ANALIZA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U PODUZEĆU ELOS D.O.O

Kovačević, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

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:124:673088

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 MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U PODUZEĆU ELOS D.O.O

Mentor:

Dr.sc. Danica Bakotić

Student:

Ana Kovačević

Split, lipanj, 2016.

SAŽETAK

Zbog jake konkurencije kojom su danas poduzeća okružena, kroz strategije koje razvijaju pokušavaju postići i one minimalne prednosti u odnosu na konkurenciju. U toj borbi za opstanak, daljnji razvoj i ostvarenje profita upravo je upravljanje ljudskim potencijalima prepoznato kao moćan alat za postizanje uspješnosti i poslovne učinkovitosti poduzeća. Upravljanje ljudskim potencijalima podrazumijeva koncept, tehnike i funkcije koje je potrebno provesti u poduzeću da bi se naglasio činitelj „čovjek“ u menadžmentu, a obično obuhvaća pribavljanje i odabir kadrova, uvođenje u posao, motiviranje, razvoj karijere, obrazovanje, napredovanje i ocjenjivanje uspješnosti.

ELOS d.o.o. je specijalistička tvrtka u privatnom vlasništvu koja uspješno posluje na području rasvjete i elektromaterijala. Zahvaljujući primjerenom i dobro razrađenom sustavu upravljanju ljudskim potencijalima ovo moderno poduzeće uspješno se nosi s konkurentskim izazovima, a ključ za sučeljavanje s njima je tim mladih stručnih ljudi visokog obrazovanja.

Ključne riječi: procesi upravljanja ljudskim potencijalima, razvoj zaposlenika, motivacija, ELOS d.o.o.

SADRŽAJ:

1. UVOD 3

1.1. Problem istraživanja 3

1.2. Ciljevi rada 3

1.3. Izvori podataka i metode rada 3

1.4. Struktura rada 4

2. TEORIJSKI ASPEKTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U PODUZEĆU 5

2.1. Pojam upravljanja ljudskim resursima u poduzeću 5

2.2. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u poduzeću 8

2.2.1. Analiza radnog mjesta 9

2.2.2. Planiranje 10

2.2.3. Regrutiranje 11

2.2.4. Selekcija 12

2.2.5. Obuka i razvoj 14

2.2.6. Motivacija 16

2.2.7. Procjena preformansi 18

2.2.8. Upravljanje kompenzacijama 19

2.2.9. Zaštita zaposlenih 21

3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U PODUZEĆU „ELOS D.O.O“ 22

3.1. Osnovni podaci o poduzeću 22

3.2. Djelatnost poduzeća 22

3.3. Organizacijska struktura poduzeća 23

3.4. Vizija, misija i cilj poduzeća 23

3.5. Karakteristike upravljanja ljudskim resursima u poduzeću 24

3.5.1. Analiza rada i projektiranje radnih mjesta 24

3.5.2. Planiranje potreba za kadrovima i razvoj kadrova 25

3.5.3. Regrutiranje i selekcija kadrova u poduzeću 25

3.5.4. Obuka 26
3.5.5. Motivacija 27
3.5.6. Procjena preformansi 27
3.5.7. Upravljanje kompenzacijama 28
3.5.8. Zaštita zaposlenika 28
4. Zaključak 29
SUMMARY 30
POPIS LITERATURE 31
POPIS SLIKA 31

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Problem istraživanja u ovom radu je istražiti i objasniti važnost ljudskih potencijala kao temeljnog čimbenika uspješnosti poslovanja poduzeća.

Za razvoj svake organizacije nužno je ulaganje u ljudske resurse te odabir kvalitetnih zaposlenika. U svakom poduzeću se nastoji razviti i implementirati optimalna strategija koja će omogućiti pravilno upravljanje ljudskim resursima u organizacijama.

1.2. Ciljevi rada

Svrha i ciljevi istraživanja u ovom radu su u neposrednoj vezi sa problemom istraživanja, a to je upravljanje ljudskim resursima u organizacijama.

Cilj ovoga rada je dati odgovor na pitanja:

1) Što su ljudski resursi?
2) Koje su značajke upravljanja ljudskim resursima?
3) Kako se potiče i motivira uspješnost na poslu?
4) Kakve su strategije nagrađivanje zaposlenika?
5) Zašto je važno upravljanje ljudskim resursima u organizaciji?

1.3. Izvori podataka i metode rada

Prilikom izrade rada korištene su sljedeće metode: metoda prikupljanja literature i dokumentacije, metoda analize dokumentacije i metoda intervju.

U izradi rada prikupljeni su i analizirani brojni izvori podataka. Osnovni izvori podataka odnose se na analizu ljudskih resursa i njihove važnosti.

1.4. Struktura rada

Završni rad s naslovom „Analiza menadžmenta ljudskih resursa u poduzeću Elos d.o.o.“ strukturno je podijeljen u četiri tematski međusobno povezanih dijelova.

U prvom dijelu, „***Uvodu***“, određen je problem i predmet rada, postavljeni su svrha i ciljevi, navedene su metode koje si korištene prilikom istraživanja te sažeti prikaz strukture rada.

U drugom dijelu pod naslovom „***Teorijski aspekti upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću***“ analizira se pojam upravljanja ljudskim resursima u poduzeću, aktivnosti u poduzeću upravljanja ljudskim resursima- analiza rada u poduzeću te karakteristike i upravljanje ljudskim resursima.

U trećem dijelu pod naslovom ***„Upravljanje ljudskim resursima u poduzeću Elos d.o.o.“*** analizira se upravljanje ljudskim resursima u poduzeću, analiza rada te karakteristike upravljanja ljudskim resursima.

U ***zaključku,*** kao završnom dijelu rada, izložena je sinteza cjelokupnog rada i istraživanja, te su navedene najvažnije spoznaje do kojih se došlo prilikom izrade ovog završnog rada.

2. TEORIJSKI ASPEKTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U PODUZEĆU

Isticanje važnosti ljudi za organizacijsku uspješnost i menadžerski posao te bavljenje organizacijom i menadžmentom nije novo. Ono što je relativno novo jest stvarni, praktični interes poduzeća i njegova menadžmenta za ljudske potencijale u poduzeću koji može predstavljati značajnu konkurentsku prednost.[1]

Organizacije, kao i ljudi imaju svoj životni ciklus, svoj proces nastajanja iz ničega u nešto. U tom svom procesu organizacije prolaze razne etape koje u konačnici dovode do stabilizacije. U ranoj fazi nastajanja organizacije, potrebno je privući najbolje stručnjake i talente, dakle osigurati kvalitetan kadar ljudi.[2]

Također, treba stvoriti okruženje i mehanizme za upotrebu i provođenje njihovih ideja te dovesti do podizanja opće poslovne razine. Kasnije, kada se može govoriti o razvijenoj organizaciji treba osigurati dotok novih ljudi i ideja kako bi se pokrenuo novi razvojni ciklus organizacije.[3]

U nastavku će biti pojašnjen pojam upravljanja ljudskim resursima u poduzeću, aktivnosti u poduzeću upravljanja ljudskim resursima - analiza rada u poduzeću te karakteristike i upravljanje ljudskim resursima.

