu neživotnih osiguranja, od osiguranja osoba i imovine, autoodgovornosti, kasko osiguranja, putničkog – zdravstvenog osiguranja pa sve do osiguranja transporta i osiguranja od odgovornosti.

Vizija društva je biti pouzdan partner, te imati vjernog i zadovoljnog osiguranika, dok je misija poduzeća kontinuirano podizanje kvalitete usluge i proizvoda, ulaganje u infrastrukturne objekte i edukaciju djelatnika i ekspeditivno rješavanje odštetnih zahtjeva. Stoga su sve aktivnosti „Euroherc-a“ usmjerene prema pružanju što kvalitetnije usluge i razvoju novih osiguravateljnih proizvoda. Ove prednosti, zajedno sa stalnim unapređenjem kvalitete svojih proizvoda, širenjem njihove palete u skladu s trendovima u svijetu, širenjem prodajne mreže i ekspeditivnog rješavanja odštetnih zahtjeva osigurale su „Euroherc-u“ stalnu prisutnost u samom vrhu industrije osiguranja u Bosni i Hercegovini.

9.1. ORGANIZACIJA DRUŠTVA

Organizacijsku strukturu Društva čine: Nadzorni odbor, Uprava društva, sektori i podružnice. Hijerarhijska struktura maksimalno otvoreno potiče poslovanje i daje dodatan plus usmjeren ka uspjehu.

Zbog složenosti djelatnosti kojom se bavi, „Euroherc“ ima mješovitu organizacijsku strukturu: kombinaciju predmetne, funkcionalne, teritorijalne i projektne strukture.

Društvo vodi Uprava, koju čine predsjednik i dva člana.

Nadzorni odbor čini pet članova; četiri člana na čelu s predsjednikom. Uz praćenje rada Uprave, ovo tijelo definira strateške odrednice u poslovanju Društva.

Nasuprot teritorijalnoj (horizontalnoj) podjeli na podružnice, Društvo je po vertikalnoj organizaciji podijeljeno na četiri sektora, sukladno četirima osnovnim funkcijama ili skupinama poslova:

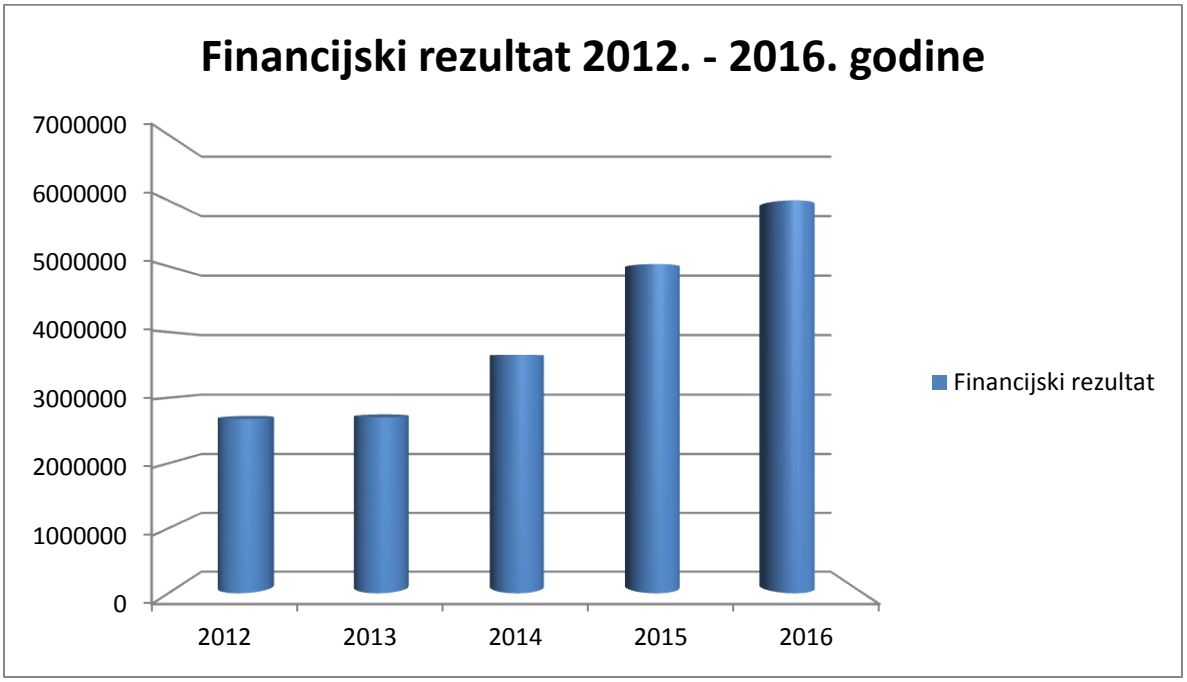
- prodaja – svih vidova osiguranja
- štete – tuzemne i međunarodne
- financije – računovodstvo, kontrolling i revizija
- informatika – sistemski i programerski poslovi

