PLANIRANJE POTREBNOG BROJA ZAPOSLENIH U PODUZEĆU „ALAN D.O.O.“ IMOTSKI

Jakić, 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:124:444857

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

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

PLANIRANJE POTREBNOG BROJA ZAPOSLENIH U PODUZEĆU „ALAN D.O.O.“ IMOTSKI

Mentor:

Doc. dr. sc. Željko Mateljak

Student:

Ana Jakić, 4131045

U Splitu, srpanj 2016.

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 UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA **4**

2.1. Svrha i zadaci upravljanja ljudskim resursima 7

2.2. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima 8

2.3. Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa 9

2.3.1. Planiranje 9

2.3.2. Analiza posla 12

2.3.3. Regrutiranje zaposlenih 13

2.3.4. Selekcija 14

2.3.5. Obuka i obrazovanje 15

2.3.6. Upravljanje karijerom 17

2.3.7. Motivacija 17

2.3.8. Nagrađivanje 19

3. PLANIRANJE POTREBNOG BROJA ZAPOSLENIH **20**

3.1. Ocjena tekućih potreba za zaposlenicima 21

3.2. Prognoziranje budućih potreba za kadrovima 23

3.3. Metode planiranja ljudskih resursa 24

4. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU „ALAN d.o.o.“ IMOTSKI 26

4.1. Vizija i misija 26

4.2. Opis djelatnosti 26

4.3. Organizacija rada 27

4.4. Zaposlenici 28

5.PLANIRANJE POTREBNOG BROJA ZAPOSLENIH U PODUZEĆU ALAN d.o.o.30

6. ZAKLJUČAK 32

SUMMARY 33

LITERATURA 34

POPIS SLIKA 36

POPIS TABLICA 37

SAŽETAK

Dinamičan i živ faktor svakog poduzeća i organizacije predstavljaju ljudski resursi. Porast interesa za ovaj itekako bitan faktor ukupnog razvoja, ali i spomenutu problematiku, uvjetovale su u velikoj mjeri promjene u općoj, ali i poslovnoj okolini. Važno je istaknuti kako su ljudski resursi najvažniji resurs poduzeća, te da je efikasno upravljanje ljudskim resursima ključno za njegov uspjeh. Međutim, taj se uspjeh najlakše postiže na način da, između upravljanja ljudskim resursima i upravljanja nekim drugim resursima poduzeća, postoji vrlo tijesna koordinacija usmjerena prema ostvarivanju ciljeva poduzeća. Planiranje za mnoge donosi prednosti i to jasno i pravovremeno postavljanje ciljeva i sposobnih ljudi, te njihovu lakšu prilagodbu promjenama u okolini. Govoreći o planiranju broja zaposlenih, u budućem poslovanju predviđanje ove potrebe započinje analizom postojećeg stanja, ali i mogućnostima koje se u danoj budućnosti nalaze na tržištu.

Ključne riječi: poduzeće, ljudski resursi, planiranje, zaposlenici

1. UVOD

1.1. Predmet rada

Krajem prošlog i početkom ovog stoljeća dolazi do pojave velikih izazova i to na području napretka informatičke tehnologije, ali i znanosti općenito. Također, dolazi do promjena u karakteristikama poslovnog okruženja, koje u odnosu na ranija razdoblja postaju sve složenija. Ovakve su situacije turbulentnosti na tržištu i kompleksnosti poslovnog okruženja dovele do izražene potrebe za aktivnim uključenjem poduzeća u kreiranju promjena te bržem prilagođavanju novim uvjetima.

Budući da o sposobnostima, znanju i kreativnosti zaposlenika danas itekako ovisi razvoj i prilagodljivost poslovnih organizacija, upravo se oni stavljaju u prvi plan stoga je i predmet ovog rada analiza postupka provođenja planiranja broja zaposlenih na primjeru poduzeća Alan d.o.o.

1.2. Problem rada

Kako bi se postigao određeni uspjeh, iza njega se treba nalaziti prethodno izrađen plan. Ukoliko on izostane poduzeća nespremna ulaze na tržišnu utakmicu koja je i onako uvijek neizvjesna i promjenjiva. Planiranje mora ići u smjeru prilagodbe promjenama koje karakteriziraju poslovnu okolinu. Stoga se kao problem ovog rada postavlja pitanje provodi li učinkovito i efikasno postupak planiranja zaposlenih spomenuto poduzeće te koje metode za realizaciju istoga pri tome koristi.

