ANALIZA REGRUTIRANJA KADROVA U STUDENTSKOM CENTRU SPLIT

Marinović, Laura

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:124:493694

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 REGRUTIRANJA KADROVA U STUDENTSKOM CENTRU SPLIT“

Mentor:

Doc.dr.sc. Željko Mateljak

Student:

Laura Marinović

Broj indeksa: 1132261

Split, kolovoz, 2017. godina

SADRŽAJ

SAŽETAK…….....**1**

1. UVOD……...**2**

1.1.PREDMET RADA……..2

1.2.PROBLEM RADA…….…….2

1.3.CILJEVI RADA…….....2

1.4.METODE RADA…….…….....3

1.5.STRUKTURA RADA…….……3

2. TEORIJSKE ODREDNICE REGRUTIRANJA KADROVA…….……...5

2.1.KADROVI I KADROVIRANJE…….……5

2.1.1. Upravljanje i odabir ljudskih resursa…….……..5

2.2.ANALIZA POSLA KAO OSNOVA KADROVIRANJA……..……6

2.2.1. Pojam posla…….…….6

2.2.2. Sadržaj analize posla…….……...7

2.2.3. Metode analize posla…….……...9

2.3. PLANIRANJE KAO OSNOVA REGRUTIRANJA KADROVA….……13

2.3.1. Ocjena tekućih potreba za kadrovima…….……...14

2.3.2. Prognoziranje budućih potreba za kadrovima…….…...16

2.3.3. Formuliranje strategije kadroviranja……..17

2.3.4. Organizacijske mogućnosti popunjavanja radnih mjesta……...19

2.4. IZVORI REGRUTIRANJA KADROVA…….…20

2.4.1. Interni izvori regrutiranja…….…..22

2.4.2. Eksterni izvori regrutiranja……....23

3. TALENT MENADŽMENT U POSLOVNOJ POLITICI…….27

3.1.MENTORSTVO – STVAR RAZVOJA KOMPETENCIJE…….……33

4. OPĆI PODACI O STUDENTSKOM CENTRU SPLIT……....35

4.1.OPIS STUDENTSKOG CENTRA SPLIT…….…...35

4.2. PREDMET POSLOVANJA – DJELATNOSTI……..……35

4.3. ZAPOSLENICI…….……36

5. ANALIZA REGRUTIRANJA KADROVA U STUDENTSKOM CENTRU SPLIT…….…….....38
5.1.ORGANIZACIJSKA STRUKTURA…….……...38
5.1.1. Tijela centra……...……39
5.2.ORGANIZACIJSKA KULTURA…….……..……..40
5.3.UPRAVLJANJE RESURSIMA……...…….……42
5.3.1. Ljudski resursi…….……...42
5.3.2. Infrastruktura……..……43
5.4.POLITIKA KVALITETE……..……43
5.4.1. Ciljevi kvalitete…….……44
6. ZAKLJUČAK……45
LITERATURA……..……..46
SUMMARY…….……...47
POPIS TABLICA…….……48
POPIS SLIKA…….....49

SAŽETAK

Studentski centar kao sastavnica Splitskog sveučilišta teži sve svoje aktivnosti usmjeriti ka podizanju razine studentskog standarda. Svojim kapacitetima i uslugama stoji na raspolaganju rastućoj studentskoj populaciji u gradu pod Marjanom koji trenutno prelazi broj od 22 000 studenata. Također, posreduju u njihovom povremenom zapošljavanju.

Svojim brojnim projektima snažna je podrška Splitskom sveučilištu u ostvarenju vizije Splita kao modernog studentskog grada sa svim pripadajućim sadržajima.

Upravo zato, cilj ovog završnog rada je analizirati te pratiti jednu od temeljnih sastavnica poduzeća, a to su, naravno, kadrovi. Načinom regrutiranja kadrova dolazimo do vrlo bitnih spoznaja, stvaramo konkurentsku prednost i zadovoljstvo u poduzeću, ali isto tako zadovoljavamo korisničke potrebe.

Planiranje, kao osnova regrutiranja, preslika je onog što poduzeće želi biti te kakvu reputaciju i ugled želi imati u budućnosti. Naravno ono što će postići ovisi isključivo o ljudskim potencijalima koje zapošljava.

Ključne riječi: kadroviranje, regrutiranje, Studentski centar, Split

1. UVOD

1.1. PREDMET RADA

Predmet ovog završnog rada je analiza regrutiranja kadrova u poduzeću „Studentski centar Split“. Naime, radi se jednom od najboljih Studentskih centara u Hrvatskoj i šire, u pogledu poslovnih profita te kvalitete rada. Regrutiranje kadrova ima veliki utjecaj, kako na poslovanje tako i na ugled poduzeća. Važno je analizirati internu i eksternu okolinu kadrova kako bi se regrutiranjem dobili pravi ljude na pravom mjestu.

1.2. PROBLEM RADA

Općenito, način na koji se regrutiraju kadrovi je vrlo važan za budućnost poslovanja poduzeća. U ovome radu utvrditi će se postojeće stanje kadrova u „Studentskom centru Split“, te analizom osigurati plan i mjere koje uprava mora provesti kako bi poboljšala stanje kadrova u poduzeću. Pitanje je, postoji li efikasnost regrutiranje kadrova u Studentskom centru Split?

1.3. CILJEVI RADA

Cilj rada je prikupiti i analizirati informacije i podatke o načinu regrutiranja kadrova poduzeću „Studentski centar Split“ te prikazati teorijske odrednice kadroviranja i regrutiranja.

Teorijski ciljevi rada:

- ✓ Teorijski odrediti pojam kadroviranja, regrutiranja te analize posla
- ✓ Istaknuti važnost talent menadžmenta u poduzećima
- ✓ Istaknuti važnost mentorstva te motivacije kao jednu od temeljnih pristupa koja pokreće bolji rad i odnos među zaposlenicima i nadređenima.

Praktični ciljevi rada:

- ✓ Prikupiti podatke o Studentskom centru Split

- ✓ Na temelju prikupljenih podataka analizirati način regrutiranja kadrova
- ✓ Odrediti na koji način Studentski centar Split može poboljšati svoje poslovanje

1.4. METODE RADA

Prilikom istraživačkog procesa korištene su sljedeće metode:

Teorijske:

- ✓ Analiza dokumentacije – predstavlja analizu podataka prikupljenih tijekom istraživanja. Obuhvaća proučavanje stručne literature, korištenje internetskih usluga i obrada prikupljenih podataka.
- ✓ Metoda kompilacije – postupak preuzimanja tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

Praktične:

- ✓ Intervju – predstavlja prikupljanje podataka tijekom razgovora, s ciljem dobivanja korisnih informacija ili utvrđivanja činjenica. Obuhvaća razgovor s nadređenima u poduzeću.
- ✓ Promatranje – predstavlja istraživačku metodu kojom se prikupljaju podaci o činjenicama, pojavama i procesima te se utvrđuju odnosi i veze između njih.

1.5. STRUKTURA RADA

Završni rad je koncipiran u pet uzajamno povezanih cjelina.

Prvo poglavlje, uvod, definira predmet rada, problem rada, cilj rada, metode koje su korištene prilikom istraživačkog procesa te uključuje kompoziciju rada.

Drugo poglavlje bazirano je na teorijske odrednice regrutiranja ljudskih potencijala uz pomoć relevantne literature.

Treće poglavlje sadrži opće podatke o poduzeću „Studentski centar Split“. Uključuje osnovne informacije o osnivanju i djelatnosti poduzeća, kratki povijesni razvoj, kapital, vlasničku strukturu te financijsko poslovanje.

U četvrtom djelu analizira se regrutiranje kadrova u poduzeću „Studentski centar Split“. Detaljno se obrađuje organizacijska struktura, organizacijska kultura te organizacijski resursi u poduzeću.

Peto poglavlje, ujedno i posljednje poglavlje ovog rada, jest zaključak u kojem su sažeti glavni rezultati analize te vlastite spoznaje u ovome radu.

2. TEORIJSKE ODREDNICE REGRUTIRANJA KADROVA

2.1. KADROVI I KADROVIRANJE

Kadroviranje predstavlja skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću. To se ostvaruje nizom pojedinačnih aktivnosti, a koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, obuku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose. [1]

Tri su primarna cilja kadroviranja:

1. Privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji
2. Razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu
3. Dugoročno održavanje snage[2]

2.1.1. Upravljanje i odabir ljudskih resursa

Mali broj menadžera raspravljao bi o činjenici da su ljudi od vitalnog značaja za učinkovito poslovanje poduzeća. Menadžeri obično govore kako su ljudi njihova najvažnija sredstva. Pa ipak, „ljudska sredstva“ gotovo se nikada ne iskazuju u bilanci stanja kao odvojena kategorija, premda se veliki iznos novca investira za prikupljanje, odabir i izobrazbu ljudi. Ono što je ovdje važno jest priznanje da je kadrovsko popunjavanje bitna funkcija menadžera, i to ona koja u velikoj mjeri može odrediti uspjeh ili propast nekog poduzeća

Upravljačka funkcija kadrovskog popunjavanja definira se kao popunjavanje i održavanje popunjenim mjestima u organizacijskoj strukturi. Ovo se čini identificiranjem zahtjeva za radnu snagu, popisivanjem raspoloživih osoba i prikupljanjem, odabirom, namještanjem, promaknućem, ocjenjivanjem planiranjem karijera, plaćanjem i poticanje i obučavanjem, ili na drugi način, razvijanje istodobno i kandidata i osoba koji trenutačno drže određeno radno mjesto tako da mogu svoje zadaće ostvariti učinkovito i efikasno. Jasno je da kadrovsko popunjavanje

[1] Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str: 357.
[2] Buble, M. (2006.), op.cit., str. 358.

mora biti u bliskoj vezi s organiziranjem, odnosno, s uspostavljanjem namjerne strukture uloga i radnih mjesta.

Kadrovsko popunjavanje identificira se kao odvojena upravljačka funkcija iz nekoliko razloga. Prvo, kadrovsko popunjavanje osoba za organizacijske uloge uključuje znanje i pristupe[3] koje menadžeri u praksi obično ne priznaju, jer često smatraju da je organizacija samo uspostavljanje strukture uloga uz poklanjanje malo pažnje popunjavanju tih uloga.

Drugo, uspostavljanje kadrovskoga popunjavanja kao odvojene funkcije olakšava stavljanje većeg naglaska na ljudski element u odabiru, ocjenjivanju, planiranju karijere i razvitku menadžera.

Treće, značajno znanje i iskustvo razvijenoj je na području kadrovskoga popunjavanja
Četvrti je razlog za odvajanje kadrovskog popunjavanja da menadžeri često predviđaju činjenicu da je kadrovsko popunjavanje njihova odgovornost – ne odgovornost kadrovskog odjela. Sigurno, taj odjel pruža vrijednu pomoć, no zapravo je posao menadžera popuniti mjesta u svojoj organizaciji i održavati ih popunjenima kvalificiranim osobama.[4]

2.2. ANALIZA POSLA KAO OSNOVA KADROVIRANJA

2.2.1. Pojam posla

Kadroviranje je neodvojivo od poslova koji se obavljaju u poduzeću s obzirom da oni determiniraju profesionalnu, kvalifikacijsku, dobnu pa i spolnu strukturu zaposlenih u poduzeću. Stoga kadroviranje u poduzeću nužno mora polaziti od poslova koji se u tom poduzeću obavljaju, a koji su rezultanta raščlanjivanja ukupnog zadatka poduzeća.