Na čelu svakog pojedinog sektora nalaze se direktori, a za određene stručne skupine poslova unutar pojedinog sektora, direktorima su podređeni izvršni direktori sektora.

U teritorijalnom smislu, Društvo je organizirano u pet podružnica kojima upravljaju direktori. S obzirom na to da su podružnice organizirane po istoj, sektorskoj podjeli, u svakoj podružnici djeluje odgovarajući direktor sektora, odnosno šef odjela. Podružnice su zasebni profitni centri, a sjedišta tih podružnica nalaze se u Mostaru, Livnu, Tuzli, Banja Luci i Sarajevu. Mreža podružnica upotpunjena je zastupstvima i prodajnim mjestima koje se rasprostiru diljem Bosne i Hercegovine.

9.2. FINANCIJSKI REZULTAT POSLOVANJA

Na slici ispod prikazan je financijski rezultat poslovanja Društva u razdoblju od 2012. do 2016. godine.



Slika 5: Financijski rezultat poslovanja društva "Euroherc" d.d., Sarajevo

Izvor: Izrada autora prema službenim podacima poduzeća „Euroherc" d.d., Sarajevo

Na slici 4. os apscisa prikazuje promatrano razdoblje u godinama (2012. – 2016.), dok os ordinata prikazuje financijski rezultat u KM[19] za promatrano razdoblje. Kako je i prikazano, Društvo je u promatranom razdoblju ostvarivalo kontinuirani rast dobiti.

Tako je dobit Društva u 2012. godini iznosi 2.678.236 KM[20] da bi se u 2013. povećala za 0,91% i iznosila 2.702.620 KM. U posljednje tri godine promatranog razdoblja, odnosno u periodu od 2014. do 2016. godine dobit se povećavala u znatno većim postocima, što je i vidljivo iz promatranog grafikona. Tako je u 2014. godini Društvo ostvarilo porast od 35,13% u odnosu na prethodnu godinu, odnosno dobit od 3.652.087 KM. 2015. godinu obilježila je dobit od 5.034.237 KM koja je u 2016. porasla za 19,23% i iznosila nešto više od 6 mil. KM.

[19] Službena valuta Bosne i Hercegovine
[20] Prema deviznom tečaju 1KM = 3,95 kuna

10. ANALIZA POSTOJEĆE KADROVSKE STRUKTURE U PODUZEĆU „EUROHERC“ d.d., SARAJEVO

10.1. KRETANJE UKUPNOG BROJA ZAPOSLENIKA

U donjoj tablici prikazano je kretanje ukupnog broja zaposlenih u Društvu, u razdoblju od 2012. do 2016. godine.

Tablica 2. Prikaz ukupnog broja zaposlenih u razdoblju 2012. - 2016.

Razdoblje	Broj zaposlenika
2012.	250
2013.	258
2014.	261
2015.	283
2016.	293

Izvor: Izrada autora prema službenim podacima poduzeća „Euroherc“ d.d., Sarajevo

Plan budućeg zapošljavanja radne snage izrađuje se prema planiranom budžetu i planiranim aktivnostima Društva. Zbog nedostupnosti spomenutih podataka, nije moguće prikazati plan budućeg zapošljavanja.