1.3. Ciljevi rada

Cilj ovog rada bio je približiti se zadanoj tematici kroz definiranje pojmova poput planiranja ljudskih potencijala, općenita briga poslodavaca za zaposlenike u svim segmentima, kao što su pribavljanje kadrova, selekcija, obrazovanje i usavršavanje, nagrađivanje i slično, ali i prikaza ljudi kao bitnog faktora u cjelokupnom sustavu poduzeća. Isto tako, cilj se odnosi i na utvrđivanje teorijskih spoznaja o planiranju radne snage koje ujedno olakšava odvijanje poslovnog procesa.

1.4. Metode rada

U svrhu izrade ovog završnog rada korištene su znanstvene metode analize, iz čega treba posebno izdvojiti posebne znanstvene metode. One se dijele na posebne, kvantitativne i međusobno povezane znanstvene metode već spomenute suvremene metode te klasične metode analize od kojih je u većoj mjeri korištena povijesna metoda. Drugim riječima, korišteni su prethodni ili povijesni brojčani podaci spomenutog poduzeća koji su bili potrebni za prikaz analize planiranja broja zaposlenih.

1.5. Struktura rada

Izuzevši uvodni i zaključni dio, ovaj se završni rad sastoji od tri temeljne cjeline. Kroz prvu se detaljnije objašnjava sam pojam kadroviranja zajedno s upravljanjem ljudskim potencijalom i to kroz značenje ljudskih resursa u općenito svakoj organizacijskoj strukturi poduzeća te opisom aktivnosti kao što su planiranje, analiza posla, regrutiranje zaposlenih, selekcija, obuka i obrazovanje, upravljanje karijerom, motivacija te nagrađivanje.

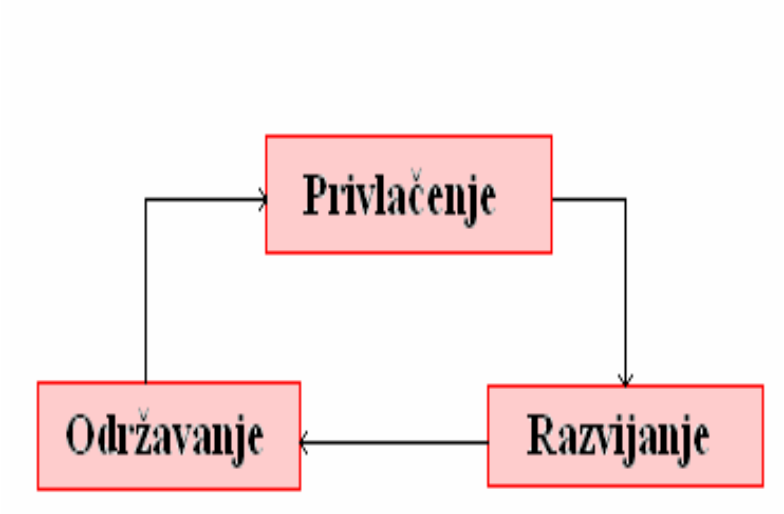
Nadalje, drugi se dio dotiče same problematike rada odnosno planiranja broja zaposlenih kroz prikaz i objašnjenja pojmova kao što su ocjena tekućih potreba za kadrovima i prognoziranje budućih te tehnike planiranja broja i profila ljudi, dok se posljednja cjelina odnosi na prikaz spomenutog procesa planiranja broja zaposlenih kroz nekoliko potpoglavlja i to na primjeru poduzeća Alan d.o.o.

2. TEORIJSKE ODREDNICE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Skup onih aktivnosti menadžmenta usmjerenih na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću, a što se ostvaruje nizom pojedinačnih aktivnosti koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, obuku i razvoj, upravljanje kompezacijama i radne odnose, naziva se kadroviranjem. Njegovi se ciljevi koji su ujedno prikazani na slici 1, odnose na:

- privlačenje efikasne radne snage
- razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu te
- dugoročno održavanje radne snage.[1]

Kako bi se spomenuti ciljevi uspješno ostvarili angažiraju se stručnjaci tzv. specijalisti, zaduženi za jedno područje i generalisti za više područja. Ljudskim se resursima posvećuje posebna pozornost upravo zbog različitih promjena koje itekako utječu na samo poduzeće, ali i njegovo poslovanje. Naime, na slici 1 prikazane su tri bitna ponašanja za funkcioniranje poduzeća ili organizacije, a to su privlačenje, održavanje i razvoj.



Slika 1.: Glavne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima

Izvor: Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 253.

[1] Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 357.