2.1. Pojam upravljanja ljudskim resursima u poduzeću

Upravljanje ljudskim potencijalima označava znanstvenu disciplinu, funkciju upravljanja u organizacijama i praksu te odnos prema ljudima u organizaciji. Ljudski potencijal je pojam čije se osnovno značenje u ekonomiji odnosi na radnu snagu. U velikim organizacijama

[1] Bahtijarević Šiber, F. Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing, 1999., str. 143.
[2] Jambrek, I., Penić, I.I. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima- ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol.29., No.2., 2008., str. 1193.
[3] Ibid., str. 1193.

pojam označava pojedince u okviru firme te njihove sposobnosti, ali i na dio organizacije koji se bavi zapošljavanjem, otpuštanjem, treningom i ostalim poslovima vezanim uz osoblje.[4]

Ljudski resursi vide zaposlenika kao dragocjenog za organizaciju, a s obzirom da mu se vrijednost povećava razvojem, odjeli ljudskih potencijala se fokusiraju na rast i razvijanje pojedinčevih potencijala i vještina. Upravljanje ljudskim resursima definira se kao strategijski i koherentan pristup upravljanju najvrjednijim sredstvima organizacije – ljudima koji rade u njoj s ciljem ostvarenja ciljeva organizacije. Pod upravljanje ljudskim resursima spadaju međusobno povezane aktivnosti od kojih su najvažnije:[5]

- planiranje ponude poslova,
- objavljivanje otvorenih radnih mjesta,
- traženje ljudskih resursa,
- analiza poslova,
- regrutiranje potencijalnih kandidata za zapošljavanje,
- selekcija prijavljenih kandidata,
- socijalizacija novih zaposlenika,
- obuka zaposlenika,
- razvoj zaposlenih,
- upravljanje učinkom,
- upravljanje ponašanjem,
- motiviranje,
- poštovanje zakonskih propisa,
- otpuštanje.

Implementiranje ovih procesa može provoditi dakle odjel ljudskih potencijala ili vanjski partner organizacije – firma koja se bavi ljudskim resursima. Ako se ovi procesi provode efikasno, mogu značajno utjecati na financijsku dobit organizacije. Osnovne karakteristike pristupa upravljanja ljudskim resursima su gledanje na zaposlene kao na sredstva u koja treba

[4] Jurčević, J. Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u unapređenju sustava kvalitete. Poslovna izvrsnost, Vol.1., No.2., 2007., str. 101.
[5] Cook, M., Cripps, B. Psihološko procjenjivanje na radnome mjestu. Zagreb: Školska knjiga, 2009., str. 71.

ulagati te gledanje na ljudske resurse kao na izvore konkurentske prednosti. Opći je cilj upravljanja ljudskim resursima postizanje uspjeha kroz zaposlenike.[6]

Ističu se dva različita pristupa upravljanju ljudskim resursima – tvrdo i meko upravljanje ljudskim resursima. Tvrdo upravljanje pokušava maksimizirati produktivnost i profit, na radnika gleda kao na resurs, a menadžeri su u prvom redu odgovorni dioničarima, dok je meko upravljanje ljudskim resursima otvoreno razvoju zaposlenih, nije sklono davanju otkaza (osim u krajnjem slučaju) te uzima u obzir i interese zaposlenika.[7]

Poanta je da će prilikom procjene u svrhu primjerice nagrađivanja i/ili napredovanja u slučaju tvrdog upravljanja ljudskim resursima biti izabran najbolji radnik, a u slučaju mekog upravljanja ne nužno najbolji radnik u nadi da će se on u (bližoj) budućnosti razviti. Danas je situacija takva da sve više organizacija tvrdo upravlja ljudskim resursima, posebno kad je riječ o privatnicima, dok su javna poduzeća više-manje okrenuta mekom upravljanju. Važno je naglasiti da do nedavno nisu ni postojali odjeli ljudskih potencijala unutar organizacija, već „kadrovska služba“ koja se bavila uglavnom zapošljavanjem i plaćama. Međutim, danas HR odjeli imaju puno više funkcija i igraju znatno veću ulogu nego što je to bio slučaj s kadrovskom službom.[8]



Slika 1.: Utjecaj suvremenih ljudskih resursa

Izvor: Poslovni forum- http://www.poslovniforum.hr/asp (02.06.2016

[6] Ibid., str. 71.
[7] Cook, M., Cripps, B., op.cit., str. 71.
[8] Ibid., str. 72.

Kao što je vidljivo na slici 1., u današnje vrijeme je razvoj ljudskih potencijala u organizaciji neizbježno povezan sa svim ključnim elementima, tehnologijom, planovima i ciljevima, kvalitetom, samom organizacijom, upravljanjem te kontinuiranim inoviranjem znanja u cjelokupnoj organizaciji.

Tko u budućnosti ne bude ulagao u odjele ljudskih potencijala te na taj način i u ljudske potencijale svoje organizacije, neće biti konkurentan na tržištu. Naime, ulaganje u ljudske resurse je isplativije od ulaganja u bilo koje druge resurse.[9]

Rad je važan input svakog poduzeća te se sastoji od svih ljudskih umnih i fizičkih sposobnosti koje se mogu koristiti u proizvodnji dobara i pružanja usluga. Ljudski resursi posjeduju dvije važne karakteristike što se mogu primijeniti u proizvodnom procesu. Oni imaju fizičku snagu te umne sposobnosti.[10]

2.2. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u poduzeću

Pristup koji se najviše prihvaća definira menadžment kao "proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve, jedan od tih ciljeva je upravo upravljanje ljudskim resursima.[11]

Zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je da se individualnim pristupom uspiju nadvladati eventualne poteškoće do kojih bi moglo doći zbog izražene osobnosti pojedinaca, koji istu unose u organizaciju te na taj način mogu utjecati na organizacijske ciljeve. Menadžeri koji su zaduženi za ljudske potencijale trebaju znati kako prepoznati moguće probleme te potaknuti pozitivnu, kreativnu energiju kod zaposlenika.[12]

Upravljanje ljudskim potencijalima ima zadatak otkriti, razviti i pokrenuti ljudske potencijale za realizaciju ciljeva organizacije, a da pri tomu rad i osobna ulaganja zaposlenika ne predstavljaju frustracije, nego osobno zadovoljstvo. Postoji velika vjerojatnost da će se

[9] Cook, M., Cripps, B., op.cit., str. 72.
[10] Pupavac, D., Zelenika, R. Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu. Rijeka: Veleučilište u Rijeci, 2004., str. 13.
[11] Weihrich, H., Koontz, H.. Menadžment. Zagreb: MATE d.o.o., 1998., str. 4.
[12] Jambrek, I., Penić, I.I., op.cit., str. 1191.

pojedinac u određenoj situaciji i u određenim okolnostima ponašati na određeni način, pa je stoga poželjno osigurati takve okolnosti.[13]

Za upravljanje ljudskim potencijalima izrazito je bitno radno pravo koje daje temelje radnih odnosa, postavlja prava i obveze poslodavaca i posloprimaca te institucionalnih prava zaposlenika, ali i podloge zapošljavanja, otpuštanja te drugih specifičnih problema vezanih uz ljudske potencijale.[14]