Svaki zadatak karakteriziraju određena obilježja po kojima se on razlikuje od drugih zadataka. Svaki je zadatak definiran sa sljedećih pet obilježja:

[3] Heinz Weihrich & Harold Koontz: Management (Deseto izdanje), str: 356.
[4] Heinz Weihrich & Harold Koontz: (Deseto izdanje), op.cit., str: 357.

- Proces izvršenja
- Predmet
- Radna sredstva
- Prostor
- Vrijeme

Prvi element koji taj zadatak karakterizira jest proces izvršenja, koji se provodi kao radni proces. To znači da se u raščlanjivanju zadataka poduzeća uspostavlja hijerarhija zadataka koju istovremeno prati i adekvatna hijerarhija radnih procesa. Apstrahirati ono što je zajedničko procesima rada kojima se pojedini zadaci izvršavaju, znači izlučiti im zajedničku kvalitetu rada. Kvaliteta rada kojom se zadatak izvršava manja je ukoliko je zadatak više raščlanjen i obratno.

2.2.2. Sadržaj analize posla

Analiza posla predstavlja temelj uspješnog kadroviranja bez nje nije moguće kvalitetno obaviti niti jednu glavnu funkciju kadroviranja. Stoga je i razumljivo što joj uspješna poduzeća poklanjaju veliku pozornost i ulažu značajna sredstva u njezinu provedbu.

Analiza posla se definira kao postupak prikupljanja podataka o poslovima koji se obavljaju u poduzeću. Ti se podaci odnose na same poslove (popis poslova), norme učinka, informacije potrebne za izvršenje poslova, sredstva za obavljanje poslova, materijal, izradak, tehnologiju i organizaciju rada, uvjete rada, potrebna znanja (teorijska i praktična), posebne zahtjeve za obavljanje poslova i druge. Izvor ovih podataka obično su analitičar rada, sami izvršitelji poslova i njihovi nadređeni.[5]

Prikupljanje navedenih podataka provodi se na više načina, i to sa intervjuem, anketom, proučavanjem nomenklature, zanimanja, promatranjem i vođenjem dnevnika izvršitelja poslova. Prikupljeni podaci služe za izradu opisa posla i specifikacije posla , a koji su osnova kadroviranja.

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

Opis posla predstavlja prikaz bitnog sadržaja svakog pojedinog evidentiranog posla, tj. najvažnije radnje od kojih se posao sastoji. Stupanj detaljizacije ovog opisa ovisi o značenju dotičnog posla – jedan dio poslova gotovo i da neće biti potrebno opisivati s obzirom da se iz samog njihovog naziva vidi njihova suština. Nasuprot tome, najveći broj poslova u poduzeću trebat će detaljno opisati kako bi se znalo o čemu se sastoji suština tih poslova.[6]

Podaci za analizu radnih mjesta prikazani su u tablici 1.

Tablica 1. Podaci za analizu radnih mjesta

1.	**POLOŽAJ U ORGANIZACIJSKOJ SHEMI** a) Šifra i naziv jedinice b) Šifra i naziv neposrednog rukovoditelja
2.	**AKITVNOSTI NA POSLU** a) Osnovni procesi b) Postupci
3.	**POSEBNI ASPEKTI RADNIH AKTIVNOSTI** a) Ponašanje (fizički poslovi, komuniciranje na poslu) b) Elementarni pokreti za analizu metode rada c) Zahtjevi posla
4.	**STROJEVI, UREĐAJI, ALATI, I RADNA POMAGALA**
5.	**MATERIJALI I REZULTATI RADA** a) Materijali koji procesiraju b) Proizvodi ili usluge kao rezultat rada
6.	**RADNE PERFORMANSE** a) Analiza pogrešaka b) Radni standardi c) Mjerenje rada (npr. Vrijeme potrebno za

[6] Buble M. (2006.), op.cit., str. 362.

	izvršenje zadaće
7.	**KONTEKST RADNOG MJESTA** a) Raspored rada b) Financijska i nefinancijska kompenzacija c) Fizički uvjeti rada d) Organizacijski i socijalni kontekst
8.	**ZNANJE I OSOBNI ZAHTJEVI ZA RADNO MJESTO** a) Znanje potrebno za rad b) Značajke, ličnosti, interesi i sl. c) Razina obrazovanja, tip osposobljavanja d) Radno iskustvo

Izvor: Sveto Marušić; Upravljanje ljudskim potencijalima; Zagreb 2006.[7]

Tablica 1. detaljno prikazuje podatke koji se koriste u analizi radnih mjesta. Podaci su vrlo značajni te se bez njih ne može detaljno obraditi analiza radnih mjesta.

Specifikacija posla je dokument koji se definiraju zahtjevi koji se stavljaju na izvršitelja dotičnog posla. Može se izrađivati kao poseban dokument, a može biti i sastavni dio opisa posla. Specifikacija posla obično definira potrebne kvalifikacije i potrebno radno iskustvo za obavljanje dotičnog posla. Međutim kada se za izvršenje posla zahtijevaju i drugi uvjeti, tada specifikacija posla sadrži potrebne zahtjeve, kao što su spol, dob, vid, ritam itd.

2.2.3. Metode analize posla

S obzirom da se analiza posla sastoji od opisa posla i specifikacije posla, to je logično da postoje i odgovarajuće metode specifične za svaki od ovih segmenata analize posla. Sve se te metode mogu podijeliti u dvije grupe – prvu čine opće, a drugu posebne metode analize posla. Opće metode analize posla su metoda promatranja, metode samoopisa, metoda intervjua, anketna metoda i metoda analize dokumentacije.[8]

[7]Marušić Sveto; Upravljanje ljudskim potencijalima; Zagreb 2006.; str. 127.
[8] Buble M. (2006.), op.cit., str. 363.

Promatranje (opažanje, opservencija) može se definirati kao sustavni oblik prikupljanja podataka o poslu njihovim neposrednim čulnim opažanjem, takvo promatranje zahtjeva od promatrača da ima jasan cilj i plan promatranja, da utvrdi sve okolnosti u kojima se vrši promatranje i da pripremi eventualna tehnička pomagala za promatranje. Odatle potreba da se izvrši kvalitetna priprema, bez koje će rezultati promatranja često ostati nepotpuni ili čak netočni. Međutim, treba naglasiti da rezultati promatranja ne ovise samo o navedenim pripremnim radnjama, već i o samom promatraču – njegovih osobina i njegova položaja u socijalnoj situaciji.

U promatranju poslova i njihovom registriranju koriste se različita sredstva u odnosu na uporabu kojih se razlikuju dvije vrste promatranja:

1. Promatranje pomoću tehničkih pomagala
2. Promatranje čovjeka (promatrača) koji izrađuju protokol promatranja

Samoopisivanje je takva metoda analize posla u kojoj sam zaposlenik popisuje i opisuje poslove koje obavlja na svom radnom mjestu. Posebna varijanta samozapisivanja je metoda dnevnika kojega vodi sam ispitanik, a koji sustavno i svakodnevno prati i registrira obavljene poslove.

Intervju (usmena eksploracija, razgovor) predstavlja svako prikupljanje podataka govornom komunikacijom i ciljem dobivanja podataka o poslovima koji se analiziraju. U analizi poslova intervju predstavlja najefikasniji način prikupljanja podataka iako se ti podaci mogu prikupiti i na drugi način. U tu svrhu intervju može biti koncipiran da se vodi bez unaprijed pripremljene sheme (slobodni intervju), ili pak tako da se vodi upravo po takvoj shemi (standardizirani intervju). Prvi oblik intervjua ima prednost u tome što se u toku razgovora može proniknuti u neki problem, dok drugi oblik intervjua ima prednost u tome što je pripremljen unaprijed pa se lakše vodi.[9]

Za uspješno vođenje intervjua potrebno je izvršiti odgovarajuće pripreme, a koje se sastoji u izboru ispitanika, određivanje vremena, mjesta i ambijenta za intervju, izradi podsjetnika, te izboru ispitivača (anketara)

[9]Buble, M. (2006.), op.cit., str. 364.

Anketa predstavlja jednu od veoma značajnih i veoma široko rasprostranjenih metoda prikupljanja podataka o poslovima. To je prikupljanje podataka pomoću pisanog upitnika. Anketa ima svojih značajnih prednosti u odnosu na druge metode prikupljanja podataka, ali ima i svojih nedostataka. Osnovna joj je prednost što je vremenski mnogo ekonomičnija od intervjua s obzirom da je moguće istovremeno anketirati veći broj ispitanika. Osim toga, anketom se može obuhvatiti istovremeno i veći broj ispitanika koji su prostrano raspršeni, što drugim metodama nije moguće. Međutim, uniformiranost pitanja koja kod ispitanika stvaraju dojam da su podvrgnuti nekoj općoj shemi koja ne odgovara njihovom djelokrugu rada i ne dodiruje ono što je bitno, predstavlja osnovni nedostatak ankete. Osim toga, kada su ispitanici radnici, tada se ispunjavanje anketnog lista provodi obično unutar neke neformalne grupe, pa odgovori pojedinca nisu stvarno njegovo mišljene. I na kraju treba navesti činjenicu da upitnici izazivaju otpor budući da ispitanici dobivaju dojam kako se želi nešto što nije u njihovu interesu. Da bi se navedeni nedostaci eliminirali, a prednosti potencirali potrebno je anketu što temeljitije pripremiti.[10]

Anketiranje se može provesti na tri osnovna načina, i to:

- Anketiranje neposredno prisutnih ispitanika
- Anketiranje poštom
- Anketiranje telefonom

Analiza dokumentacije je takva metoda prikupljanja podataka o poslovima koja se temelji na proučavanju dokumenata u kojima se mogu naći podaci relevantni za analizu posla. Obično se radi o pisanim dokumentima, kao što su opći akti organizacijski priručnici, organizacijski propisi, organizacijske sheme, zakonski propisi, članci, studije, knjige i drugo. Od tih dokumenata svakako je najvažniji pravilnik o organizaciji i sistematizaciji, odnosno pravilnik o radu u kojemu bi poduzeće trebalo imati izrađene opise i specifikacije posla. Da bi se mogla provesti analiza dokumentacije, potrebno je najprije provesti njezino prikupljanje iz različitih internih izvora (razne službe u poduzeću, a posebno služba za organizaciju, analitičko – planska služba i pravna služba). Nakon toga pristupa se obradi prikupljanje dokumentacije koja se

[10]Buble, M. (2006.), op.cit., str. 365.

provodi u dva osnovna koraka – prvi korak je iznalaženje[11] potrebnih podataka koje se provodi čitanjem pojedinog dokumenta i notiranjem, a drugi je korak sređivanje tako dobivenih podataka. Analiza dokumentacije ima veoma značajnu ulogu u prikupljanju podataka o poslovima i to iz prostog razloga što dokumentacija predstavlja široku informacijsku osnovu o tim poslovima. Već sama činjenica o postojanju ili nepostojanju adekvatne dokumentacije govori o stupnju organiziranosti dotičnog poduzeća.