Kao što pokazuje slika 1, ljude je potrebno privući u sustav te oni u njemu moraju i ostati. Nadalje, svi zaposlenici moraju izvršavati svoje obveze i zadatke na zadovoljavajući način u svrhu održavanja poduzeća u kojem rade. Bitno je i neprekidno razvijanje inovativne i kreativne aktivnosti radi ostvarivanja ciljeva razvoja poduzeća

Važno je istaknuti kako su ljudski resursi najvažniji resurs poduzeća, te da je efikasno upravljanje ljudskim resursima ključno za njegov uspjeh. Međutim, taj se uspjeh najlakše postiže na način da, između upravljanja ljudskim resursima i upravljanja nekim drugim resursima poduzeća, postoji vrlo tijesna koordinacija usmjerena prema ostvarivanju ciljeva poduzeća.

Važna uloga kadroviranja u organizaciji poduzeća, ogleda se u angažiranosti menadžera u realiziranju funkcija kadroviranja, ali i u organizacijskoj jedinici koja se bavi spomenutim poslovima. Bez obzira na mogućnost raspodijele zadatke između zaposlenika, za kadrove su odgovorni upravo menadžeri. Kadrovska služba obuhvaća sljedeće grupe poslova: planiranje, regrutiranje i zapošljavanje, obuka i razvoj, kompezacije, zdravlje i sigurnost, pomoć zaposlenicima, radni odnosi, evidencija zaposlenih.[2]

U suvremenoj situaciji ključni faktor za uspješnost poslovanja svakog poduzeća su ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima. Sam koncept upravljanja ljudskim potencijalima znači promjenu paradigme u sadržaju rada i načinu organiziranja kadrovske funkcije u suvremenom poduzeću. Upravo se ovom problematikom intenzivnije bave i znanstvenici, kako bi što više i što bolje približili isto poslovnim organizacijama, iz razloga što ljudski faktor u gospodarskom razvoju danas sve više dobiva na važnosti.[3]

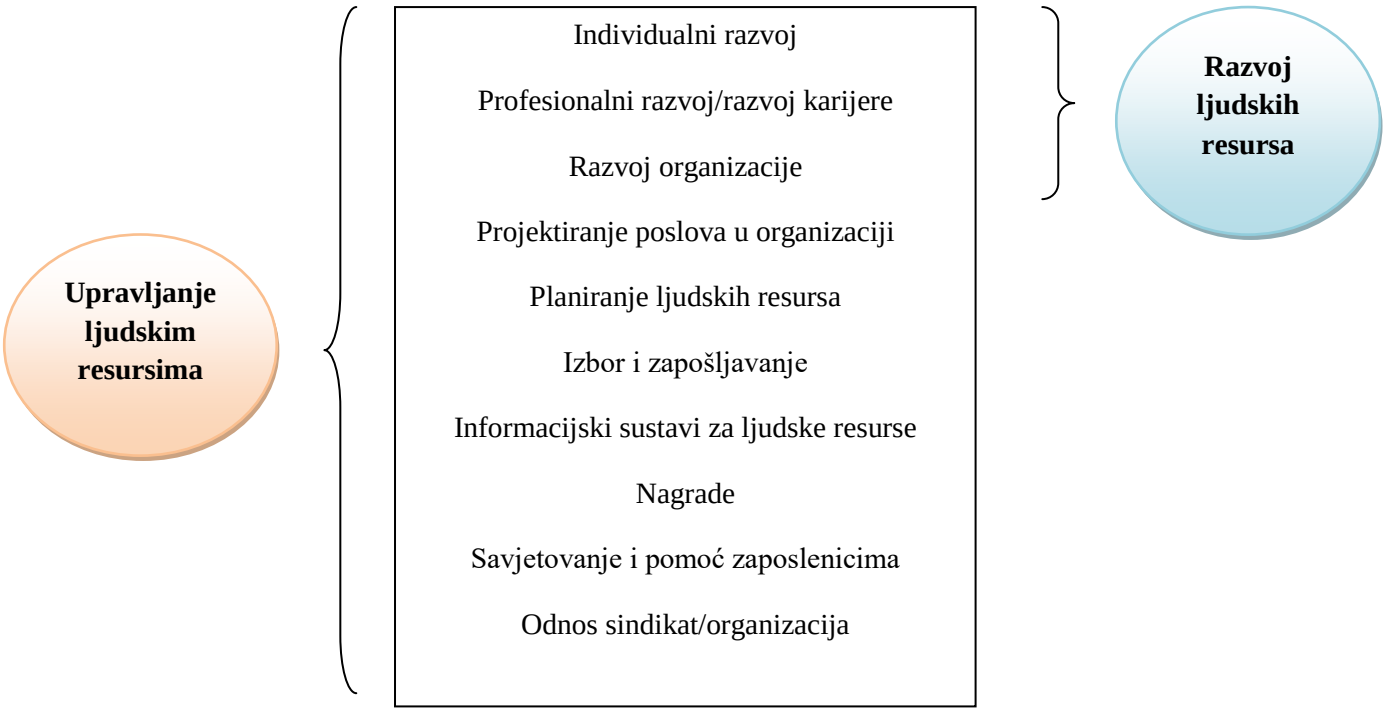
Dakle, upravljanje ljudskim potencijalima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija i pristup menadžmentu koja čovjeka smatra najvažnijim potencijalom te ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću. Ujedno, ta je filozofija usmjerena na neke elemente organizacijske uspješnosti u kojima ljudi imaju središnje mjesto.[4]