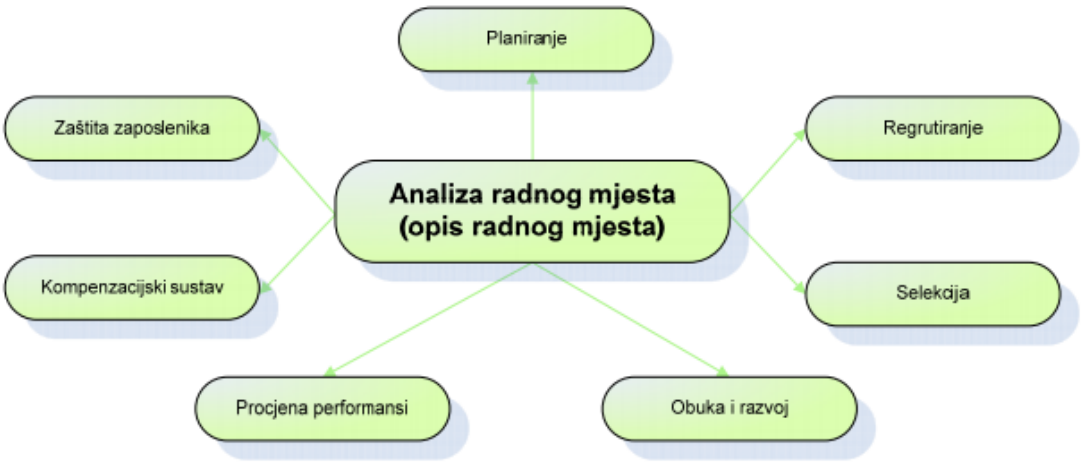
Temeljni zadaci menadžera u poduzećima nisu samo briga o poslovanju poduzeća te promoviranje poduzeća, već i briga o zaposlenicima. Poduzeće čine ljudi, a da bi ono bilo produktivno osnovne obveze menadžera su: osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, potaknuti u daljnjoj edukaciji, specijalizaciji te proširivanju i stjecanju novih znanja sa svrhom što većeg doprinosa ostvarenju organizacijskih ciljeva poduzeća. Ova nova funkcija menadžera – baviti se ljudima, postaje sve značajnija.[15]

2.2.1. Analiza radnog mjesta

Analiza radnog mjesta može definirati kao proces kojim se prikupljaju podaci o zadaćama, obavezama ili aktivnostima pojedinog radnog mjesta, pri čemu koristi objektivne i aktualne zahtjeve za obavljanjem pojedinog posla.[16] S obzirom na osnovne elemente koje je potrebno uključiti prilikom analize radnog mjesta, moguće je ovaj proces definirati i na specifičniji način. Analiza radnog mjesta predstavlja jednu od temeljnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, kojom se utvrđuju karakteristike izvršitelja posla (potrebna znanja, sposobnosti, vještine), upotreba sredstava i tehnologije, okruženje u kojem se posao odvija (prostorno i vremensko), učinci koji proizlaze kao rezultat rada, optimalan kompenzacijski sustav i adekvatno osiguranje zaštite zaposlenika.

[13] Jambrek, I., Penić, I.I., op.cit., str. 1192.
[14] Ibid., str. 1192.
[15] Jambrek, I., Penić, I.I., op.cit., str. 1192.
[16] Sherman, A. W. i Bohlander, G. W.: Managing Human Resources, Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1992., str.114,

Analiza radnog mjesta izravno utječe na kvalitetu realizacije niza grupa poslova koji predstavljaju sastavne elemente cjelokupne funkcije menadžmenta ljudskih resursa, što prikazuje slika 2.[17]



Slika 2.: Povezanost analize radnih mjesta s drugim grupama poslova menadžmenta ljudskih resursa

Izvor: Moodle- https://moodle.efst.hr/moodle2014/

2.2.2. Planiranje

Planiranje ljudskih resursa je proces ispitivanja budućih organizacijskih potreba za ljudskim resursima u usporedbi s budućim potencijalima ljudskih resursa i razvijanje politika i prakse za rješavanje potencijalnih problema. Planiranje ljudskih resursa se može definirati i kao proces kojim poduzeće osigurava pravi broj i vrstu ljudi na pravom mjestu, u pravo vrijeme, sposobnih za učinkovito i uspješno obavljanje zadataka koji omogućuju ostvarenje ciljeva poduzeća. Svrha planiranja ljudskih resursa je osigurati potreban broj zaposlenika zadovoljavajuće

[17] Prof. dr. sc. Srećko Goić; doc. dr. sc. Ivana Tadić; doc. Dr. sc. Danica Bakotić : Management ljudskih resursa, www.moodle.efst.hr

razine znanja, vještina i sposobnosti za sadašnje i buduće potrebe poduzeća. Stoga, planiranje ljudskih resursa predstavlja sustavno definiranje svih aktivnosti koje treba poduzeti da bi se osigurao adekvatan broj i struktura zaposlenika potrebnih za ostvarenje organizacijskih ciljeva. [18]

S obzirom na sve navedeno ciljevi planiranja ljudskih resursa mogu se sumirati u sljedećem[19]:

- Uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih resursa te maksimalno pridonijeti uspješnom ostvarenju strategijskih ciljeva.
- Povezati sve potrebe za ljudskim resursima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije.
- Utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim resursima u globalu i po specifičnim kategorijama.
- Zaštititi organizacijska ulaganja i osigurati maksimalni povrat na ulaganja u ljudske resurse.
- Omogućiti organizaciji da se uspješno nosi s konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku sposobnost i prednost.

2.2.3. Regrutiranje

Poslovi regrutiranja (pribavljanja) se izravno nastavljaju na poslove planiranja i predstavljaju smjernicu daljnjeg razvoja funkcije upravljanja ljudskim resursima. Temeljni cilj svakog poslodavca je uspješno poslovanje za što trebaju zaposliti najbolje zaposlenike. Kako bi poslodavci odabrali najbolje, kandidate je prvenstveno potrebno zainteresirati i privući

[18] Prof. dr. sc. Srećko Goić; doc. dr. sc. Ivana Tadić; doc. Dr. sc. Danica Bakotić : Management ljudskih resursa, www.moodle.efst.hr

[19] Bahtijarević Šiber, F.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 182.

poduzeću. Regrutiranje (pribavljanje) predstavlja postupak traženja, privlačenja i poticanja kandidata (koji udovoljavaju zahtjevima) za prijavu na slobodna radnja mjesta.[20]

Kako bi poduzeće osiguralo kvalitetne kandidate i buduće zaposlenike, broj regrutiranih osoba mora daleko premašivati broj slobodnih radnih mjesta. Broj regrutiranih osoba će biti veći ukoliko je riječ o privlačnoj djelatnosti i poslodavcu, dovoljnom broju kvalificiranih kandidata na tržištu rada, naseljenosti regije poslodavca i naravno adekvatnim primanjima za određeno radno mjesto. Dodatno, veći broj regrutiranih kandidata će se osigurati ukoliko poslodavac pruži sve potrebne i precizne informacije vezane uz slobodno radno mjesto. Na ovakav način je moguće umanjiti ili čak eliminirati buduće nezadovoljstvo radnika, razočaranost prirodom posla ili radnog mjesta, smanjiti fluktuacija i absentizam te povećati privrženost poslodavcu.