Pored ovih općih metoda u analizi posla razvijene su i neke posebne metode od kojih je najznačajniji upitnik za analizu radnih mjesta, i to kako onaj koji se odnosi na radna mjesta izvršitelja, tako i onaj koji se odnosi na menadžerska radna mjesta. Upitnik za analizu radnih mjesta je standardizirani instrument analize posla koji ima gotovo univerzalnu primjenu. Razvio ga je Ernest McCromic sa svojim suradnicima na Perdue University, a obuhvaća sedam ključnih dimenzija posla, a to su:

- Informacijski inputi
- Mentalni procesi
- Fizičke aktivnosti
- Odnosi s drugima
- Uvjeti u kojima se posao obavlja
- Druge karakteristike posla
- Opće dimenzije posla

Za potrebe izrade specifikacije posla koriste se također različite opće i specifične metode, a svima im je cilj utvrditi potrebna znanja i vještine, a jedne strane, te potrebne intelektualne i psihofizičke sposobnosti, svojstva ličnosti, interese i motivaciju, s druge strane kako bi se[12] dotični posao uspješno obavljao.

Jedna od tih metoda je Rodgerov plan od sedam točaka, a to su:

- Fizički izgled i karakteristike
- Znanje i obrazovanje
- Opća inteligencija

[11] Buble M. (2006.), op.cit., str. 366.
[12] Buble M. (2006.), op.cit., str. 367.

- Specifične sposobnosti
- Interesi
- Ličnost
- Osobne okolnosti

Treba naglasiti kako jer utvrđivanje specifikacije posla od posebne važnosti za uspješni menadžment ljudskih resursa i to u svim njegovim funkcijama.[13]

2.3. PLANIRANJE – OSNOVA REGRUTIRANJA

Regrutiranje kadrova je proces kojim se utvrđuje potrebe za kadrovima, te iznalaze potencijalni kandidati za upražnjene poslove. U tom se okviru provodi veoma široka informativna aktivnost kako bi se potencijalni kandidati upoznali, ne samo s poslovima za koje bi se mogli natjecati, već i s njihovim položajem u poduzeću (kompenzacije, beneficije, karijera, itd.).

Proces regrutiranja kadrova može počivati na ad-hoc pristupu i na planskom pristupu. Ad-hoc pristup označava anarhiju u upravljanju poduzećem, pa stoga on može biti samo slučajnost, a nikako princip ukoliko poduzeće namjerava efikasno poslovati. Planski se pristup stoga nameće kao *conditio sine qua non* svakog uspješnog menadžmenta, a planiranje kadrova se manifestira kao temelj regrutiranja kadrova.

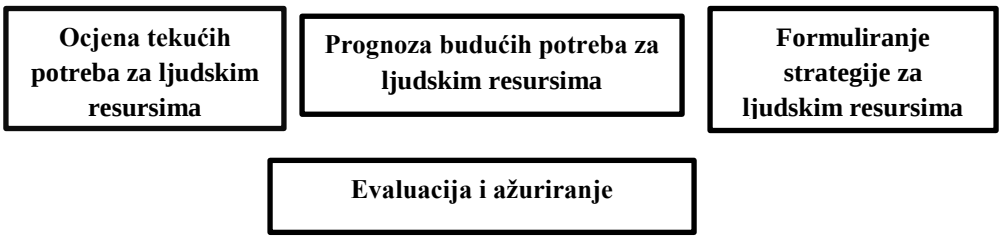
Planiranje kadrova obično se definira kao proces anticipacije i stvaranja brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje. Razloge planiranju kadrova vide u tome što planiranje:

- Povećava prednosti poduzeću da će dobiti prave ljude na prave poslove u pravo vrijeme
- Razvija poduzeću jasan prikaz ciljeva izvan kojih poduzeće ne može biti efikasno
- Povećava sposobnost poduzeća da se prilagodi promjenama u svojoj okolini

[13]Buble, M. (2006.), op.cit., str. 368.

Sve to utječe da poduzeće koje pretendira na uspješnost razvija sustavni model planiranja ljudskih resursa, koji bi trebao izgledati kako je to prikazano na slici 1. [14]

Slika 1. - Bazni model sustavnog planiranja ljudskih resursa



Izvor: Buble, M.; Ekonomski fakultet Split; Menadžment; Split, 2006.

Slika 1. prikazuje bazni model sustavnog planiranja ljudskih resursa. Bazni model uključuje: ocjenu tekućih potreba za ljudskim resursima, prognozu budućih potreba za ljudskim resursima, formuliranje strategije za ljudskim resursima te evaluaciju i ažuriranje.

2.3.1. Ocjena tekućih potreba za kadrovima

Da bi menadžment mogao formulirati strategiju ljudskih resursa usmjerenu na ostvarivanje prognoze budućih potreba, neophodno je da izvrši ocjenu tekućih potreba za ljudskim resursima. U tu se svrhu koristi analizom cilj koje je da dade odgovor na pitanje, jesu li i koliko su postojeći kadrovi poduzeća u skladu s njegovim ciljevima. Stoga je zadatak ove analize da najprije identificira kadrovske potencijale poduzeća, te da potom izvrši ocjenu sukladnosti identificiranih potencijala i ciljeva poduzeća. U tom bi smislu analiza trebala dati odgovore barem na sljedeća temeljna pitanja:

- Kojim kadrovima poduzeće raspolaže (brojna, kvalifikacijska, profesionalna, dobna i spolna struktura kadrova)?
- Koji je stupanj kvalificiranosti raspoloživih kadrova?
- Koji je stupanj kvalificiranosti poslova?

[14] Buble, M. (2006.), op.cit., str. 369.

- Kakva je raspoređenost kadrova po tipovima procesa?
- Kakva je raspoređenost kadrova po temeljnim grupama poslova (menadžerski, kreativni, repetitivni, rutinski)?

Temelj ove analize je datoteka zaposlenika i datoteka radnih mjesta (poslova). Datoteka zaposlenika je bogato vrelo podataka o svakom zaposlenom u poduzeću, i to kako onih podataka koji se odnose na njegovu dob, spol, podrijetlo, stupanj i vrstu obrazovanja, zvanje i zanimanje, radni staž, promjene zaposlenja i drugo, tako i onih koji se odnose na radno mjesto na koje je dotični zaposlenik trenutačno raspoređen. To su dakle podaci kojima se može odgovoriti na prva dva temeljna pitanja analiza stanja kadrova u poduzeću.[15]

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

Svi ti podaci i analize predstavljaju temelj za utvrđivanje kvalitativnog aspekta stanja ljudskih resursa. Međutim, za potrebe kadroviranja potrebno je utvrditi i njihov kvantitativni aspekt, a što znači dati odgovor na pitanje koliko je zaposlenika potrebno za ostvarivanje tekućih ciljeva poduzeća? U odgovoru na to pitanje koriste se različite metode planiranja, od kojih su najpoznatije dvije:

- metoda studija rada
- regresijska analiza

Metoda studija rada obično se koristi u onim poduzećima u kojima se za utvrđivanje vremena trajanja izvođenja jedinice proizvoda ili usluga oblikuju normativi vremena.[16]

Regresijska analiza se temelji na tome da broj zaposlenika ovisi o jednoj ili više drugih varijabli koje su specifične za različite grane i djelatnosti. Tako će npr. broj zaposlenih u bolnici ovisiti o broju pacijenata ili broju bolničkih dana, u hoteljerstvu o broju gostiju i noćenja, u trgovini o veličini prihoda i broju kupaca, itd. Svako poduzeće mora samostalno utvrditi koja je to varijabla koja je najviše povezana s kretanjem broja zaposlenika. Ukoliko se radi o samoj jednoj varijabli, primijenit će se linearna, a ukoliko se radi o više varijabli, multipla regresija. Ova potonja je

[15] Buble M. (2006.), op.cit., str. 370.
[16] Buble M. (2006.), op.cit., str. 371.

mnogo superiornija jer povezuje kretanje broja zaposlenika s više utjecajnih faktora kao što su npr. prihodi od prodaje, proizvodnost rada, fluktuacija i drugo.

2.3.2. Prognoziranje budućih potreba za kadrovima

Prognoza budućih potreba za kadrovima znatno je teža od utvrđivanja tekućih potreba. razlozi tome leže u činjenici da današnji uvjeti u kojima se odvija poslovanje poduzeća sutra neće biti isti. Stoga se u predviđanju budućih potreba za kadrovima mora poći od određenih parametara koji se odnose na buduću potražnju proizvoda/usluge poduzeća, buduće ekonomije njegova poslovanja, tehnoloških inovacija u poduzeću kao i raspoloživih financijskih mogućnosti, s jedne strane, te fluktuacije i apsentizma, promjena u organizaciji i predviđanja potreba za ljudskim resursima služeći se odgovarajućim tehnikama planiranja.

Kako zadovoljiti sadašnje i buduće potrebe u ljudskim resursima? Odgovor na ovo pitanje može dati samo analiza ponude i to kako one interne tako i one eksterne. Predviđanje eksterne ponude polazi od općih kretanja na tržištu rada, a koja se odnose na demografska kretanja, kretanje nezaposlenosti, promjene u strukturi zanimanja, kretanje potreba za određenim zanimanjima i slično. Pri tome treba imati u vidu da na kretanja na tržištu rada utječu brojni faktori i oni lokalne i globalne naravi.

Tablica 2. prikazuje faktore utjecaja na kretanje tržištu rada.

Tablica 2. Faktori utjecaja na kretanje tržištu rada

LOKALNI UTJECAJI	**GLOBALNI, DRUŠTVENI UTJECAJI**
Gustoća lokalne populacije	Mobilnost populacije
Mobilnost lokalne populacije	Trend rasta radno sposobne populacije
Demografske promjene u regiji	Demografske promjene u populaciji
Konkurencija za kadrovima	Društvene potrebe za specifičnim kategorijama stručnosti
Lokalna stopa nezaposlenosti	Broj diplomiranih na fakultetima i visokim školama

Struktura lokalne zaposlenosti i dostupnost potrebnih vještina	Utjecaj promjena u sustavu obrazovanja
Obrazovna razina lokalne radne snage	Vladina politika prema obrazovanju
Oblici migracije i emigracije unutar lokalnog područja	Vladina regulacija zapošljavanja (zaštita na radu i sl.)
Uvjeti stanovanja potrošnje i prijevoza	

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., 1999, 214. [17]

U tablici 2. nabrojeni su faktori koji utječu na kretanje tržištu rada. To su, dakle, lokalni te globalni, društveni utjecaji.

Za predviđanje eksterne ponude najčešće se koriste metode procjene eksperata (delfi metoda i metoda scenarija), te metode simulacije.

Predviđanje interne ponude ima za cilj da se utvrde mogućnosti zadovoljavanja budućih potreba za kadrovima iz postojećeg fonda kadrova kojim poduzeće sada raspolaže. Instrumenti koji se koriste u tu se svrhu temelje na organizacijskim shemama, pa im odatle i naziv sheme zamjene ili sheme sukcesije. U tom se smislu obično izrađuju:

1. tablica osoblja
2. pregled kvalifikacija
3. pregled menadžmenta
4. karte zamjene

Dobro organizirana poduzeća sve navedene podatke o zaposlenima posjeduju u svojim evidencijama iz kojih se onda lako daju izraditi svi navedeni pregledi i karte. To je utoliko lakše ukoliko poduzeće ima kadrovski informacijski sustav podržan elektroničkim računalom. Na temelju navedenih pregleda poduzeće može izraditi plan ukupne interne ponude.

2.3.3. Formuliranje strategije kadroviranja

[17] Buble M. (2006.), op.cit., str. 372.