10.2. PRIKAZ BROJA ZAPOSLENIH PO SEKTORIMA I STRUČNOJ SPREMI

Donja tablica prikazuje kako su zaposleni raspoređeni po stručnoj spremi i po prethodno navedenim sektorima Društva.

Tablica 3. Prikaz broja zaposlenih po sektorima i stručnoj spremi

SEKTOR	VSS – Dr., Mr.	VŠS	SSS	KVR	PKR	UKUPNO
Prodaja	69	8	109	13	1	200
Štete	19	3	8	0	3	33
Računovodstvo i financije	13	2	2	0	0	17
Informatika	3	0	2	0	0	5
Zajedničke službe	9	1	19	6	3	38
UKUPNO	113	14	140	19	7	293

Izvor: Izrada autora prema službenim podacima poduzeća „Euroherc“ d.d., Sarajevo

Na dan 31.12.2016. godine Društvo raspolaže sa 293 zaposlena djelatnika u stalnom radnom odnosu. Od iznad navedenog ukupnog broja djelatnika, najviše ih ima visoku i srednju stručnu spremu.

Od samog osnutka, ustaljena praksa Društva je da rukovodeće kadrova stvara i „odgaja u kući“, obrazujući i unapređujući mlađe kadrove. Temeljni kriterij napredovanja u Društvu je ostvarenje poslovnih rezultata i osobni doprinos razvoju Društva. Također, velik značaj pridaje se edukaciji, pa tako unutar sektora prodaje Društvo posjeduje cijeli tim internih edukatora, koji prenose svoja znanja o proizvodima te prodajnim vještinama i tehnikama svim ostalim članovima ovog sektora.

S druge strane, Društvo je i u ostalim sektorima, posebno u sektoru likvidacije i procjene šteta, ima na raspolaganju stručne i obrazovane zaposlenike, stručne procjenitelje zbog čega je u mogućnosti profesionalno upravljati odštetnim zahtjevima krajnjih korisnika usluga osiguranja.

10.3. KVALIFIKACIJSKA STRUKTURA RADNIKA I RADNIH MJESTA

Sljedeća tablica prikazuje podatke potrebne za utvrđivanje stupnja kvalificiranosti radnih mjesta. Iz podataka će se utvrditi kakvom radnomg snagom Društvo raspolaže.

Tablica 4. Kvalifikacijska struktura zaposlenih

Stupanj kvalificiranosti	Ponder (K_i)	Broj zaposlenika
VSS	2,20	113
VŠS	2,10	14
SSS	1,60	140
KVR	1,40	19
PKR	1,20	7
UKUPNO		**293**

Izvor: Izrada autora prema službenim podacima poduzeća „Euroherc“ d.d., Sarajevo

Kako je već spomenuto, iz ovih podataka se može utvrditi stupanj kvalificiranosti radnih mjesta (K_p) i to tako da svako radno mjesto (P_i) pomnoži s pripadajućim koeficijentom kvalificiranosti (k_i) i tako dobivene vrijednosti zbroje, te potom podijele s brojem radnih mjesta u organizaciji (P_i).

$$K_p = \frac{\sum_{i=1}^{n} P_i * k_i}{\sum_{i=1}^{n} P_i} = [(113*2,20)+(14*2,10)+(140*1,60)+(19*1,40)+(7*1,20)] / 293 = 1,8327$$

Iz podataka iz gornje tablice došli smo do stupnja kvalificiranosti radnih mjesta od 1,8327 koji je veći od 1, što znači da Društvo posjeduje prekvalificiranu radnu snagu.

Poduzeće „Euroherc“ prepoznato je kao individualno i profesionalno stimulativna poslovna sredina, koja svojim zaposlenicima pruža brojne mogućnosti za razvoj karijere i napredovanje, uz uvjet da su sposobni i voljni odgovoriti na kompleksne zahtjeve tržišta i dinamiku poslovanja, da su spremni na predan rad, osobni rast i razvoj i vjernost poduzeću.

11. ZAKLJUČAK

Kako je već ranije istaknuto, kadrovi, odnosno ljudski resursi su živi faktor organizacije poduzeća koji svojim znanjem i vještinama doprinose ostvarenju ciljeva poduzeća, zbog čega je danas iznimno važno osigurati kvalitetne i stručne kadrove, ali i kontinuirano ulagati u njihov razvoj i obrazovanje.