2.2.4. Selekcija

Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima.
Na temelju procjene sukladnosti kandidata i posla izaberu se oni za koje se smatra da će najbolje udovoljiti zahtjevima posla. Selekcijskim tehnikama i metodama, pokušavaju se izabrati oni koji imaju najveću mogućnost ostvarivanja standarda i performansi koje je organizacija odredila, i usklađenosti sa strategijom i kulturom organizacije, te zahtjevima određenog posla.[21] Osim na rezultate rada, pravilna selekcija se odražava i na apsentizam,

[20] Prof. dr. sc. Srećko Goić; doc. dr. sc. Ivana Tadić; doc. Dr. sc. Danica Bakotić : Management ljudskih resursa, www.moodle.efst.hr

radno zadovoljstvo, razvoj karijere...[22]

Glavni troškovi i potencijalni gubici:

• izravni troškovi (troškovi pribavljanja, selekcije, nepopunjenosti radnog mjesta)

• troškovi uvođenja i osposobljavanja novozaposlenih

• niži radni učinak i uspješnost

• nezadovoljstvo i frustracija

• apsentizam

• pogreške i nesreće na radu

• fluktuacija

• loši međuljudski odnosi

• vrijeme onih koji se bave lošim djelatnicima

• demotivacija za rad

Odabir lošeg djelatnika se neće odraziti samo na radne rezultate nego može loše utjecati i na druge ometajući ih, frustrirajući ih i demotivirajući. Među ljudima postoje mjerljive psihološke razlike, koje mogu utjecati na određivanje uspješnosti na poslu, tako da je ova funkcija managementa ljudskih resursa najviše povezana s psihologijom ljudskih potencijala. Psiholozi su često nezaobilazni stručnjaci u postupku selekcije, te su jedini kvalificirani za upotrebu i interpretaciju većine selekcijskih metoda, posebice različitih oblika testova.

[21] Izvor: Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 2006.; Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1995.

[22] Prof. dr. sc. Srećko Goić; doc. dr. sc. Ivana Tadić; doc. Dr. sc. Danica Bakotić : Management ljudskih resursa, www.moodle.efst.hr

2.2.5. Obuka i razvoj

Suvremena poduzeća posvećuju sve više vremena i resursa stalnoj obuci i razvoju kadrova. Shvaćaju da je to jedan od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentske prednosti, nadmetanje s konkurencijom i zadobivanje jačeg povjerenja od strane kupaca. Nedovoljno ulaganje u obuku i razvoj zaposlenih navodi kao ključni problem gubljenje udjela na tržištu i zaostajanje za konkurencijom. Organizacije bi trebale ulagati 3%-5% svog prihoda na obuku zaposlenih, a također i 5% svog radnog vremena zaposleni bi trebao provoditi godišnje na obuci. Za managere se procjenjuje čak i 20%.

Obuka zaposlenih ima svoje karakteristike:

• Krivulja učenja - svako učenje u početku pokazuje brzo napredovanje, zatim dolazi do usporavanja i stvaranja platoa, a nakon toga slijedi daljnje napredovanje i dostizanje razine koja se kasnije malo mijenja. Za dostizanje maksimuma vrijeme je kraće za jednostavnije poslove dok je za složenije duže (kao krivulja učinka).

• Platoi u napredovanju - javljaju se prilikom obuke, a posebno kod složenijih poslova. Predstavljaju točku u napredovanju kod koje više nema mogućnosti za napredovanje, ili ukoliko ona postoji tada je mala. Smatra se da je posljedica promjena u motivaciji ili prijelaza na nove metode rada, stoga bi trebalo poticajno djelovati na zaposlenike kako bi se više angažirali u stjecanju novih znanja i vještina.

• Individualne razlike - postoje među zaposlenicima, a očituju se kao razlike u sposobnosti, motornoj spretnosti, osobnim karakteristikama, motivaciji, interesima, stavovima... Potrebno je prilagođavanje programa obučavanja zaposlenicima i njihovim potrebama, a prilagođavanje je značajnije što su poslovi složeniji.

• Uloga vježbe u obučavanju - je važna kako bi rezultati obuke bili bolji. Neophodno je vježbati kako bi se naučene aktivnosti izvodile vješto, precizno, povezano, brzo i uz

minimum napora. Ako je vježba dovoljno duga, obavljanje pojedinih aktivnosti prelazi u naviku. Za složenije poslove vrijeme vježbe je duže.[23]

Za razliku od obuke koja je orijentirana na poduzeće, karijera je orijentirana na pojedinca i njegove potencijale. Vezana je uz stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje novih, složenijih poslova. Karijera – razdoblje od prvog zaposlenja do odlaska u mirovinu, uspjeh i neuspjeh, kretanje ljestvicom poslova, pomicanje na posao višeg ranga, životni put, napredovanje. Interes za razvoj individualne karijere nema samo zaposlenik nego i poduzeće u kojem on/ona radi, jer je svjesno da dinamika okoline uvjetuje i dinamiku promjena znanja, vještina i sposobnosti pojedinaca. Razvojem karijere pojedinca i poduzeće dobiva kvalitetniji kadar.

Faktori utjecaja na razvoj karijere :

1. Osobni faktori – pojedinci se žele razlikovati od drugih, te niz aktivnosti tijekom njihova školovanja i izvan njega indikator su njihova interesa u razvoju karijere; određene osobne preferencije utječu na odabir karijere.
2. Ekonomski, socijalni i politički trendovi – potrošači svojim navikama utječu na stvaranje i raspoloživost poslova; odnosno nastajanje jednih, a nestajanje drugih, trend je odumiranja proizvodnih zanimanja, a rast uslužnih. Osim toga na rast zaposlenosti utječu kamatne stope, cijene, promjene zakona, vladina regulativa, tehnologija – utjecaj na porast poslova u financijskim uslugama, investicijskim fondovima (promjena propisa), smanjenje nekvalificiranog osoblja i porast za programerima, analitičarima, inženjerima i sl. (kompjutorizacija).

[23] Prof. dr. sc. Srećko Goić; doc. dr. sc. Ivana Tadić; doc. Dr. sc. Danica Bakotić : Management ljudskih resursa, www.moodle.efst.hr

3. Tržište rada – starost i interes ljudi djeluje na tržište rada. Ljudi žive duže, pa raste, pa raste potražna za specifičnim uslugama poput njege, bolnice i mirovine. S više zaposlenih roditelja raste potreba za brigu o djeci (jaslice, vrtići). Lokacija poduzeća također utječe na izbor karijere (grad ili van grada, topliji, hladniji krajevi, planina ili more)

4. Financijske konsideracije - visina plaće koja se isplaćuje za neki posao važan je faktor utjecaja za izbor karijere, iako nije jedini faktor s obzirom da poduzeća koriste i druge oblike kompenzacija za izvršen rad i vjernost. Neke beneficije uključuju zdravstveno i životno osiguranje, planove umirovljenja, pravnu pomoć.[24]

2.2.6. Motivacija

Motivacija se manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi.

Motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način postiže ili ne postiže radnu uspješnost određene razine. Najjednostavnije određenje motivacije svakako je ono koje smatra da je ona traganje za nečim što nedostaje i potrebno je toj osobi, odnosno traženje zadovoljenja potreba.

Motivacija ima tri osnovna razloga:

• poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada

• poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama

• jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća

[24] Prof. dr. sc. Srećko Goić; doc. dr. sc. Ivana Tadić; doc. Dr. sc. Danica Bakotić : Management ljudskih resursa, www.moodle.efst.hr

Motivacija se ostvaruje uključivanjem čitavog lanca reakcija - od osjećaja potreba koje izazivaju želje da se potrebe ispune, potom dolazi do tenzija koje uzrokuju akcije, a ove rezultiraju satisfakcijom.

POTREBE → ŽELJE → TENZIJE → AKCIJE → SATISFAKCIJA

Na motivaciju utječu brojni faktori, te se mogu svrstati u sljedeće grupe: individualne karakteristike, karakteristike posla i organizacijske karakteristike.

Individualne karakteristike predstavljaju potrebe, stavove, preferencije, očekivanja, interese, osobine koje posjeduju pojedinci. Sve ove osobne karakteristike se razlikuju od pojedinca do pojedinca, što utječe na razlikovanje njihovih motiva za izvršavanje radnih zadataka, jer su neki motivirani novcem, neki sigurnošću posla, a neki izazovnošću zadatka. Management mora biti svjestan ovih razlika između pojedinaca, jer se oni na različiti način doprinose ostvarenju ciljeva.

Karakteristike posla predstavljaju određene atribute posla, kao što su kompleksnost, autonomnost, zanimljivost, vještine koje zahtjeva, raznolikost. Jedan te isti posao može biti različito karakteriziran po različitim obilježjima. I u ovom slučaju management mora voditi računa da prilikom dodjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.

Organizacijske karakteristike predstavljaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu managementa, sustav nagrada koji doprinosi efikasnosti poduzeća, neposrednu radnu okolinu (suradnike, managere, radne uvjete). Svi ovi instrumenti moraju biti tako koncipirani da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlene.[25]

[25] Prof. dr. sc. Srećko Goić; doc. dr. sc. Ivana Tadić; doc. Dr. sc. Danica Bakotić : Management ljudskih resursa, www.moodle.efst.hr

2.2.7. Procjena preformansi

Procjena performansi predstavlja postupak u kojemu se sistematski procjenjuje koje karakteristike ima zaposleni, kako se one manifestiraju, kako je to u skladu s performansama posla, te što učiniti na ovom usklađivanju. Utječe na promotivne odluke, utvrđivanje potencijala za promociju, upućuje na nedostatak potrebnih znanja i vještina, funkcija kontrole samokontrole, poduzimanje korektivnih akcija.

Poduzeće procjenom performansi određuje gdje je u usporedbi s onim što želi.

Svrha praćenja radnog učinka:

- Planiranje i podjela rada
- Uspostavljanje metode za razlikovanje pojedinih zaposlenika prema učinku
- Razvoj zaposlenikovih vještina i samostalnosti
- Motiviranje zaposlenika i rukovoditelja
- Stvaranje podloge za planiranje karijere zaposlenika
- Stvaranje podloge za sustav plaća i nagrađivanje

Važnost procjenjivanja radnog učinka:

Određuje koji se zaposlenici moraju dodatno obučavati, te prati ponašanje zaposlenika. Pomaže organizaciji kako bi odlučila kome treba uručiti povišicu i unaprijediti ga, a koga treba otpustiti.

Ima motivacijski utjecaj, potiče inicijativu, razvija osjećaj za odgovornost, daje poticaj za postizanje boljih rezultata. Poboljšava komunikaciju između nadređenih i podređenih, kroz diskusiju o poslu stranke se međusobno bolje upoznaju. Diferenciraju se bolji od lošijih zaposlenika. Raspoređivanje zaposlenika na radna mjesta na kojima njihovi potencijali mogu biti najbolje iskorišteni.[26]

[26] Prof. dr. sc. Srećko Goić; doc. dr. sc. Ivana Tadić; doc. Dr. sc. Danica Bakotić : Management ljudskih resursa, www.moodle.efst.hr

METODE PROCJENJIVANJA OSOBINA ZAPOSLENIKA

Metoda običnog rangiranja - na temelju globalnog procjenjivanja raspoređivanje zaposlenika od najboljeg do najlošijeg.

Metoda grupnog rangiranja - ne postoji rangova koliko zaposlenika, nego manji broj, najčešće 5.

Metoda usporedbe u parovima - uspoređuje dvoje po dvoje zaposlenika, svaki sa svakim; onaj koji dobije najviše pridjeva bolji stavlja se na prvo mjesto rang ljestvice; rezultati su objektivni; veliki opseg poslova; upotrebljiva za manje skupine.

Metoda obveznog izbora - ne određuje se posjeduje li zaposlenik neku osobinu i u kojoj mjeri, nego ima li više jedne osobine od druge; jedna osobina prikazuje opći uspjeh.

Metoda skale sudova - izabranim osobinama je potrebno odijeliti stupanj ili intenzitet; kontinuirane skale (na jednoj strani se navodi osobina, a na drugoj kontinuitet od minimuma do maksimuma, izražen brojevima, postotcima, slovima ili riječima) i diskontinuirane skale (manji broj odvojenih stupnjeva intenziteta).

Metoda slobodnog izbora - faza, tvrdnje ili pitanja koje opisuju ponašanje zaposlenika na poslu.[27]

2.2.8. Upravljanje kompenzacijama

Kompenzacije predstavljaju ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću. Naknade mogu biti u robi i raznim oblicima materijalne i nematerijalne naravi. neke su vezane uz rezultate rada, a neke uz pripadnost poduzeću. Naknade vezane uz rezultate rada, prvenstveno se odnose na rezultate rada pojedinca, zatim njegove radne grupe i poduzeća u cijelosti, imaju karakter plaća i najčešće se isplaćuju u novcu. One naknade koje

[27] Prof. dr. sc. Srećko Goić; doc. dr. sc. Ivana Tadić; doc. Dr. sc. Danica Bakotić : Management ljudskih resursa, www.moodle.efst.hr

pojedinac ima s obzirom na pripadnost poduzeću, ima ih s obzirom da je zaposlen u nekom poduzeću, a mogu se isplaćivati u robi, novcu ili u obliku različitih usluga.

Postoje izravne i neizravne kompenzacija:

Izravne materijalne kompenzacije su financijski dobici koje pojedinac dobiva u novcu i "na ruke". Uključuju plaću i druge materijalne poticaje odnosno bonuse vezane uz individualni ili grupni rad, pa se percipiraju kao nagrade za rad. Vezane su uz rezultate rada i to rezultate rada pojedinca, grupe ili čitavog poduzeća.