[2] Buble, M., op.cit. str. 360.
[3] Goić, S., Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet Split, 1998., str. 321.
[4] Bahtijarević-Šiber, F., (1998). Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, str. 121.

Zadnjih petnaestak godina, pojam upravljanja ljudskim potencijalima se sve više spominje u raznim znanstvenim i drugim publikacijama. Međutim, danas taj pojam označava znanstvenu disciplinu, menadžersku funkciju, posebnu poslovnu funkciju u organizaciji te specifičnu filozofiju menadžmenta.[5]

Upravljanje ljudskim potencijalima je znanstvena disciplina kod koje se radi o sustavu spoznaja konstituiranom od niza podsustava znanja, modela, principa i metoda drugih relevantnih disciplina koje su dale značajan doprinos njenom razvoju.[6] To je način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje.[7]

Individualni razvoj prikazan na slici 2., odnosi se na usvajanje novih znanja, umijeća, sposobnosti i stavova, poboljšanje ponašanja pojedinca povezano s poslom koji obavlja ili će ga u budućnosti obavljati.



Slika 2.: Područje upravljanja ljudskim resursima

Izvor: Topolovec, V., Žugaj, M., (1990). Stanje i trendovi korištenja informacijske tehnologije u razvoju ljudskih resursa, Produktivnost, No. 2-3. str. 286

[5] Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str. 3.
[6] Ibidem, str. 6.
[7] McCourt,W., Eldridge, D.,Global Human Resource Management, UK: Edward Elgar, Cheltenham, 2003., str. 2.

Nadalje, profesionalni razvoj pojedinca ili razvoj karijere čine planirani napori u kojima sudjeluju i zaposlenik, ali i poduzeće, a cilj mu je optimalizacija njihovih interesa. Razvoj poduzeća ili organizacije predstavlja razvoj novih, kreativnijih rješenja za poboljšanje rezultata te poslovnih odnosa koji omogućuju grupama upravljanje promjenama.

2.1. Svrha i zadaci upravljanja ljudskim resursima

Svrha i značaj upravljanja ljudskim potencijalima kao znanstvene discipline kazuje činjenica da je upravljanje ljudskim potencijalima danas koncept koji se podrazumijeva u skoro svim razvijenim državama svijeta. Naime, pokazatelji koji svjedoče o važnosti upravljanja ljudskim potencijalima su:

- sve bogatija literatura iz ovog područja temelj je dobre osnove za proučavanje i daljnji razvoj koncepta,
- koncept upravljanja ljudskim resursima sve se više kao znanstvena disciplina proučava i studira na fakultetima u svijetu,
- sve veći broj organizacija uviđa značaj, odnosno neophodnost da njihovi menadžeri ovladaju spomenutim konceptom te se često održavaju tečajevi i seminari iz spomenutog područja,
- mnoge organizacije zapošljavaju stručnjake i timove stručnjaka iz ovog područja,
- sve je veći broj agencija za pružanje usluga iz područja upravljanja ljudskim resursima,
- plaće stručnjaka iz ovog područja vrlo su visoke i imaju stalni trend rasta i
- sve više organizacija ima u glavnom upravnom odboru stručnjaka za upravljanje ljudskim resursima.[8]

Posebnost ove discipline je u tome što je u njemu temelj upravo ljudski faktor, jer bez ljudi, organizacija ne bi mogla funkcionirati, jer su ljudi njen temeljni resurs. Upravljanje ljudskim potencijalima od menadžera zahtijeva više znanja i umijeća, a nužnim se smatra individualan pristup.

[8] Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002., str. 18.

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.

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 pojedinac u određenoj situaciji i u određenim okolnostima ponašati na određeni način, pa je stoga poželjno osigurati takve okolnosti.[9]

Briga o poslovanju poduzeća te promoviranje poduzeća, nisu isključivi zadaci menadžera u poduzećima, već i briga o zaposlenicima. Budući da svaku organizaciju čine ljudi, 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.