Na temelju izvršenih analiza menadžment pristupa formuliranju odgovarajuće strategije koristeći tri temeljne opcije:

- opcija istog broja zaposlenih
- opcija manjka zaposlenih
- opcija viška zaposlenih

Opcija istog broja zaposlenih ne znači da u postojeće kadrovsko stanje nisu nužni nikakvi zahvati. Naime, ova opcija nikada ne pretpostavlja novo stanje kadrova identično postojećem stanju već su tu moguće različite podopcije, a to su:

- buduće stanje zahtijeva isti broj, ali različitu kvalifikacijsku strukturu zaposlenih
- buduće stanje zahtijeva isti broj, ali različite profile zaposlenih[18]

U oba ova slučaja nužni su posebni programi obrazovanja, usavršavanja i prekvalifikacija, zatim različiti oblici unutrašnjeg transfera (vertikalnog, horizontalnog i laternog) kao i prijema novih kadrova radi nadomjeska onih koji napuštaju poduzeće (otkazi, umirovljenje i drugo).

Opcija manjka zaposlenih pretpostavlja eksterno regrutiranje koje se može ostvariti na različite načine od kojih su tri najčešća, a to su:

- zapošljavanje s punim radnim vremenom
- zapošljavanje s dijelom radnog vremena
- zapošljavanje na poziv

Pored ova tri načina zapošljavanja postoje i drugi, kao što su najam (leasing) pomoću kojega poduzeće preko specijalnih organizacija unajmljuje odgovarajući broj kadrova za izvršenje određenog posla. Isto tako, u slučaju potrebe poduzeće ugovorom angažira drugo poduzeće da mu obavi određene poslove.

Opcija viška zaposlenih predstavlja slučaj kada poduzeće u bilanciranju budućih potreba i ponude kadrova utvrdi da mu je u budućnosti potrebno manje kadrova nego što ih danas ima. U takvim slučajevima drastična mjera rješavanja viška kadrova je otpuštanje. Pri tome se obično

[18] Buble M. (2006.), op.cit., str. 373.

razvijaju programi pomoći onima koji moraju napustiti poduzeće, bilo da im se pomaže u traženju novih zaposlenja, bilo da im se daje pomoć za osnivanje vlastitog biznisa. S obzirom na implikacije, koje ova mjera ima, poduzeća sve više primjenjuju druge mjere za rješavanje viška zaposlenih, među kojima se naročito ističu:

- skraćivanje radnog vremena
- dijeljenje radnog mjesta
- neplaćeni dopusti
- stimuliranje dragovoljnog odlaska
- ranije umirovljenje
- snižavanje ili zamrzavanje plaća
- democija
- premještanje
- prirodni odljev[19]

U rješavanju viška zaposlenih poduzeća nikada ne koriste samo jednu, već više navedenih opcija, što im se omogućava da bezbolnije riješe taj problem.

2.3.4. Organizacijske mogućnosti popunjavanja radnih mjesta

1. **Organizacija poslova** - jedan od razloga zbog kojih se ovo radi leži u razlozima napuštanja posla. Ukoliko je osoba napustila posao jer posla nije bilo dovoljno, ili zbog toga sto su ostali zaposleni formirali zatvorenu grupu u koju je bilo teško ući – organizacija posla može biti osnovana. Ona također može funkcionirati između odjela, pri čemu se višak ljudi na jednom mjestu prebacuje na drugo mjesto.

2. **Korištenje prekovremenog rada** - velika proizvodnja može se ostvariti putem prekovremenog rada. Malo je menadžera koji rade prekovremeno, što je nelogično ukoliko postoji visoka stopa nezaposlenosti, ali to može biti najbolji način za rješavanje kratkoročnog

[19] Buble M. (2006.), op.cit., str. 374.

problema kada, recimo, jedan zaposleni napušta posao mjesec dana prije nego što će se drugi vrati npr. sa porodiljnog dopusta.

3. **Mehanizacija posla** - organizacija ima mogućnost da popuni slobodno radno mjesto povećanjem stupnjeva mehanizacije, automatizacije ili robotizacije. Posebno u ovom slučaju treba istaknuti informatičke tehnologije.

4. **Uvođenje fleksibilnog radnog vremena** - uvođenjem smjena mogu se podesiti radni sati ili pak fleksibilni radni sati. Takvi koraci često nisu praktični kada je slobodno samo jedno radno mjesto, ali podešeni radni sati ponekad mogu pomoći i u takvoj situaciji.

5. **Uvođenje poslova sa nepunim radnim vremenom** - zamjena poslova sa punim radnim vremenom poslovima sa nepunim radnim vremenom široko je rasprostranjena, a ima i prednost, izvodljivije su značajna smanjenja, a istovremeno i značajno povećavanje broja osoblja u budućnosti redefiniranjem takvog posla kao posla sa punim radnim vremenom. To također omogućava potencijalnu fleksibilnost, budući da se jedan posao sa punim radnim vremenom može podijeliti na dva posla sa nepunim radnim vremenom locirana na dva različita mjesta. [20]

6. **Prebacivanje djela poslova** - u ovom slučaju poslodavac izbjegava troškove i obaveze zapošljavanja ljudi prebacujući ih drugom poslodavcu. To je jednostavnije napraviti kada se posao može lako prebaciti na neko drugo mjesto, kao kompjutersko programiranje, a teže kada se posao mora izvršiti na jednom mjestu.

7. **Kooperacija** – korištenje agencije[21]

2.4. IZVORI REGRUTIRANJA KADROVA

Dva su temeljna izvora regrutiranja kadrova – interni i eksterni. Dok interni izvori obuhvaćaju zaposlenike koji rade u poduzeću, dotle eksterni izvori obuhvaćaju one osobe koji su izvan poduzeća.

[20] Milan Martinović, Zorica Tanasković - Menadžment ljudskih resursa (2014.) ; str.: 32. (preuzeto s: www.ricum.edu.rs)
[21] www.ricum.edu.rs Milan Martinović, Zorica Tanasković (2014.) op.cit.; str: 33.

Svaki od ovih izvora ima svoje prednosti i nedostatke kako je to prikazano u tablici 3. Kada se sagledaju prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutiranja, tada se dolazi do zaključka da je najbolje kombinirati jedne i druge, a što i čini većina poduzeća.[22]

Tablica 3. Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutiranja

INTERNI IZVORI		**EKSTERNI IZVORI**	
PREDNOSTI	**NEDOSTACI**	**PREDNOSTI**	**NEDOSTACI**
Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata Kandidat bolje upoznaje organizaciju, njezine jake i slabe strane Pozitivno djeluju na moral i motivaciju zaposlenih Stvara prostor za promociju Jača percepciju o brizi poduzeća o dobrim zaposlenicima Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske resurse Obično je brže i jeftinije	Zaposlenici mogu biti promovirani na poslove koji ne mogu dobro obavljati Unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral Može voditi gušenju novih ideja i inovacija Može učvrstiti ustaljeni način djelovanja te time usporavati pa i sprječavati promjene	Mnogo je veći izvor talenta Unose se nove ideje i uvidi u poduzeće Omogućava promjene Smanjuje unutarnje napetosti, rivalitete i sukobe Često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina, mišljenja i poslovanja	Privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje potencijala kandidata mnogo je teže i skuplje Duže je vrijeme adaptacije i orijentacije Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenicima koji se osjećaju kvalificiranima za taj posao.

[22]Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split 2009., str: 375.

Izvor: Byars, L.L, Rue, L. W., 1984, 105.

Tablica 3. prikazuje prednosti te nedostatke internog i eksternog izvora regrutiranja kadrova. Ovisno o kakvom je poduzeću riječ i kakvo je financijsko stanje dotičnog, spoznat će prihvatljiviji način izvora regrutiranja kadrova.

2.4.1. Interni izvori regrutiranja

Kada se dakle radi o internim izvorima, tada se regrutacija provodi bilo internim oglašavanjem slobodnih poslova, bilo neposrednim usmenim kontaktom, bilo pisanim pozivom.

Interno oglašavanje slobodnih poslova jedan je od najčešćih načina regrutiranja kojega koriste poduzeća. Obično se provodi prije eksternog oglašavanja, s tim da sadrži sve informacije koje se inače iznose u eksternim oglasima. Da bi bilo dostupno svim zaposlenicima, interno oglašavanje koristi oglasne ploče, interni list, razglas i druga sredstva internog priopćavanja. U novije se vrijeme sve više koristi elektronska pošta i telefonski sustav. Oni omogućavaju cjelodnevni pristup oglasu i neposrednu komunikaciju - kako onu koja se odnosi na dobivanje podrobnijih informacija o oglašenim poslovima, tako i onu koja se odnosi na podnošenje prijave. Takav način internog oglašavanja ne samo što je bolji i transparetniji već je i znatno jeftiniji, a ukida i potrebu za ispisivanjem, proučavanjem i arhiviranjem mnoštva papira.

Neposredni slobodni kontakt predstavlja takav oblik internog regrutiranja u kojemu je menadžer ili odgovorna osoba iz službe ljudskih resursa obavještava pojedine zaposlenike o mogućnostima njihova zaposlenja na druge poslove. To se obično radi u onim slučajevima kada postoji mogućnost promocije, rasporeda na nove poslove, ili, pak, promjene mjesta rada. U svakom se od ovih slučajeva radi o tome da neposredni menadžer prvenstveno, a potom i služba ljudskih resursa, najbolje poznaju dotičnog zaposlenika. Stoga je moguće očekivati da se ovim putem regrutiraju oni najbolji.[23]

Pisani poziv je takav oblik internog regrutiranja u kojemu služba ljudskih resursa obavještava zaposlenike o slobodnim poslovima, te ih poziva da se jave ukoliko su zainteresirani za te

[23] Buble, M. (2009.), op.cit., str. 376.

poslove. To se obično čini u onim slučajevima kada se vrši preraspoređivanje zaposlenika na druga radna mjesta istih ili sličnih poslova, u okviru iste ili druge organizacijske jedinice.

U slučaju kada interni izvori regrutiranja nisu dostatni, poduzeće će prije eksternog regrutiranja pristupiti regrutiranju umirovljenika iz reda svojih bivših radnika o kojima posjeduje sve podatke kao i za postojeće kadrove.

2.4.2. Eksterni izvori regrutiranja

U svim onim slučajevima kada poduzeće nije u mogućnosti da regrutacija izvrši iz internih izvora pristupit će regrutaciji izvana. Drugim riječima, poduzeće će aktivirati tržište radne snage koje danas čini niz organiziranih institucija posredstvom kojih poduzeće osigurava potrebne kadrove. U regrutiranju kandidata poduzeće se može koristiti formalnim i neformalnim izvorima. Formalni izvori regrutiranja obično su:

1. Oglašavanje
2. Agencija za zapošljavanje
3. Obrazovne institucije
4. Sindikati.

Neformalni izvori regrutiranja kadrova odnose se na slučajeve kada se zapošljavanje koriste zaposleni u poduzeću, koji tako igraju ulogu „posrednika“ u zapošljavanju.

Oglašavanje je jedan od najznačajnijih oblika eksternog regrutiranja kojim se žele privući kandidate za posao. Pri tom poduzeća koriste različite medije kao što su tisak, stručni časopisi, radio i televizija, izravna pošta, posebni oglasi (posteri) na javnim mjestima, priručnici i bilteni, te posebni promotivni materijali.

Tisak (dnevni i tjedni) je najčešći medij eksternog regrutiranja putem kojega se poduzeća obraćaju najširem krugu potencijalnih kandidata za zaposlenje. Prednost mu je što je to jednostavan i brz način oglašavanja, a nedostatak što može privući mnogo neželjenih kandidata.