Pod neizravnim materijalnim kompenzacijama smatraju oni dobici koji pridonose individualnom materijalnom standardu iako ih zaposleni ne primaju neposredno u obliku plaće ili novca. One su vezane uz pripadnost poduzeću, činjenicu da je pojedinac zaposlen u poduzeću i da ima određen status. Mogu se isplaćivati u novcu, davati u robi ili u obliku različitih usluga. Zaposleni se od nezaposlenih ne razlikuju samo po primanju ili ne primanju plaće nego i po nizu drugih beneficija koje proistječu iz rada i zaposlenosti. U ovu kategoriju spada čitav niz materijalnih beneficija koje se stječu samim zapošljavanjem u određenom poduzeću, a koje su s individualnog gledišta nenovčane prirode, niti se distribuiraju po kriterijima radnog učinka i uspješnosti. U ovu kategoriju spadaju zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, stipendije i školarine, različiti oblici životnog osiguranja, slobodni dani, godišnji odmori, "božićnice"....

Promatran s aspekta motivacijskog sustava i radnog ponašanja unutar poduzeća, ovaj dio beneficija je djelotvoran u pridržavanju i zadržavanju, ali i u poticanju radnog ponašanja.

2.2.9. Zaštita zaposlenih

Poduzeću je u interesu da izbjegne, odnosno što više smanji rizik nastanka povreda, odnosno oboljenja zaposlenih vezana uz obavljanje poslova - ako ne zbog ničega, onda da izbjegne troškove i druge negativne efekte. U tu svrhu treba s jedne strane projektirati i urediti radni proces (opremu, radni prostor, te tok radnog procesa) na način da se maksimalno smanji rizik povreda i oboljenja, opremiti zaposlene sredstvima za osobnu zaštitu, obučiti zaposlene da rade na maksimalno siguran način (onako kako je projektirano), te kontrolirati pridržavanje propisanih mjera. Naravno, sve to iziskuje i određene troškove, a s druge strane, određena doza rizika uvijek će postojati. Zaštita na radu svojim je neposrednim izvršenjem vezana i locirana u neposrednoj proizvodnji. Osim toga, ona velikim dijelom počiva na tehničkim i tehnološkim znanjima, daleko bližim i sličnijim onima u proizvodnim službama nego kadrovskim. Zato se ova podfunkcija vrlo često u praksi organizacijski locira ili u okviru same proizvodne funkcije ili neposredno uz nju.

Zbog povreda i oboljenja nastaju štete za poduzeće:

- zbog naknada koje treba isplatiti zaposlenima
- zbog izgubljenog radnog vremena, odnosno izgubljene proizvodnje
- nematerijalne štete u vidu nezadovoljstva zaposlenih, lošeg image-a u javnosti i sl.[28]

Zaštita na radu zahtijeva i značajan dio specijalističkih i stručnih znanja, naročito na nivou analize, planiranja i organiziranja cjelovitih mjera zaštite na radu. Tu su također različite evidencije, administrativno-tehnički poslovi, kontakti s vanjskim institucijama (specijaliziranim za zaštitu na radu, inspekcijama itd.), te čitava grupa stručnih i administrativnih poslova vezanih uz povrede na radu. Sve to, uz potrebu da se sistem zaštite na radu postavi cjelovito na nivou čitavog poduzeća, upućuje na potrebu da se organizira i posebna stručna služba zaštite na radu.[29]

[28] Prof. dr. sc. Srećko Goić; doc. dr. sc. Ivana Tadić; doc. Dr. sc. Danica Bakotić : Management ljudskih resursa, www.moodle.efst.hr

[29] Prof. dr. sc. Srećko Goić; doc. dr. sc. Ivana Tadić; doc. Dr. sc. Danica Bakotić : Management ljudskih resursa, www.moodle.efst.hr

3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U PODUZEĆU „ELOS D.O.O“

3.1. Osnovni podaci o poduzeću

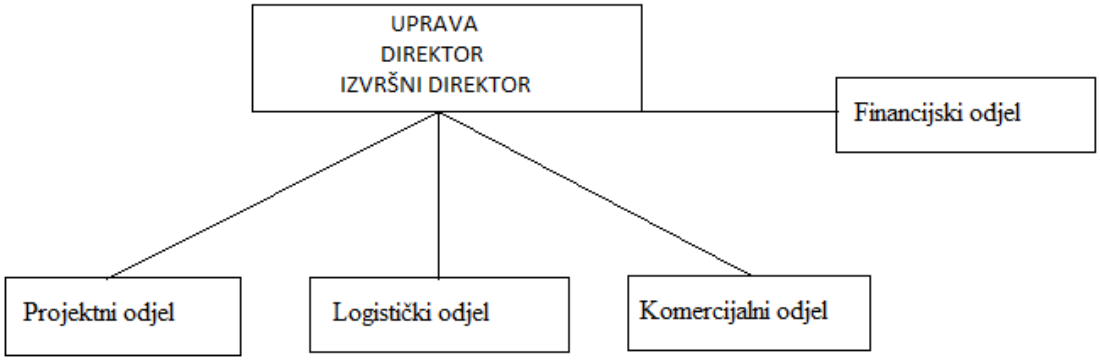
ELOS d.o.o. je tvrtka u privatnom vlasništvu koja uspješno posluje u Hrvatskoj od 2008. godine, na području rasvjete i elektromaterijala. Tvrtka je specijalistička, a bavi se projektiranjem i prodajom izvora svjetla, rasvjetne elektronike, profesionalne rasvjete, sustava sigurnosne i protupanične rasvjete te sustava upravljanja rasvjetom. Zastupamo renomirane svjetske i europske proizvođače (Philips, Intra lighting, Leds C4, Cooper Safety, ...). Tim tvrtke sastoji se od mladih stručnih ljudi visokog obrazovanja, koji uz organizaciju u četiri odjela (odjel prodaje, projektni&marketing odjel, odjel financija i odjel logistike) pruža usluge visokog standarda. Tvrtka je visoko informatički i tehnički opremljena. Vozni park te organizirano logističko skladište i distribucija, omogućavaju uvjete za vrhunski rad.

3.2. Djelatnost poduzeća

Osnova djelatnost tvrtke je projektiranje i veleprodaja rasvjete i elektromaterijala. Tvrtka je specijalistička, a bavi se projektiranjem i prodajom izvora svjetla, rasvjetne elektronike, profesionalne rasvjete, sustava sigurnosne i protupanične rasvjete te sustava upravljanja rasvjetom. Tvrtka ELOS d.o.o. se temelji na principu organizacije koja uči, razvija se i prilagođava turbulentnim promjenama u poslovnom okolišu. Tehnološke inovacije, zapošljavanje mladih i kreativnih ljudi, te upravljanje kvalitetom neizostavni su dio poslovnih procesa tvrtke. Poslovna politika tvrtke bazirana je na zadovoljavanju svih potreba kupca na jednom mjestu uslugama najviše kvalitete na području djelovanja, te širenju broja zadovoljnih partnera. Zbog toga stalno nadograđujemo znanje i informacije o novim tehnologijama, školujemo kadrove, unaprijeđujemo metode rada i organizaciju.

3.3. Organizacijska struktura poduzeća

Tvrtka je podjeljena na četiri odjela : logistički odjel, komercijalni odjel, projektni odjel i financijski odjel.