2.2. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima

Ciljevi upravljanja ljudskim resursima izvode se iz organizacijskih ciljeva i moraju biti kompatibilni s njima. Naime, u privatnom odnosno poslovnom sektoru ciljevi organizacije su maksimalno ostvarivanje profita organizacije, što zahtijeva povećanje produktivnosti, snižavanje troškova proizvodnje, konkurentnost te općenito porast organizacijske uspješnosti, kao što su učinkovitost, uspješnost i prilagodljivost. Krajnji cilj je konkurentnost.[10]

Isto tako, u upravljanju ljudskim resursima, organizacije u privatnom (poslovnom) sektoru mora se voditi briga o:

- zadovoljavanju potreba zaposlenika,
- poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja,
- osiguranju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života,

[9] Jambrek, I., Ivica Penić, I., (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta, Sveučilište u Rijeci, Vol. 29, No. 2

[10] Pržulj, Ž., op.cit., str. 12.

- osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa, koji utječu, na zadovoljstvo zaposlenika, a time potiču osobni angažman i razvoj te
- brizi za zdravlje zaposlenika.[11]

Upravljanje ljudskim potencijalima 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.[12]

2.3. Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa

Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa prati nekoliko koraka, koji će biti detaljnije objašnjeni u nastavku rada, a to su:

- planiranje
- analiza posla
- regrutiranje zaposlenih
- selekcija kandidata
- obuka i obrazovanje
- upravljanje karijerom
- motivacija
- nagrađivanje.

2.3.1. Planiranje

Plan ljudskih resursa može se definirat kao proces sistematičnog ispitivanja zahtjeva za ljudima u određenom poduzeću, s ciljem da se u određenom broju i s traženim kvalifikacijama nađu na raspolaganju u trenutku kad su potrebni. Druga mu je definicija slična procesu planiranja razvoja karijere zaposlenih, koji će kroz zadovoljstvo na radu, motivaciju, usavršavanje i napredovanje donijeti prosperitet, kako sebi tako i poduzeću.

[11] Pržulj, Ž., op.cit., str. 13.
[12] Jambrek, I., Ivica Penić, I., (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta, Sveučilište u Rijeci, Vol. 29, No. 2, str. 1188.

Sažimanjem te dvije definicije u jednu dolazi se do zaključka kako plan ljudskih potencijala prati strategijski plan poduzeća, a namjera mu je osigurati i zadržati broj i kvalitetu zaposlenih koji su potrebni poduzeću, postići njihovu maksimalnu efikasnost te predvidjeti probleme nastale zbog potencijalnih viškova ili manjka radne snage.

Planiranje se mora odnositi na strategijsko razmišljanje i strategijsko djelovanje. Svaka mala odluka može biti dio neke veće koja u strateškom smislu za poduzeće znači viziju buduće situacije u koju želi doći. Male odluke su svakodnevne odluke i one u poduzeću aktiviraju događaje, a isto tako predstavljaju interes radne grupe, odjela i poduzeća.

Znači, iako su male, veće su nego što se to u trenutku donošenja čini. Na samom početku se teže donose jer uključuju odgovornost koja kasnije pojačava važnost, kreativnost i zadovoljstvo svakog zaposlenika individualno, što utječe na postizanje profita i njihovog zadovoljstva.[13]

Na planiranje ljudskih potencijala utječu brojni vanjski i unutarnji faktori koji su prikazani u tablici 1. U vanjske se faktore ubrajaju neizvjesnost okoline, koja drugim riječima, donosi određene probleme rješavanja viškova, neusklađenost budućeg broja, kvalitete i strukture ljudskih potencijala. Nadalje, utjecaj tržišta rada može se ogledati kroz nedostatak određenih profila stručnjaka što uvjetuje njihovo drukčije osiguravanje. Tu je i zakonska regulativa kojom se određuju uvjete i mogućnosti prekovremenog rada, otpuštanja, skraćenog radnog vremena, obveze poslodavca i zaposlenika te na kraju sindikati, koji utječu na putem sporazuma s menadžmentom kroz regulaciju plaće, otpuštanje i ostalih prava zaposlenika.

[13]Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str. 142.

Tablica 1.: Faktori koji utječu na planiranje ljudskih resursa

VANJSKI FAKTORI	UNUTARNJI FAKTORI
neizvjesnost okoline	strategija i ciljevi
tržište rada	vrsta posla i radnih kvalifikacija
zakonska regulativa	vremenski horizont planiranja
sindikati	vrsta i kvaliteta informacija za predviđanje

Izvor: Osmanagić Bedenik, N., Operativno planiranje, Školska knjiga, Zagreb, 2002.