Kadroviranje ili menadžment ljudskih resursa jedna je od pet osnovnih funkcija menadžmenta. Pod ljudskim resursima se podrazumijevaju svi ljudski potencijali kao što su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, motivacija, kreativne mogućnosti i odanost kojom neko poduzeće raspolaže. Kadroviranje se, dakle, odnosi na niz koraka koji su međusobno povezani, a koji osiguravaju adekvatan broj i strukturu zaposlenih, njihovih znanja, interesa, motivacija i oblika ponašanja koji su potrebni za ostvarivanje ciljeva koje organizacija kao takva postavlja.

Poduzeća danas se sve više fokusiraju na pribavljanje adekvatne radne snage kao temelja za ostvarenje zacrtanih ciljeva.

Motivirani djelatnici „Euroherc“ osiguranja ključ su dugogodišnjeg uspjeha poslovanja ovog Društva koji, provodeći jasno zacrtanu strategiju jedinstvenog pristupa svakom pojedinom osiguraniku, nastoje podići svijest o potrebi zaštite i osiguranja od različitih rizika. Stoga Društvo od iznimne važnosti smatra ulaganje u zaposlenike.

Visoki standardi, vrhunski uvjeti rada, transparentan sustav nagrađivanja kao i dodatno ulaganje u razvoj djelatnika, ovom poduzeću su donijeli titulu najpoželjnijeg poslodavca u Bosni i Hercegovini.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,
2. Buble, Marin: Osnove menadžmenta, Sinergija, Split, 2006.
3. Buble, Marin: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.
4. Buble, M., Bakotić, D.:Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2013.,
5. Champy, J. :Reengineering Management: The Mandate for Never Leadership, Harper Collins, London, 1995.
6. Goić, S. Predavanja i vježbe iz predmeta „Menadžment ljudskih resursa“, Ekonomski fakultet Split, Split, 2008.,
7. Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: Nastavni materijali „Management ljudskih resursa“, Ekonomski fakultet Split
8. Penezić, Z. Predavanja i vježbe iz predmeta „Uvod u metode istraživanja“, Sveučilište u Zadru, 2013.,
9. Stone, R. J.: Human resource management, Sidney, John Wiley & Sons Australia, Ltd., 2005.,
10. Tadić, I: Utjecaj stupnja razvijenosti i funkcija upravljanja ljudskim resursima na performanse poduzeća, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split, Split 2011.,
11. Z. Cerović, Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2003.,
12. Weirich, Heinz i Koontz: Menadžment, MATE, Zagreb, 1994.

SUMMARY

Main functions of HRM include activites such as recruiting people, staffing, compensation and benefits, motivating employees as well as training them, and offering them a safe workplace in which they are able to achieve the goals that company set.

Nowadays, in the concept of Management and Business the most important things are people with their knowledge. People, their motivation and satisfaction became the most important tool in the fight on the global market.

In the extention, there is an overview of basic functions of HRM and its influence on the success of companies. The main goal of this task is to point out the importance of human resources, and show the effects of well organized and planned Human Resources Management.

After defining basic functions of HRM, there is an overview of staffing structure in „Euroherc“ Jsc., based in Sarajevo (the capital of Bosnia and Herzegowina), that counts 293 empolyees.

Key words: human resources, staffing, „Euroherc“ Jsc., Sarajevo

POPIS SLIKA

Slika 1: Glavne aktivnosti HRM

Slika 2: Rezultati analize posla

Slika 3: Bazni model sustavnog planiranja ljudskih resursa

Slika 4: Koeficijent kvalificiranosti radne snage

Slika 5: Financijski rezultat poslovanja društva "Euroherc“ d.d., Sarajevo

POPIS TABLICA

Tablica 1: Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutiranja

Tablica 2: Prikaz ukupnog broja zaposlenih u razdoblju 2012. - 2016.

Tablica 3: Prikaz broja zaposlenih po sektorima i stručnoj spremi

Tablica 4: Kvalifikacijska struktura zaposlenih