Stručni časopisi su mediji ograničenog dometa s obzirom da ih čita određeni krug potencijalnih kandidata. Poduzeća ih koriste obično u slučajevima kada se traže kandidati za neki

specijalizirani posao iz područja koja dotični časopis obrađuje. Prednost mu je u tome što ti časopisi stižu u ruke ljudi upravo željenih zanimanja, dok mu je nedostatak u tome što periodično izlazi pa treba vremena dok se oglas pojavi.

Radio i televizija je medij koji se koristi kada poduzeće želi ostvariti veliki i brzi učinak na potencijalne kandidate za veći broj slobodnih poslova. Prednost im je u tome što prezentiraju zahtjeve poduzeća bolje od drugih medija, dok im je nedostatak što zainteresirani ne mogu pročitati ponovo poruku ako to zažele.

Izravna pošta (pismo, e-mail, telefon i drugo) je oblik oglašavanja koji se koristi da bi se osobnim obraćanjem i nuđenjem većih mogućnosti privukli kvalitetni već zaposleni stručnjaci.[24] Prednost mu je u tome što je neograničen u obliku i količini prostora, ali mu je nedostatak u pronalaženju adresa potencijalnih kandidata i troškovima kontaktiranja.

Posebni oglasi na javnim mjestima (posteri) koji se postavljaju uz ceste, željezničke i autobusne postaje, zračne luke i slično, koristi se u slučajevima kada postoji velika potražnja za kandidatima. Prednost mu je u tome što može animirati veliki broj zainteresiranih, dok mu je nedostatak što zahtjeva dugotrajnu pripremu.

Priručnici i bilteni primjereni su kao oblik oglašavanja samo u slučajevima stalnih programa regrutiranja. Prednost im je u njihovoj dugotrajnosti, a nedostatak u tome što nisu pravodobni.

Posebni promotivni materijali koriste se na posebnim događajima (npr. Dan poduzeća, razni skupovi, Career's day na fakultetima i sl.) u obliku posebnih programa, letaka i postera, audiovizualne prezentacije i slično. Prednost mu je u tome što privlači pozornost nazočnih, a nedostatak mu je ograničenost u pogledu prostora i kandidata.

Agencija za zapošljavanje su značajan eksterni izvor regrutiranja. Razlikuju se državne i privatne agencije.

Državna agencija za zapošljavanje postoje u većini zemalja. U nas je to *Hrvatski zavod za zapošljavanje* koji djeluje kao institucija Ministarstva rada i socijalne skrbi. Njegovi su temeljni zadaci sljedeći:

- Vodi evidenciju nezaposlenih osoba

[24] Buble M. (2009.), op.cit., str. 377.

- Surađuje s poduzećima u zapošljavanju nezaposlenih
- Obavlja profesionalnu orijentaciju, a često i prekvalifikaciju
- Priprema nezaposlene za zapošljavanje
- Osigurava prava koja proizlaze iz nezaposlenosti (naknade, zdravstveno osiguranje i drugo)
- Izrađuje analize i izdaje bilten o stanju nezaposlenosti
- Obavlja i druge poslove u skladu sa Zakonom

Sve to ukazuje na veliku ulogu ovakvih institucija s obzirom da one imaju veliku informacijsku bazu, pa za potrebe korisnika mogu brzo osigurati adekvatan broj i strukturu kandidata.

Privatne agencije su razgranati specijalizirani eksterni izvor kandidata za zaposlenje koje uglavnom posreduju zapošljavanju stručni osoba, i to kako onih nezaposlenih, tako i onih zaposlenih. Tako da su poznate specijalizirane agencije za posredovanje u zapošljavanju menadžera koje posjeduje datoteke uspješnih menadžera te pomažu pojedinim poduzećima u angažiranju onih koji su mu potrebni. Te se agencije obično tretiraju kao „lovci na talente" („head hunters") i često su jedini način regrutiranja kvalitetnih menadžera izvan poduzeća.

Poseban oblik privatnih agencija su one koje osiguravaju poduzećima privremena pomoć u ljudskim resursima. Drugim riječima, za potrebe poduzeća iznalaze one osobe koje će na dnevnoj ili mjesečnoj osnovi obaviti određene poslove (npr. U slučaju zamjene oboljelog, godišnjih odmora, povećanog obujma posla i sl.) a bez zasnivanja radnog odnosa.

Obrazovne institucije (škole, fakulteti) su takav izvor eksternog regrutiranja preko kojih se obično vrši privlačenje mladih stručnih osoba. U tu svrhu poduzeća uspostavljaju veze s tim[25]institucijama tražeći od njih preporuke za najbolje polaznike, ali i provode različite akcije pomoću pripremljenih programa. Ti programi obično obuhvaćaju različite tiskane materijale u kojima se polaznici informiraju o poduzeću, zatim se vrše razne audiovizualne prezentacije, šalju posebna pisma i brošure, itd. Sve to ima za svrhu da se polaznici zainteresiraju za poduzeće, te da nakon diplomiranja pristupe poduzeću.

[25] Buble, M. (2009.), op.cit., str. 378.

U novije se vrijeme sve više razvija kompjutorizirani način regrutiranja fakultetski obrazovanih osoba. Poduzeća pomoću računalne mreže uspostavljaju komunikaciju s potencijalnim kandidatima, te na taj način uz znatno niže troškove i povećanu efikasnost postižu dobre rezultate u regrutiranju ovih osoba.

Sindikati također mogu biti izvor eksternog regrutiranja s obzirom da posjeduju značajnu bazu podataka o zaposlenicima, te imaju utjecaja na njih. Ta njihova uloga može naročito doći do izražaja u slučajevima većih premještanja zaposlenika iz jednog u drugo poduzeće ili iz poduzeća u jednom području u poduzeća u drugom području.

Neformalni izvori regrutiranja odnose se na slučajeve kada se za zapošljavanje koriste zaposleni u poduzeću, koji tako igraju ulogu „posrednika“ u zapošljavanju. To je brz i relativno jeftin način regrutiranja, kojemu najčešće pribjegavaju ona poduzeća koja teško nalaze kvalitetne kandidate.[26]

[26] Buble, M. (2009.), op.cit., str. 379.

3. TALENT MENADŽMENT U POSLOVNOJ POLITICI

Jesu li kompanije danas spremnije shvatiti vrijednost pojedinca i njegov doprinos kompaniji, a ne samo vrijednost kapitala? Kompetencije zaposlenik, njihova spretnost, znanje, fleksibilnost i kreativnost, mnogim je tvrtkama omogućila kvalitetnu diferencijaciju na tržištu. Uloga ljudskih resursa se mijenja jednako brzo kao tehnologija i kao globalno tržište.

Talent menadžment je integrirani proces koji kompanijama omogućava da definiraju, zadrže, steknu i razvijaju talente koji su im potrebni kako bi proveli svoju poslovnu strategiju. Taj pojam zapravo obuhvaća brendiranje poslodavca, osobni marketing, zapošljavanje, selekciju kadrova, upravljanje produktivnošću, razvoj, planiranje nasljeđivanja i tranziciju. Talent menadžment može razviti unutarnje tržište rada, posebice na rastućim tržištima upravljanje talentima pomaže u identificiranju unutarnjih i vanjskih kandidata koji će popuniti ključne pozicije. Integrirani TM pomaže da se izgrade traženi resursi koji su potrebni za budući rast. Integrirani talent menadžment pomaže razvoju unutarnjeg tržišta rada zato što sistematično identificira interne kandidate i ubrzava unutarnji proces zapošljavanja, jer su kandidati već identificirani i spremni za buduće mogućnosti zapošljavanja.

Da bi se upravljanje talentima unaprijedilo najbolje bi ga bilo integrirati u cjelokupni poslovni životni ciklus. Taj ciklus podrazumijeva poslovnu strategiju, strategiju talenata, upravljanje talentima, visokoučinkovite talente i poslovne rezultate. Treba uskladiti i sve elemente procesa upravljanja talentima. (brending poslodavca, marketing zaposlenika, zapošljavanje, selekciju, menadžment učinkovitošću, razvoj, planiranje naslijeđa i tranzicija)

Najveći problemi s postojećim TM konceptima je taj što nisu usklađeni sa poslovnom strategijom, nisu integrirani i nisu fleksibilni. Fleksibilnost je osobito presudna u vremenima kada se tržište ubrzano mijenja. Osim toga, upravljanje talentima izoliran je zadatak ljudskih resursa i nema pravu podršku top menadžmenta, uglavnom zato jer njegovi učinci na poslovne rezultate nisu dokazani.[27]

[27] www.poslovni.hr – Talent menadžment u poslovnoj politici

Aktivnosti upravljanja talentima mogu uključivati upravljanje učinkom, planiranje nasljednika, redoviti pregled talenata, planiranje razvoja i podršku talentima, razvoj karijere, planiranje i zapošljavanje talenata (Heinen i O'Neill, 2004.). Pogledamo li paž[28]ljivije ovu definiciju aktivnosti upravljanja talentima, možemo vrlo brzo doći do zaključka kako smo zapravo opisali veći dio aktivnosti koji je već dugi niz godina prisutan u upravljanju radnom snagom u poduzećima, te stoga ne predstavlja nikakvu novost. Međutim, ono što jest presudno za uspješnost praksi upravljanja talentima jest postojanje njihovog strateškog, proaktivnog i integriranog pristupa u poduzeću. Pod strateškim pristupom smatra se povezanost praksi upravljanja talentima s poslovnom strategijom, dok se proaktivnost ogleda u konstantnom gledanju u budućnost, jasnom promišljanju o strateškim poslovnim inicijativama uz posvećenost kvalitativnom i kvantitativnom mjerenju povrata na uloženo u praksama upravljanja talentima. Integriranost praksi upravljanja talentima podrazumijeva povezanost i međuovisnost svih aktivnosti koje se odnose na talente, pri čemu akvizicija talenata, upravljanje radnim učinkom, njihovo zadržavanje, obrazovanje i razvoj kao četiri temeljne prakse u upravljanju talentima, moraju biti jasno povezani i podržani odgovarajućim procesima i sustavima funkcije ljudskih potencijala poduzeća (Integrated Talent Management, March 2008).[29]

U literaturi se mogu pronaći razne tehnike kojima se vođe u organizacijama služe kako bi upravljali talentima u vrijeme krize. U trenutnoj financijskoj krizi, prema istraživanju konzultanata Ernsta i Younga (prema Adizes, 2009.), kompanije reagiraju očekivano: otpuštaju zaposlenike i smanjuju opseg oglašavanja, razvoja i istraživanja, obuke i savjetovanja. Prema Adizesu (2009.)., ovo može biti ispravno, ali i pogrešno rješenje. Tako je na primjer loše i pogrešno ukoliko otpuštaju dobre ljude samo da bi brojke dobro izgledale, jer same sebe zavaravaju, s obzirom da se ne pitaju koliko će koštati ponovno zapošljavanje i obučavanje kvalitetnih ljudi kada kriza prođe i kada oni budu potrebni (Adizes, 2009.). Adizes (2009.) smatra da ukoliko kompanija čuva svoju imovinu (a tako i ljude, op.a.), kada dođe do rasta, bit će spremna ponovo zasjati u punom sjaju. Mann (2009.) navodi četiri ključne inicijative u upravljanju talentima u vrijeme krize:

[28] http://hrcak.srce.hr/118658MARKOVIĆ MILEUSNIĆ, M., NAOULO BEGO, H., VRHOVSKI, I; Upravljanje talentima u vrijeme krize u poduzećima u Republici Hrvatskoj str.: 26.
[29] http://hrcak.srce.hr/118658MARKOVIĆ MILEUSNIĆ, M., NAOULO BEGO, H., VRHOVSKI, I op.cit.; str.: 27.