Govoreći o unutarnjim faktorima može se izdvojiti poslovna strategija koja svojim zahtjevima za sposobnostima, vještinama, talentima te ponašanjem također utječe na planiranje ljudskih potencijala. Isto tako, bitno je spomenuti i pojavu novih poslova i zadataka koji uvjetuju i potrebu za ljudima. Navedeni vremenski horizont predstavlja kratkoročno ili dugoročno planiranje, potencijalnu neizvjesnost za dugoročnim planiranjem, dok se kao posljednje navode vrsta i kvaliteta informacija koje olakšavaju planiranje.

Početkom osamdesetih godina sve se veća pažnja počinje usmjeravati upravo na ljudske resurse. Ovoj su pojavi itekako doprinijele promjene u općoj ili socijalnoj okolini, u poslovnoj te internoj okolini. Promjene u općoj okolini značajne su za njen ekonomski, tehnološki i sociokulturni segment. Ekonomska kriza koja se dogodila 1973. godine utjecala je na to da se poduzeće u uvjetima oskudice kapitala orijentira na ljudske resurse i njihovu maksimalnu uporabu.

Tome su u prilog išle i promjene u tehnološkoj propagandi koja je čovjeka stavila u centar interesa poduzeća. Mijenja se ujedno i struktura rada u kojoj više nije bitan fiksni radni odnos i klasično radno mjesto, već se razvijaju novi kooperativni oblici rada kao što su proporcionalno radno vrijeme (part-time), ugovori za vikend (week-end contracts), privremeni rad, rad na daljinu (teleworking), i sl.[14]

[14] Buble, M., op.cit., str. 356.

Nadalje, promjene u poslovnoj okolini dovode do povećanja broja subjekata koji djeluju u toj okolini, što dovodi do većeg stupnja kompleksnosti, a aktivnost tih subjekata povećava njenu heterogenost. Do krupnih promjena u strukturi, kulturi i resursima dolazi u internoj okolini Drugim riječima, umjesto orijentiranosti na strukturu dolazi do fokusa na procese, ili, umjesto orijentacije na poduzeće dolazi do fokusa na pojedince.

Zadaća upravljanja ljudskim resursima usmjerena je na dodjeljivanje zadataka konkretnim osobama koje će ih najbolje obaviti, što se realizira identifikacijom raspoloživih kadrova, reguliranjem novih, selekcijom i profesionalnom orijentacijom, promocijom, planiranjem karijere, kompenzacijama te osposobljavanjem i usavršavanjem.[15]

2.3.2. Analiza posla

Poslovi koji se obavljaju u poduzeću određuju profesionalnu, kvalifikacijsku, dobnu, pa čak i spolnu strukturu zaposlenih. Dakle, kadroviranje u poduzeću mora polaziti od poslova koji se u njemu obavljaju, a koji su rezultat raščlanjivanja ukupnog zadatka poduzeća. Taj se zadatak raščlanjuje na manji ili veći broj potencijalnih zadataka, sve dok se ne dođe do pojedinačnih zadataka, tj. zadatka kojemu se može odredit njegov nositelj. Dakle, svaki se zadatak definiran sa pet obilježja, a to su proces izvršenja, predmet, radna sredstva, prostor, vrijeme.[16]

Nadalje, analiza posla je osnova za uspješno kadroviranje, jer se bez nje ne može dobro obaviti niti jedna njegova funkcija. To je postupak prikupljanja podataka o poslovima koji se obavljaju u poduzeću, a koji se odnose na popis poslova, norme učinaka, informacije potrebne za izvršenje poslova, sredstva za obavljanje poslova, materijal, tehnologiju i organizaciju rada, uvjete rada, potrebna znanja, i sl. Izvori za te podatke su obično analitičari rada, izvršitelji poslova kao i njihovi nadređeni.

Zadatak analize posla je usmjeren na oblikovanje opisa posla i specifikaciju uvjeta pod kojima se taj posao treba obavljati. Opis posla je poseban dokument na kojemu se uz šifru i naziv posla daje detaljan opis posla. Provodi se u dvije etape a to su: popis i opis posla. Popis posla predstavlja postupak sustavnog evidentiranja svih poslova koji se obavljaju na pojedinim radnim mjestima.

[15] Buble, M., op.cit., str. 237.
[16] Jaganjac, J., (2011.) Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu, Tranzicija,Vol.12, No. str. 6.

Ujedno predstavlja prikaz bitnog sadržaja svakog pojedinog evidentiranog posla, odnosno najvažnije radnje od kojih se posao sastoji. S druge strane tu je i specifikacija posla odnosno dokument kojim se definiraju zahtjevi koji se postavljaju na izvršitelja određenog posla. Može bit izrađen kao poseban dokument ili kao sastavni dio opisa posla.[17]

Isto tako, analiza posla se može provoditi pomoću općih i posebnih metoda. Opće metode obuhvaćaju metode promatranja, metode samoopisa, metode intervjua, ankete te analize dokumentacije. Dok posebne se uglavnom odnose na upitnike.