Logistički odjel se sastoji od odjela nabave, odjela skladišta i odjela organizacije isporuke robe s ukupno sedam zaposlenih te Project Managerom na vrhu odjela. Projektni odjel se sastoji od odjela projektiranja i odjela izvođenja radova. Na navedenom odjelu radi devet zaposlenika s kojim upravlja Logistic Manager. Komercijalni odjel se sastoji od odjela komercijale i komercijalne podrške. Odjel ima šest zaposlenika. Financijskim odjelom upravljaju dvije računovođe.

3.4. Vizija, misija i cilj poduzeća

Vizija tvrtke je biti vodeća hrvatska tvrtka u području rasvjete. Misija tvrtke je:

- ponuditi kupcima najveću moguću razinu zadovoljstva (kompletna rješenja) kombinirajući estetiku i eleganciju, stvaranje ugođaja te energetsku učinkovitost
- pružiti priliku svim zaposlenicima da razviju svoje kreativne potencijale te ih usmjeriti na kontinuirano unaprijeđenje poslovnih procesa
- ostvariti zadovoljavajuće poslovne rezultate

Životni ciklus usluga

Nudimo kupcima i partnerima u prodajnom procesu usluge koje pokrivaju sve aspekte za dugotrajne i ekonomične rezultate.

3.5. Karakteristike upravljanja ljudskim resursima u poduzeću

Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenoj situaciji imaju značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja svakog poduzeća.

Upravljanje ljudskim potencijalima utoliko je specifično i mora predstavljati izazov za svakog menadžera jer je svaki čovjek jedinstven, kao i svako poduzeće. Ne može se napraviti jedan standard koji bi predstavljao mjerilo i služio kao primjer svim ostalima.

Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću ima strateški, razvojni i dugoročni karakter, što znači da njegovi zadaci i aktivnosti nisu statične i međusobno odvojene djelatnosti, već zahtijevaju stalno promišljanje s aspekta ciljeva organizacije i povezivanje u svrsishodne aktivnosti.

3.5.1. Analiza rada i projektiranje radnih mjesta

Svako radno mjesto u poduzeću „Elos d.o.o) zahtijeva da zaposlenik zadovoljava u profesionalnom smislu (da raspolaže s potrebnim stručnim znanjima i vještinama) te u psihološkom smislu (da ima opće intelektualne sposobnosti, interese i motivaciju za što kvalitetnijim obavljanjem posla).

Svi zaposlenici poduzeća „Elos d.o.o.“ trebaju imati potrebne kvalifikacije, sposobnosti i iskustvo za poslove koje obavljaju, u okviru odgovornosti opisa radnog mjesta. Svaka novozaposlena osoba je dužna se upoznati sa zahtjevima, pravilima i ciljevima svog radnog mjesta. Ako je radno mjesto s povećanim opasnostima provodi se obuka iz zaštite na radu, a ako radno mjesto zahtjeva rad putem računala provodi se informatička obuka.

3.5.2. Planiranje potreba za kadrovima i razvoj kadrova

Planiranje ljudskih resursa u poduzeću „Elos d.o.o.“ je jako važno budući da poduzeće iz godine u godinu bilježi sve bolje poslovne rezultate. Planiranje potreba za novim kadrovima provodi direktor. Prije planiranja potreba za novim kadrovima , neophodno je izvršiti ocjenu tekućih potreba za kadrovima. Analizom podstojećih kadrovskih potencijala, poduzeće raspolaže vrijednim informacijama kao što su:

- informacije o strukturi kadrova kojima se raspolaže
- informacije o stupnju kvalificiranosti raspoloživih kadrova
- informacije o stupnju kvalificiranosti poslova
- informacije o raspoređenosti kadrova po tipovima procesa i glavnim grupama poslova

Predviđanjem interne ponude nastoje se utvrditi mogućnosti zadovoljavanja budućih potreba za kadrovima iz postojećeg fonda tih kadrova kojima se trenutno raspolaže. Za predviđanje eksterne ponude najčešće se koriste metode procjene eksperata i metode simulacije.

3.5.3. Regrutiranje i selekcija kadrova u poduzeću

U tvrtki Elos d.o.o. se potrebni kadrovi regrutiraju iz 2 izvora pribavljanja kadrova:

- Unutarnji: Poduzeće „Elos d.o.o.“ ima pravilo da potencijalne kandidate za upražnjene poslove prvo traži među postojećim zaposlenicima. Međutim, ako se pokaže da ovi zaposlenici nisu dovoljno kompetentni, poduzeće pristupa regrutiranju iz vanjskih izvora. Ukoliko poduzeće traži potencijalne kandidate među postojećim zaposlenicima, obično se to obavlja na način da neposredni rukovoditelj osobno kontaktira zaposlenika, te mu predloži novi posao. Ukoliko taj posao zahtjeva viši stupanj znanja od onog kojeg je do tada obavljao, zaposlenik se šalje na obuku.

- Vanjski: Poduzeće koristi oglašavanje, agencije za zapošljavanje i obrazovne institucije kao vanjske izvore pribavljanja kadrova.

Profesionalna selekcija se obavlja standardnim izvorima i tehnikama prikupljanja informacija o kandidatima kao što su prijava za natječaj i životopis, te psihologijskim tekstovima kao što su testovi sposobnosti, testovi interesa i znanja. Kao najvažniji ističemo intervju.

Vrlo bitnim za selekciju poduzeće smatra metodu intervju-a. Intervju vodi manager odjela za koji će raditi zaposlenik. Intervjuom se nastoji bolje upoznati kandidata, prikupiti dodatne informacije o njegovim sposobnostima, vještinama i ostalim karakteristikama, ali i pružiti mu informacije o organizaciji te poslu za koji se prijavio. Srž je ovog razgovora procijeniti kandidata u skladu sa zahtjevima posla i predvidjeti koliko će on u njemu biti uspješan.

3.5.4. Obuka

Poduzeće "Elos" obuku smatra vrlo važnim dijelom upravljanja ljudskim resursimas budući da je usmjerena pri podizanju razine znanja i vještina. Poduzeće koristi dvi vrste obuke:

- obuka unutar poduzeća
- obuka izvan poduzeća

Obuka unutar poduzeća najčešće je korištena za novozaposlene, cilj je obukom i demonstracijom novozaposlene prilagoditi poduzeću i zahtjevima novog radnog mjesta. Obuka ovih zaposlenika uglavnom se odvija unutar poduzeća i to za vrijeme trajanja probnog roka od tri mjeseca.

Ukoliko se radi o obuci postojećih zaposlenika, povezana s nabavom nove tehnologije, poduzeće najprije ispituje stupanj složenosti upravljanja istom, tada se radi o obuci izvan poduzeća.

3.5.5. Motivacija

Poduzeće “Elos” cijeni i poštuje vrijedan rad svakog zaposlenika. Uz psihičke motivacijske govore možemo istakniti i redovita mjesečna primanja, te razne nagrade. Sustav nagrađivanja zaposlenih treba tretirati kao ulaganje. Kroz taj sustav poduzeće treba ostvariti rezultate u privlačenju i zadržavanju kvalificiranih ljudi, osigurati objektivnost i pravednost, nagraditi dobre rezultate. Poduzeće “Elos” nudi velike mogućnosti napretka, stoga su zaposlenici dodatno motivirani. Filozofija poduzeća ističe kako zadovoljstvom radnika raste i uspješnost poslovanja.