1) **Smanjivanje broja radne snage** – Tradicionalno razmišljanje gleda na radnu snagu kao na troškovnu polugu koja se može koristiti u brzom balansiranju računa dobiti i gubitka organizacije. Kako je tijekom krize tijek novca smanjen, smanjivanje broja zaposlenih je atraktivan način smanjenja troškova kojem se teško oduprijeti. No, kada se koristi kao sveobuhvatni mehanizam kroz cijelu organizaciju kako bi se smanjili operativni troškovi, ova mjera otežava sposobnost organizacije da se vrati na staro u vrijeme stabilizacije. Ovo je posebno važno za tržišta gdje su zaposlenici manje fleksibilni ili gdje su ciklusi zapošljavanja i obrazovanja duži. Također, ova mjera će imati značajan i negativan utjecaj na organizaciju u smislu imidža poslodavca. No, ako se dobro izvede, smanjivanje broja zaposlenika može čak doprinijeti vrijednosti organizacije. Ipak, prije nego što donesu bilo kakvu odluku vezanu uz smanjivanje broja zaposlenih, organizacije bi trebale analizirati ključne pozicije i uzeti u obzir radni učinak svakog pojedinca. Strategijski izbori mogu se odnositi i na to kako zadržati najbolje zaposlenike i nastaviti angažirati ostatak radne snage. Organizacije mogu angažirati talente na inovativne načine, što može uključivati fleksibilne radne programe, primjerice plaćene obrazovne programe.[30]

2) **Pridobivanje novih talenata** – Zamrzavanje zapošljavanja tijekom recesije je uobičajeno i čini se kao ispravna strategijska odluka, ali ne mora biti tako ukoliko viši menadžment smatra da je i u doba krize potrebno zapošljavati talentirane ljude koji će doprinijeti isplati dividendi nakon što kriza prođe.

3) **Angažiranje postojeće radne snage** – Najveći izazov je kako osigurati da preostala radna snaga bude angažirana i da bude privržena postizanju rezultata. Angažiranje zaposlenika je trošak, stoga je važno osigurati povrat na investiciju. Jedan od načina za to je razumjeti različite potrebe zaposlenika. Jednako kao što se primjenjuju različite tehnike za upravljanje različitim skupinama kupaca, tako je potrebno koristiti i različite prakse angažiranja zaposlenika odnosno prakse dizajnirane na način da zadovoljavaju različite potrebe zaposlenika.

[30] http://hrcak.srce.hr/80994 Nina Pološki Vokić; Hana Naoulo Bego; Upravljanje talentima u vrijeme krize – Teorijska polazišta i stanje u Hrvatskoj; str.: 168.

4) **Pozicioniranje za budućnost** – Organizacije koje postižu dobre rezultate prepoznaju da su njihovi ljudi izvor održive konkurentske prednosti, pa su stoga spremne poduzeti potrebne strategijske korake kako bi na najbolji način upravljale svojim talentima.

Prema Manselli (2009.), u doba krize pet je ključnih aspekata upravljanja talentima:

1) **Troškovi zaposlenika** – Kao i Mann (2009.), i Manselli se slaže kako je smanjivanje broja zaposlenika često jedini način na koji vođe vide mogućnost upravljanja troškovima zaposlenika. No, u stvarnosti, smanjenje broja zaposlenika često može biti pogubno, jer može rezultirati odljevom talenata ključnih za budući uspjeh organizacije. Stoga vođe moraju razmisliti o drugim, kreativnijim rješenjima. Gledajući na brzo-mijenjajuće ekonomsko okruženje kao na šansu za restrukturiranje, organizacije mogu ojačati rukovođenje i ključne talente, revidirati operativne modele i nastojati optimizirati talente koje posjeduju. Prije nego što odluči smanjiti broj zaposlenika, organizacija bi trebala uzeti u obzir sve druge opcije.

2) **Procjene strategijskih uloga** – Organizacije često griješe u određivanju platnih razreda. Često plaćaju previše krivim ljudima, a premalo zaposlenicima koje treba zadržati i čiji doprinos je ključan za ostvarenje rezultata. Često se organizacije drže nepouzdanih podataka o plaćama u industriji, pa stoga gube na sposobnosti eliminiranja nepotrebno visokih plaća, a s druge strane zamrzavaju plaće talentima koji su ključni u turbulentnim vremenima. Organizacije često koriste univerzalne procedure plaćanja i nagrađivanja koje ne uzimaju u obzir jedinstvene organizacijske potrebe i činjenicu da svaka uloga treba biti procjenjivana kroz vrijednost koju stvara i kroz doprinos poslovanju. Procjena strategijskih uloga u organizaciji omogućuje potrošnju budžeta za plaće tamo gdje je veći povrat na uloženo. Određivanjem prioritetnih uloga i nagrađivanjem u skladu s tim, uspješne organizacije mogu uštedjeti na plaćama iznad medijana nagrađujući samo one uloge koje su integralni dio poslovne strategije, što može dovesti do 10%-tne uštede u dvogodišnjem periodu ili čak i brže. Ovaj pristup omogućava organizaciji da[31]oslobodi

[31] http://hrcak.srce.hr/80994 Nina Pološki Vokić; Hana Naoulo Bego; op.cit.; str.: 169.

dodatne resurse za plaćanje strategijski važnih zaposlenika koji imaju izvanredni radni učinak i koje valja nagraditi za njihov trud.

3) **Novi načini poslovanja** – Za neke organizacije ekonomska kriza je prilika za reviziju procesa kako bi se postigla veća učinkovitost, i kako bi se uskladile sposobnosti i smanjili troškovi. Poslodavci i zaposlenici pokazuju povećani interes za nove ideje, inovacije procesa i nove načine rada. Neke od inicijativa koje organizacije koriste su:
    a. revizija postojećih modela poslovanja i kreiranje novih modela koji mogu dovesti do novog raspoređivanja zaposlenika ili do prekvalificiranja nekih zaposlenika,
    b. uključivanje zaposlenika u redizajn internih procesa (npr. korištenjem pristupa šest sigmi), što može imati značajan utjecaj na učinkovitost i troškove,
    c. fokusiranje na troškove na način da je upravljanje troškovima jedan od ciljeva radnog učinka i/ili da usmjerenost na troškove postane dio organizacijske kulture.

4) **Rebalans radne snage** – Fleksibilno ili skraćeno radno vrijeme, prekidi karijere, neplaćeni godišnji odmori kao i paketi za ranije umirovljenje, koriste se u mnogim organizacijama kao dobrovoljne sheme za smanjenje troškova. Poslodavci koji uzimaju u obzir sve mogućnosti da bi izbjegli smanjenje broja zaposlenika i koji interno komuniciraju te procese, povećavaju lojalnost zaposlenika te istovremeno pomažu zaposlenicima da se mentalno pripreme i prihvate smanjivanje radne snage ukoliko do toga dođe. Nadalje, ukoliko zapošljavanje stane, piramida zaposlenika organizacije može biti narušena, a što je može učiniti nekonkurentnom u budućnosti. Ovo je pogotovo specifično za organizacije koje zapošljavaju velik broj ljudi na prvoj (najnižoj) razini, jer nepostojanje zaposlenika na nižim razinama znači da će njihov posao morati obavljati skuplja radna snaga, što dovodi do troškovne ne konkurentnosti. Također, smanjenje protoka talenata u sadašnjosti može smanjiti brzinu reakcije organizacije za potrebe budućeg ekonomskog rasta i razvoja.

5) **Zadovoljstvo zaposlenika** – Tijekom ekonomske krize ključno je osigurati da su zaposlenici angažirani te da su njihovi ciljevi usklađeni s ciljevima organizacije kako bi se osigurala visoka razina produktivnosti i radnog učinka. Istraživanjem koje je proveo

Ovlašteni institut za osoblje i razvoj (engl. Chartered Institute of Personnel and Development) (CIPD, 2009.) htjelo se ustanoviti koliko su organizacijama važni talenti i upravljanje talentima u vrijeme krize. Istraživanje je ukazalo na uobičajene prakse upravljanja talentima u krizi, a one su iznenađujuće s obzirom na njihovu pozitivnu konotaciju:

organizacije posvećuju više vremena angažiranju, motiviranju, zadržavanju i potpunom iskorištavanju vještina postojeće radne snage,

- povećane su mogućnosti za zapošljavanje talenata odbačenih od strane konkurencije,
- veći naglasak je stavljen na sustave i procese upravljanja talentima, i iz perspektive povrata na investicije, ali isto tako i zbog davanja važnosti strožim i transparentnijim kriterijima za selekciju i razvoj pojedinaca s visokim potencijalima, [32]
- nesigurna vremena su, za veći dio organizacija, dovela do iskrenije i češće komunikacije između menadžera i zaposlenika, što je dovelo do većeg razumijevanja poslovanja od strane zaposlenika i do razumijevanja kako njihov radni učinak može utjecati na ukupni uspjeh poslovanja,
- uži budžetski rasponi su doveli do većeg nadzora nad plaćama i nagrađivanjem,
- u doba krize organizacije razmišljaju kreativnije i o nefinancijskom nagrađivanju te postaju svjesne da male stvari mogu imati velik utjecaj,
- veći naglasak se stavlja na etičnost vođa koji su sposobni motivirati i u dobrim i u lošim vremenima.

Na temelju svega navedenog može se sa sigurnošću reći kako upravljanje talentima, bez obzira na ekonomsku krizu, ima sve veći prioritet u suvremenim organizacijama koje žele zadržati konkurentsku prednost na tržištu. Prema istraživanju konzultantske kuće Boston Consulting Group (prema Abrudan i Matei, 2009.), najvažnije aktivnosti u domeni upravljanja talentima u nadolazećim godinama bit će sljedeće: razvoj personaliziranih planova karijere, razvoj planova kompenzacija za talente, potraga za talentiranim zaposlenicima u konkurentskim organizacijama, stvaranje mreže aluminija, te preseljenje poslovanja kako bi se došlo do novih izvora talentiranih zaposlenika. Nadalje, kako ističe Nagy (2010.), smatra se kako će se u idućih par godina „rat za

[32] http://hrcak.srce.hr/80994 Nina Pološki Vokić; Hana Naoulo Bego; op.cit.; str.: 170.

talentima“ rasplamsati, pa će organizacije morati povećati svoje sposobnosti da budu poslodavci prvog izbora te da zadrže svoje zalihe talenata privlačenjem pravih ljudi na prave pozicije u pravo vrijeme i za pravu cijenu. Naime, predviđa se značajan manjak talenata na tržištu rada, prvenstveno zbog promjena u osobnim vrijednostima (zbog stavljanja sve većeg naglaska na ravnotežu privatnog i poslovnog života i potrebe za pronalaženjem smisla u poslu) (Nagy, 2010.). Isto smatraju i Krinks i Strack (2008.), koji ukazuju da je upravljanje talentima globalni prioritet odjela za ljudske potencijale zbog nedostatka kvalificirane radne snage. [33]

3.1. MENTORSTVO – STVAR RAZVOJA KOMPETENCIJE

Današnje tržište rada u odnosu na prije 20 godina uključuje sve više uslužnih i informatičkih poslova u odnosu na proizvodne poslove. Sve više radnih mjesta zahtijeva specijalizirana znanja i niz kompetencija. S druge strane, djelatnici su fleksibilniji što se tiče promjena radnih mjesta, gotovo da više ne postoji djelatnik koji je s npr. 10 godina radnog iskustva radio samo u jednoj tvrtki. Financijsko nagrađivanje (bonusi, stimulacije, niz beneficija) su vrlo skupi pristupi te tvrtke stoga moraju postati sve mudrije i osmisliti različite načine zadržavanja najproduktivnijih i učinkovitih zaposlenika. Jedna od financijski vrlo učinkovitih metoda je i mentorstvo.