2.3.3. Regrutiranje zaposlenih

Postoje dva osnovna izvora regrutiranja, a to su interni i eksterni izvor. Interni se odnose na postojeće zaposlenike koji već rade u poduzeću, dok se eksterni odnose na sve ostale osobe izvan poduzeća. Kada se govori o internim izvorima treba reći kako se izbor kadrova obavlja internim oglašavanjem slobodnih radnih mjesta, pismenim pozivom ili neposrednim kontaktom.

Interno oglašavanje slobodnih mjesta je interni izvor regrutiranja koji se najčešće koristi, i uglavnom se provodi prije eksternog oglašavanja. Kako bi bilo dostupno svim zaposlenicima, interno oglašavanje koristi oglasne ploče, interni list, razglas i druga sredstva internog priopćavanja, a u novije se vrijeme sve više koristi i elektronska pošta te telefonski sustav. Ovakav način oglašavanja je bolji i jeftiniji, upravo zbog eliminiranja velike papirologije.

Neposredni se kontakt kao način internog regrutiranja provodi na način da menadžer ili druga odgovorna osoba obavještava određene zaposlenike o mogućnosti njihova prelaska tj. zaposlenja na neke druge poslove u poduzeću.

Budući da menadžeri dobro poznaju zaposlenike koje žele zaposlit na druge poslove, smatra se najboljom metodom regrutiranja. Pisni poziv se upućuje svim zaposlenicima te ih se na taj način izvještava o slobodnim radnim mjestima, i poziva ih se da jave ukoliko su zainteresirani.[18]

[17] Jaganjac, J., op.cit., str. 7.
[18] Ibidem, str. 8.

Nadalje, u situacijama kada regrutiranje iz internih izvora nije moguće, koriste se vanjski izvori regrutiranja. U regrutiranju kandidata poduzeće se može koristiti formalnim i neformalnim izvorima. U formalne izvore ubrajaju se oglašavanje, agencije za zapošljavanje, obrazovne institucije te sindikati.

Oglašavanje je najvažniji oblik eksternog regrutiranja kojim se privlače kandidati za posao. Pri tome poduzeća koriste različite medije kao što su tisak (obraćanje velikom krugu potencijalnih kandidata) , stručni časopisi (kada se traži kandidat iz područja koje taj časopis obrađuje), radio i televizija (ostvarivanje bržeg učinka za veći broj radnih mjesta), izravna pošta (kako bi se privukli stručnjaci), posebni oglasi na javnim mjestima (kod velike potražnje za kandidatima, oglasi se postavljaju na autobusnim stanicama, uz ceste, željezničke stanice i sl.), priručnici i bilaterali (samo u slučaju stalnog regrutiranja), te posebni promotivni materijali (npr. na dan poduzeća u obliku letaka, posebnih programa i sl.).

Agencije za zapošljavanje su značajan eksterni izvor regrutiranja, a razlikuju se državne i privatne agencije. Državne agencije se koriste gotovo u svim zemljama, a u RH to je Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ), dok su privatne agencije zapravo posrednici u zapošljavanju zaposlenih, ali i nezaposlenih osoba. Oni su tzv.“ lovci na talente“.

Putem obrazovnih institucija privlače se mlade i stručne osobe, a funkcionira na način da poduzeća uspostavljaju veze s obrazovnim institucijama te traži od njih preporuke za osobe koje oni smatraju adekvatnim za obavljanje određenih poslova. Sindikati također mogu biti izvor eksternog regrutiranja jer posjeduju značajnu bazu podataka o zaposlenicima i imaju određeni utjecaj na njih. Njihov značaj posebno dolazi do izražaja u situacijama premještanja zaposlenika iz jednog u drugo poduzeće.[19]

2.3.4. Selekcija

Nakon procesa regrutiranja potrebno je obavit selekciju kadrova (tablica 2). Ukoliko namjerava konkurirati putem ljudi, svaka organizacija mora jako paziti na koji se način odabiru njeni članovi. Za sposobnost prilagodbe i rasta, odluke o selekciji su itekako bitne.

[19] Buble, M., op.cit., str. 379.

Pod selekcijom kadrova podrazumijeva se postupak izbor između regrutiranih kandidata za jedan ili više poslova. Izbor se obavlja prema zahtjevima posla stoga se traže oni kandidati koji najbolje odgovaraju tim zahtjevima.