3.5.6. Procjena preformansi

U poduzeću “Elos” za praćenje performansi zaduženi su rukovoditelji pojedinih odjela. Rukovoditelji donose zaključke na temelju sljedećih kriterija:

- kvaliteti izvršavanja zadataka
- o radnoj disciplini
- odnosu prema obavezama
- o brzini prilagodbe novim radnim situacijama
- o uspješnosti suradnje

Procjena preformansi poduzeće smatra veoma važnim segmentom poboljšanja ukupne organizacijske uspješnosti jer je bitno povezati organizacijske ciljeve i rezultate, s individualnim ciljevima i rezultatima rada.

3.5.7. Upravljanje kompenzacijama

Osnovne vrste kompenzacija u poduzeću : osnovna plaća, dodaci na plaću i sudjelovanje u dobiti.

Osnovna plaća

Trenutno najniža osnovna plaća u poduzeću iznosi .

Razlikovanjem i vrednovanje pojedinih poslova na osnovi složenosti rada vrši se tako da se svi poslovi razvrstavaju u četiri grupa složenosti, a odnos između osnovne plaće najnižeg i najvišeg vrednovanog radnog mjesta iznosi 1:4.

Dodaci na plaću

Zaposlenik dobiva dodatke na plaću ukoliko izvrši sljedeće kriterije:

- Rad noću (40%)
- Prekovremeni rad (45%)
- Rad blagdanima i nedjeljom (50%)

3.5.8. Zaštita zaposlenika

Osiguranje zdravlja i sigurnosti radnika poduzeće "Elos" smatra vrlo bitnim. U svakom obliku povezanim s radom, a osobito održavanje postrojenja, uređaja, opreme, alata,

mjesta rada , primjeniti mjere zaštite zdravlja i sigurnosti radnika, obavještavati i osposobljavati radnike o opasnosti na radu.

Poslodavac je donio Pravilnik o zaštiti na radu u kojem je u skladu sa Zakonom o zaštiti na radu i Elaboratu o povećanoj opasnosti uredio organizaciju zaštite na radu, prava, obveze i odgovornosti.

4. ZAKLJUČAK

U poduzeću „Elos d.o.o“ daje se naglasak na fokusiranje rasta i razvijanje pojedinčevih potencijala i vještina. Isticanje važnosti ljudi za organizacijsku uspješnost i menadžerski posao te bavljenje organizacijom i menadžmentom nije novo. Ono što je relativno novo jest stvarni, praktični interes poduzeća i njegova menadžmenta za ljudske potencijale te intelektualni kapital u poduzeću koji može predstavljati značajnu konkurentsku prednost.

Ljudski kapital odnosi se na akumuliranu vrijednost investicija u obrazovanje, stručnost i budućnost svih zaposlenika i menadžment te njihovu sposobnost da svoje znanje, vještine i iskustvo (kao rezultat navedenih investicija) transformiraju u aktivno stvaranje dodatne vrijednosti za poduzeće.

Dakle, uključuje zaposlenike sa svim individualnim i kolektivnim znanjima, vještinama, mogućnostima, sposobnostima, stavovima, ponašanjima i emocijama. Računovodstveno gledano, ulaganje uključuje sve izdatke za zaposlene, poput plaća, izdataka za obrazovanja, tečajeve i obuke. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima dio su organizacijskih ciljeva i moraju biti kompatibilni s njima. Upravljanje ljudskim resursima treba otkriti, razviti i pokrenuti ljudske potencijale za realizaciju ciljeva organizacije, a da pri tomu rad i osobni angažman zaposlenika ne predstavlja frustraciju, nego osobno zadovoljstvo.

Poticanje radne uspješnosti je od vitalne važnosti za jednu tvrtku, poduzeće ili bilo koju drugu organizaciju. Razlog je taj što je ključ dobrog poslovanja i maksimalnog učinka u motivaciji zaposlenih. Ako su zaposlenici motivirani, tj. njihove potrebe su zadovoljene, oni će pružiti maksimum. Manageri su najvažniji kapital i resurs svake organizacije, no istodobno zbog činjenice da su za izgradnju dobrog menadžerskog tima potrebna velika ulaganja kao i mnogo vremena, uvrštavaju se i među najoskudnije resurse.

Pri otkrivanju menedžerskih potencijala i njihovom razvoju treba imati na umu njihove osobne, profesionalne i poslovne osobine kao što su: poduzetnost, komunikativnost, kreativnost, učinkovitost, poznavanje metoda rukovođenja, pouzdanost, predanost poslu i poduzeću, i ostalo. Strategija nagrađivanja treba biti integrirana s poslovnom strategijom i formulirana na način na omogući postizanje dugoročnih ciljeva poslovne politike i politike ljudskih potencijala. Jedan od glavnih zadataka je definiranje ciljeva politike i sistema nagrađivanja, a uvjet je bolje poznavanje i razumijevanje ljudske motivacije.

SUMMARY

Due to the strong competition that today companies are surrounded, through strategies that develop are trying to achieve and the minimal advantages over the competition. In this struggle for survival, the further development and profit-administration management of human resources is recognized as a powerful tool to achieve effectiveness and efficiency of business enterprises. Human resources management involves the concept, techniques and functions that must be performed in the company to emphasize the factor "man" in management, but usually includes recruitment and selection of personnel, the introduction of the job, motivation, career development, training, promotion and performance evaluation.

ELOS doo the specialist privately owned company that has been operating successfully in the field of lighting and electrical materials. Thanks to an appropriate and well-developed system of human resource management this modern enterprise successfully cope with competitive challenges, and the key to deal with them is a team of young professional people of higher education.

Keywords: human resources management, employee development, motivation, ELOS d.o.o.

POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Bahtijarević Šiber, F. **Management ljudskih potencijala**. Zagreb: Golden marketing, 1999.
2. Cook, M., Cripps, B. **Psihološko procjenjivanje na radnome mjestu**. Zagreb: Školska knjiga, 2009.
3. Pupavac, D., Zelenika, R. **Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu**. Rijeka: Veleučilište u Rijeci, 2004.
4. Weihrich, H., Koontz, H.. **Menadžment**. Zagreb: MATE d.o.o., 1998.

Članci:

5. Bahtijarević-Šiber, F. **Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima**. Slobodno poduzetništvo, Vol. 5., No.7., 1998., str. 121-130.
6. Jambrek, I., Penić, I.I. **Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima- ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća**. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol.29., No.2., 2008., str. 1181-1206.
7. Jurčević, J. **Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u unapređenju sustava kvalitete**. Poslovna izvrsnost, Vol.1., No.2., 2007., str. 99-108.

Internet stranice:

8. **Poslovni forum**- www.poslovniforum.hr, 02.06.2016.
9. **SELECTIO**- www.selectio.hr, 02.06.2016.
10. **MOODLE**- www.moodle.efst.hr

POPIS SLIKA

1. Utjecaj suvremenih ljudskih resursa
2. Povezanost analize radnih mjesta s drugim grupama poslova menadžmenta ljudskih resursa