Mentorstvo je metoda “jedan na jedan” kojom iskusnija osoba pruža podršku manje iskusnoj osobi i potiče ju na samostalno učenje. Osnovni cilj mentorstva je ostvarenje svojih potencijala, razvoj i usavršavanje kompetencija - kompetencija za uspjeh na trenutnom radnom mjestu, ali i na budućim pozicijama. No mentorstvo ima za cilj pomoći djelatnicima da nauče razmišljati: razmišljati o kratkoročnim i dugoročnim utjecajima pojedinih odluka na ponašanje, razmišljati o tome što je najbolje za njih same, suradnike ili cijelu tvrtku te razmišljati o načinima kako mogu poboljšati sami sebe, svoj posao ali i cijelu tvrtku. Stoga, mentorstvo, odnosno pristup “jedan na jedan” reducira ukupne troškove zaposlenika (poboljšanjem stope zadržavanja djelatnika), ubrzava krivulju učenja te omogućuje daljnje utvrđivanje prednosti i slabosti djelatnika i područja razvoja.

[33] http://hrcak.srce.hr/80994Nina Pološki Vokić; Hana Naoulo Bego;op.cit.; str.: 171.

Nešto što smo prije smatrali luksuzom, danas smatramo izvrsnom prilikom za prepoznavanje i poticanje najveće vrijednosti unutar tvrtke – ljudi. Mentorstvom pripremamo djelatnika za promociju na zahtjevnije radno mjesto, osiguravamo individualizirani profesionalni razvoj u "neugrožavajućem" okruženju, jačamo pojedinčeva znanja, vještine, a time i vrijednosti same tvrtke, poboljšavamo radni učinak djelatnika, njegovo zadovoljstvo u radu i jačamo organizacijsku kulturu usmjerenu na razvoj.

Kako je mentorstvo partnerstvo dviju osoba (mentora i štićenika) koji rade u sličnom području rada i imaju slična iskustva, kod uparivanja mentora i njegovog štićenika trebamo prije svega voditi računa o potrebama razvoja određenih kompetencija. No osim kompetencija, potrebno je voditi računa i o određenim karakteristikama ličnosti, prvenstveno mentora. Mentor prije svega mora biti motiviran za pomaganje drugima, imati razvijene vještine aktivnog slušanja i postavljanja pitanja, prepoznavanja i davanja pohvale, ohrabrenja i poticaja. Nadalje, potencijalni mentor treba dobivene informacije držati s oznakom "strogo povjerljivo", budući da je uspjeh odnosa mentor – štićenik baziran na odnosu povjerenja i iskrenosti. S druge strane, štićenik treba biti otvoren za nova učenja i spreman na promjenu.[34]

[34] www.artis-rei.hr – Ljudski potencijali

4. OPĆI PODACI O STUDENTSKOM CENTRU SPLIT

4.1. OPIS STUDENTSKOG CENTRA SPLIT

Sveučilište u Splitu, Studentski centar Split je ustanova sa svojstvom pravne osobe, registrirana kod trgovačkog suda u Splitu. Sjedište centra je u Splitu, Cvite Fiskovića 3.

Centar je jedna od sastavnica Sveučilišta u Splitu koje je osnovano radi zadovoljavanja potreba studentskog standarada, kao strateškog interesa za Republiku Hrvatsku. Centar je osnovan 27. rujna 1960. u Splitu. Republika Hrvatska je svoja osnivačka prava nad Centrom prenijela na Sveučilište u Splitu stupanjem na snagu Zakona o visokim učilištima 02. studenoga 1993.

Svoje zadaće centar ostvaruje u skladu s potrebama studenata unutar sveučilišne zajednice u kojoj djeluje, a na temelju Statuta RH, Zakona i ugovora.

Centar kao sastavnica Sveučilišta u Splitu, sukladno Statutu Sveučilišta u Splita samostalno odlučuje o uređenju unutarnjeg ustroja, donošenju općih akata, organizaciji poslovanja, zapošljavanju, o svojoj imovini pokretnoj i nepokretnoj, investicijama u visini određenoj Statutom i raspolaganju s neproračunskim novčanim sredstvima.

4.2. PREDMET POSLOVANJA – DJELATNOSTI

Centar je registriran za obavljanje sljedećih djelatnosti:

- Organizacija smještaja i prehrane studenata
- Organizacija kulturnih, športskih i rekreacijskih aktivnosti studenata
- Posredovanje u privremenom i povremenom zapošljavanju studenata i učenika
- Druge aktivnosti studenata u području studentskog standarda
- Pružanje usluga umnožavanja i fotokopiranja
- Kupnja i prodaja robe
- Obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
- Promidžba (reklama i propaganda)

- Organiziranje sajmova, seminara, izložbi, kongresa, promocija, zabavnih manifestacija, tribina, priredbi
- Čišćenje svih vrsta objekata
- Športska rekreacija
- Športska poduka
- Upravljanje i održavanje športskom građevinom
- Prijevoz za vlastite potrebe
- Pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane
- Pripremanje i usluživanje pića i napitaka
- Pružanje usluga smještaja
- Pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez usluživanja (u prijevoznom sredstvu, na priredbama u sl.) i opskrba tom hranom (catering)
- Pranje i kemijsko čišćenje tekstila i krznenih proizvoda
- Skladištenje robe
- Izdavanje časopisa i periodičnih publikacija
- Izrada programske podrške za računala
- Organiziranje tečajeva stranih jezika
- Športska priprema
- Turističke usluge

Centar svoju djelatnost i ukupno poslovanje financira iz sredstava državnog proračuna, iz sredstava osnivača, iz sredstava stečenih provizijom iz posredovanja u zapošljavanju i iz vlastitih prihoda stečenim pružanjem usluga i prodajom proizvoda ostvarenih na tržištu kao i iz donacija i ostalih izvora u svezi djelatnosti.

4.3. ZAPOSLENICI

Broj zaposlenih na 31.prosinca 2016. godine iznosio je 250 djelatnika (31. prosinca 2015. godine 218 djelatnika):

Tablica 4. prikazuje broj zaposlenih u Studentskom centru Split.

Tablica 4. Broj zaposlenih u Studentskom centru Split

STRUKTURA	31. 12. 2016.	31. 12. 2015.
VSS	25	16
VŠS	9	8
SSS	43	44
VKV	13	20
KV	95	85
NKV	65	45
UKUPNO	**250**	**218**

Izvor: Izvorna dokumentacija SCS

U tablici 4. prikazana je struktura zaposlenika te ukupan broj zaposlenih u 2015. te 2016. godini. U 2016. godini zaposleno je čak 32 ljudi više u odnosu na 2015. godinu.

5. ANALIZA REGRUTIRANJA KADROVA U STUDENTSKOM CENTRU SPLIT

5.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Organizacijska struktura predstavlja sveukupnost veza i odnosa između i unutar resursa poduzeća. [35]

Ravnatelj studentskog centra:

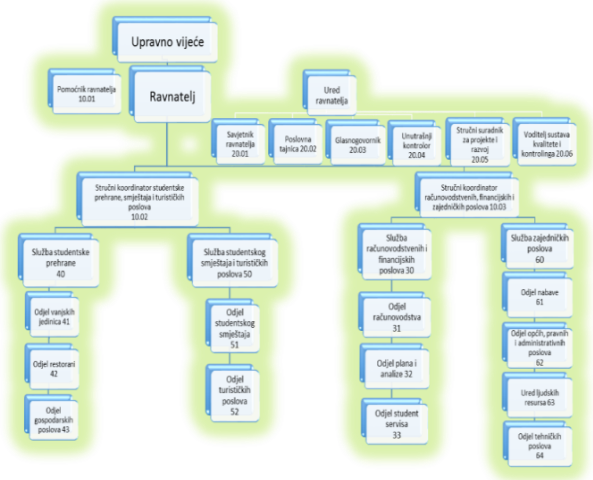
1. Ured ravnatelja Studentskog centra

Službe studentskog centra:

1. Služba za financije, knjigovodstvo i kontroling
2. Služba studentskog smještaja i turističkih poslova
3. Služba zajedničkih poslova
4. Služba student servisa

Opća shema centra prikazana je na slici 2.

Slika 2. Opća shema centra



Izvor: Interna dokumentacija SCS

[35] Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split; Split 2000. str.: 81.

Slika 2. prikazuje organizaciju Centra i međusobne veze funkcija koje osiguravaju provedbu, održavanje i praćenje izvršavanja smjernica ciljeva, planova i politike kvalitete.

Dio poslova Centra, kako je to prilagođeno Statutom ili prilagođeno potrebama prakse, obavlja se kroz povjerenstva. Povjerenstva može imenovati ravnatelj, Upravno vijeće Centra i rukovoditelj službe.

5.1.1. Tijela Centra

Osnivač centra je Sveučilište u Splitu. Tijela Centra su Upravno vijeće i Ravnatelj.

Upravno vijeće ima pet članova od kojih:

- Dva člana imenuje Senat Sveučilišta u Splitu
- Jednog člana imenuje resorni ministar (MZOŠ)
- Jedan član je predstavnik studenata kojeg imenuje Studentski zbor
- Jedan član je predstavnik radnika Centra imenovan na prijedlog Radničkog vijeća

Članovi Upravnog vijeća:

- Predsjednik Upravnog vijeća – Boris Maleš
- Predsjednik Sveučilišta u Splitu – Petar Smajić
- Predstavnica Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa – Vera Šutalo
- Predstavnik Studentskog zbora Sveučilišta u Splitu – Luka Pezelj
- Predstavnik Centra – Ante Dadić

Ravnatelja imenuje i razrješuje Upravno vijeće Centra, a imenovanje i razrješenje potvrđuje Sveučilišni Senat.

Centar zastupa i predstavlja ravnatelj:

- Ravnateljica Gordana Raos do 20. siječnja 2016.
- Ravnatelj Stenko Dell Orco od 20. siječnja 2016.

5.2. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura predstavlja način života i rada u poduzeću. Može se definirati kao ozračje u organizaciji koje je posljedica utjecaja kako različitih znanih i neznanih zaposlenika iz prošlosti i sadašnjosti tako i šireg i užeg okruženja poduzeća koje djeluje na ponašanje ljudi i na upotrebe njihovih sposobnosti.[36]

Uprava oblikuje politiku i ciljeve kvalitete te uspostavlja Sustav upravljanja kvalitete s kojim osigurava stalnu svijest svih radnika o ispunjavanju zahtjeva korisnika usluga, kao i razloge uvođenja sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2009.

Ova opredijeljenost Uprave za razvojem i primjenom QMS-a vidljiva je npr. kroz:

- određivanje i dokumentiranje politike kvalitete
- utvrđivanje mjerljivih i ostvarivih ciljeva sustava upravljanja kvalitetom i pripadajućih planova
- utvrđivanje pouzdanih mjernih pokazatelja kako bi se lako procijenjivali planovi i ciljevi kvalitete
- analizu i ažuriranje ciljeva kvalitete i mjernih pokazatelja najmanje jednom godišnje
- održavanje visokog stupnja obveze za kvalitetu kod svih radnika;
- stalnim utvrđivanjem kakvo značenje zaposlenici pridaju zahtjevima korisnika usluga;
- analiza provođenja odluka Uprave kroz postojeće službe Centra ;
- osiguranje potrebnih resursa što podrazumijeva utvrđivanje zahtjeva za potrebnim sredstvima i osiguravanje osoblja, prostora, opreme i financijskih sredstava za poslovanje a kako bi se postigli postavljeni ciljevi i pripadajući im planovi.

Kako bi se usmjerila prema korisniku usluge, Uprava će:

[36] https://hr.wikipedia.org/wiki/Organizacijska_kultura - Definicija organizacijske kulture

- omogućiti da se zahtjevi korisnika usluga i njihova očekivanja ispunjavaju sa što manjim brojem pritužbi u cilju očuvanja povjerenja korisnika usluga i učvršćivanje tržišnog položaja Centra;
- ispitati mogućnost o dodatnom udovoljavanju zahtjevima korisnika usluga/kupaca. To se odnosi na zahtjeve koji se prethodno nisu ispunili ili korisnici/kupci to nisu (još) zahtjevali, a na temelju resursa sa kojima Centar raspolaže (vegeterijanska prehrana, sportsko-rekreativne aktivnosti, kulturne, znanstvene, zabavne i druge kreativne priredbe…);
- zahtjevi korisnika usluga moraju biti potpuno razumljivi i uskladivi s mogućnostima Centra i obrnuto.

Periodično, među djelatnicima Centra ispituje se zadovoljstvo samim poslom, vodstvom organizacije, suradnicima, neposredno nadređenima, mogućnostima za napredovanje, plaćom, statusom u organizaciji, radnim uvjetima (prostor, oprema), mogućnostima obrazovanja, radnom vremenom te ostalim faktorima koji utječu na kvalitetu obavljanja poslom.

Rezultati istraživanja omogućuju uvođenje organizacijskih promjena namjenjenih poboljšanju poslovanja.

Rezultati istraživanja zadovoljstva zaposlenika 2016./2017. su sljedeći:

1. Popunjeno je 209 upitnika što je 83 % od ukupno 250 zaposlenika.
2. Prosječna ocjena vezana uz opskrbljenost sredstvima za rad, opremom i mjerama Zaštite na radu je 3,96.
3. Ukupno 84% zaposlenika se izjasnilo da im je jasno (ocjena 4 i 5) što se od njih očekuje na radnom mjestu, te 68% smatra da je edukacija potrebna i značajna.
4. Zaposlenici su podjeljeni kod pitanja o napredovanju, 37 % ih smatra da se ne može ili da se slabo može napredovati, dok 34 % smatra da se može i da se napreduje u SC Split.
5. Prosječna međusobna ocjena zaposlenika je 4,06
6. Zaposlenici su organizaciju rada ocjenili sa prosječnom ocjenom 3,80, radno vrijeme ocjenom 4.41, a plaću ocjenom 4.08, dok su ukupne uvjete rada u SC Split ocjenili ocjenom 3.56.

7. 60% zaposlenika smatra da ne bi bolje uvjete ostvarili kod drugog poslodavca te 63% zaposlenika smatra kako ne bi ostvarili bolju plaću.
8. Rad Uprave zaposlenici ocjenjuju prosječnom ocjenom 3.55, a povjerenje Upravi ocjenjeno je ocjenom 3.4
9. Viziju i misiju poduzeća ne pozna, odnosno, malo pozna 41% zaposlenika.
10. 76% ispitanika smatra da je komunikacija s nadređenima vrlo bitna
11. Izrazito zadovoljstvo u SC Split izazilo je 42% zaposlenika, prosječna ocjena 4.03.
12. Zaposlenicima su za utjecaj na kvalitetu obavljanja posla važni svi navedeni faktori redom: plaća, odnos s nadređenima, jasne smjernice rada, odnos s kolegama i organizacija rada.

5.3. UPRAVLJANJE RESURSIMA

5.3.1. Ljudski resursi

Uprava je osigurala potrebne ljudske resurse za postizanje i ispunjavanje zahtjeva korisnika usluga i kupaca. Uprava vodi računa da osoblje koje obavlja poslove i radne zadatke te dužnosti u Centru, a čiji rad utječe na usklađenost sa zahtjevima za pružanjem usluge, bude odgovarajuće osposobljeno, uvježbano i kompetentno.

Potrebe za usavršavanjem i osposobljavanjem utvrđuju se Godišnjim planom usavršavanja i osposobljavanja.

Dokaze o usavršavanju i osposobljavanju čuva viši referent za radno pravna i socijalna pitanja, kao sastavni dio osobnih dosjea.
Potrebna osposobljenost i zahtijevana kompetentnost određene su opisom glavnih odgovornosti na razini tvrtke.

5.3.2. Infrastruktura

Centar je stekao i održava sredstva koja su potrebna za postizanje sukladnosti pružanih usluga. Infrastruktura uključuje:

- objekte koje koriste korisnici usluga i zaposleni prema organizacijskom ustroju Centra
- skladište
- komunikacijska sredstva (fax aparat, pokretni i nepokretni telefoni);
- hardware i software;
- informatičku opremu nužnu za rad radnika;
- potrošni materijal.

5.4. POLITIKA KVALITETE

Strateški cilj Studentskog Centra Split je neprestano unapređivanje poslovnih aktivnosti:

- Pružanje usluge prehrane i smještaja studenata
- Posredovanje pri zapošljavanju studenata

To postiže:

- Primjenom Normi, zakona i propisa
- Uvažavanjem i poštovanjem kupaca/korisnika usluge
- Jačanjem osjećaja pripadnosti Centru, uspostavljanjem sustava vrijednosti ljudskih resursa putem kriterija sposobnosti i znanja
- Timskim radom i uzajamnim povjerenjem
- Stalnom obukom, svjesnošću, kompetentnošću i usavršavanjem radnika
- Planiranjem svih ključnih aktivnosti u Centru tako da kvaliteta bude pravilo, a ne slučajnost
- Primjenom novih poslovnih metodologija

5.4.1. Ciljevi kvalitete

Centar u cilju otkrivanja novih mogućnosti efikasnijeg i rentabilnijeg odlučivanja, poslovanja i neprestanog usavršavanja, utvrđuje ostvarive planove, mjerljive i ostvarive ciljeve. Mjerljivost podrazumijeva ostvarenje ciljeva koji se mogu brojčano iskazati, a to rezultira:

- poboljšanjem učinkovitosti poslovnog sustava - poboljšanje poslovnih rezultata;
- potpunom zadovoljavanju zahtjeva za usluge - smanjenje pritužbi i zadovoljstvo korisnika usluga - moguće povećanje tržišta;
- zadovoljstvo radnika - dodatna motiviranost radnika - poboljšanje stručnosti, osposobljenosti i kompetentnosti radnika;
- poboljšanje društvenog ugleda Centra.

Praćenje realizacije mjerljivih ciljeva i analizu stanja najmanje jednom godišnje razrađuje Uprava. Uprava pojedinačno navodi mjerljive ciljeve, rok izvršenja i osobu zaduženu za realizaciju svakog mjerljivog cilja, te prati njihovu realizaciju za promatrano razdoblje. Uprava, temeljem vlastitog izvješća, donosi naloge za korektivne i preventivne radnje u cilju poboljšanja Sustava upravljanja kvalitetom. U iznimnim slučajevima Uprava može izmijeniti mjerljive ciljeve.

Prilikom određivanja ciljeva polazi se od Uprave do provedbene razine- rukovoditelja pojedinih službi i drugih radnika. [37]

[37] www.scst.unist.

6. ZAKLJUČAK

Još uvijek se nalazimo u vremenima globalne ekonomske krize, koja je utjecala na poslovna okruženja na načine na koje nitko nije mogao predvidjeti. Stoga se javljaju značajne promjene i u praksama upravljanja kadrovima.

Poduzeća koja žele ostati konkurentna na tržištu i koja razmišljaju dugoročno, sustavno će se fokusirati na prakse upravljanja talentima, za razliku od poduzeća koja razmišljaju kratkoročno i u smjeru preživljavanja u doba globalne ekonomske krize.

Iako, Studentski Centar Split ima prepoznatljiv imidž i zadovoljavajuću količinu resursa što je od velike važnosti, svoje poslovanje može dodatno poboljšati praćenjem trendova, kako u Hrvatskoj, tako i u svijetu.

Konstantno obučavanje kadrova, pribavljanje mladih talenata, uvođenje novih tehnoloških sredstava radi boljeg imidža i načina poslovanja te briga o svakom pojedinom zaposleniku kao i nagrađivanje najboljih, motivacija je svakom zaposleniku, ali i reputacija Studentskom Centru kao jednom od vodećih Studentskih Centara u Hrvatskoj.

Osim što bi se poboljšalo poslovanje i odnos prema zaposlenicima, Centar bi privukao strano i domaće tržište te na taj način stvorio konkurentsku prednost.

LITERATURA

Knjige:

1. Buble, M: „Management“, Ekonomski fakultet Split, Split 2000.
2. Buble,M: „Management“, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006.
3. Buble, M: „Management“, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009.
4. Heinz Weihrich & Harold Koontz, Management (Deseto izdanje)
5. Sveto Marušić: Upravljanje ljudskim potencijalima; Zagreb 2006.

Ostali izvori:

6. www.ricum.edu.rsMilan Martinović, Zorica Tanasković - Menadžment ljudskih resursa (2014.)
7. www.poslovni.hr – Talent Menadžment
8. http://hrcak.srce.hr/118658– Marković Mileusnić, M., Naoulo Bego, H., Vrhovski, I.; Upravljanje talentima u vrijeme krize u poduzećima u Republici
9. http://hrcak.srce.hr/80994– Nina Pološki Vokić; Hana Naoulo Bego; Upravljanje talentima u vrijeme krize – Teorijska polazišta i stanje u Hrvatskoj
10. www.artis-rei.hr – Ljudski potencijali
11. https://hr.wikipedia.org/wiki/Organizacijska_kultura– Definicija organizacijske kulture
12. www.scst.unist.hr

SUMMARY

The Student Center as a component of the University of Split strives to focus its activities on raising student level standards. Its capacity and services are at the disposal of a growing student population in the city of Marjan, which currently exceeds 22,000 students. They also mediate their casual employment.

With its numerous projects, it is strongly supported by the University of Split to realize the vision of Split as a modern student city with all its contents.

That is precisely why the aim of this final paper is to analyze and monitor one of the basic components of a company, which, of course, is the same. By recruiting personnel, we come to very important insights, create competitive advantage and satisfaction in the company, but also meet customer needs.

Planning, as a basis for recruiting, is a replica of what the company wants to be and what its reputation and reputation it wants to have in the future. Of course, what will be achieved depends solely on the human resources he employs.

Key words: Student Center, Split, Recruitment, Personnel, Analysis

POPIS TABLICA

Tablica 1. Podaci za analizu radnih mjesta……8

Tablica 2. Faktori utjecaja na kretanje tržištu rada……...……16

Tablica 3. Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutiranja……...…21

Tablica 4. Broj zaposlenih u Studentskom centru Split…….37

POPIS SLIKA

Slika 1. Bazni model sustavnog planiranja ljudskih resursa……..……...14

Slika 2. Opća shema centra……38