Tablica 2.: Deset etapa postupka selekcije kadrova

ODLUKA O ZAPOSLENJU
PROVJERA ZNANJA, PROBNI RAD
INTERVJU S NEPOSREDNIM RUKOVODITELJEM
PRELIMINARNA SELEKCIJA U KADROVSKOJ SLUŽBI
MEDICINSKI PREGLED
ISPITIVANJE PODRIJETLA
INTERVJU U KADROVSKOJ SLUŽBI
TESTOVI ZAPOSLENJA
KOMPLETIRANJE DOKUMENTACIJE O KANDIDATU
PRELIMINARNI INTERVJU

Izvor: Izrada autora

Selekcija se može obavljat na dva načina. Prvi se odnosi na provjeravanje znanja i vještina kandidata kako bi se utvrdio koji od njih ima minimum zahtjeva posla, pa se izbor vrši između njih. Drugi je način provjeravanje sposobnosti i znanja kandidata, nakon čega se radi rang lista na temelju njihovih rezultata, da bi se zatim odabrali oni koji su pri vrhu liste.[20]

2.3.5. Obuka i obrazovanje

Napor u cilju poboljšanja preformansi zaposlenih na radnom mjestu pod kojim se podrazumijevaju promjene u posebnim sposobnostima, vještinama ili ponašaju zaposlenih se

[20] Buble, M., op.cit., str. 381.

može prikazati kao definicija obuke. Ona mora biti usklađena i zadovoljavati potrebe organizacije i zaposlenih.

Obuka kadrova podrazumijeva pripremu za zanimanje ili za posebne vještine. Manje je orijentirana na osobu, a više na sam posao. Obuka kadrova je od iznimne važnosti, kako za poduzeće tako i za pojedinca. Nje sadržaj ovisi o intenzitetu promjena te o vrsti poslova i uspješnosti njihova obavljanja. Obuka treba obuhvatiti:

- razvijanje vještina tj. sposobnost da zaposleni svoj posao obavljaju uspješno
- davanje informacija o poduzeću, njegovim proizvodima, uslugama, poslovnoj politici i drugim karakteristikama te
- razvijanje povoljnog stava zaposlenih prema svom poduzeću.

Ciljevi obuke kadrova su razvijanje radne navike i uspješne metode rada, razvijanje motivacije i interesa za učenjem te pozitivan stav zaposlenih prema radu. Postoje četiri temeljne faze procesa obuke kadrova, a to su:

- identifikacija potrebe za obukom koja se odnosi na uspoređivanje razlike između razine potrebnih i razine stvarnih znanja i vještina,
- planiranje potrebne obuke koje je rezultat prethodnih analiza na temelju kojih menadžment treba utvrdit ciljeve koji se žele postići, sadržaj i program obuke te metode i tehnike obuke,
- izvođenje obuke koja podrazumijeva proces ostvarivanja programa obuke na unaprijed određen način
- evaluacija izvršene obuke odnosno dio kontrolnog procesa obuke, a čija je strategija usmjerena na obuku kroz koju se ocjenjuju resursi korištene u izvođenju procesa obuke.[21]

Kako bi bila uspješna, nužno je najprije identificirati potrebe za razvojem i treningom zaposlenih, nakon čega se obavlja izbor odgovarajućih programa koje može izvoditi jedna ili više osoba, bilo da se radi o menadžeru, kolegama ili stručnjacima za određeno područje. Nadalje, obrazovanje i obuka kadrova je tijesno povezano s ostalim aktivnostima upravljanja ljudskim resursima, ali i razvoja karijere, budući da predstavlja vrlo bitan faktor za donošenje odluka o eventualnom premještaju ili promaknuću.

[21] Buble, M., op.cit., str. 407.

2.3.6. Upravljanje karijerom

Karijera se ogleda kroz dva aspekta. Prvi je objektivni prema kojem ona predstavlja slijed pozicija koje određena osoba zauzima u svom profesionalnom razvoju. S duge strane, tu je i subjektivni aspekt karijere kojeg čine ljudske želje i porivi koji ga usmjeravaju u njegovom poslovnom životu i koji se temelji na talentima, sklonostima i temeljnim vrijednostima i potrebama. No bez obzira na to promatra li se ona objektivno ili subjektivno, jasno je kako se karijera temelji na individualnoj razini svakog pojedinca.[22]

2.3.7. Motivacija

Motiviranje predstavlja svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Ostvaruje se uključivanjem cijelog lanca reakcija, od osjećaja potreba koje izazivaju želje da se iste ispune, zatim dolazi do tenzija koje uzrokuju akcije i na kraju do satisfakcije kao rezultata tog procesa.[23]

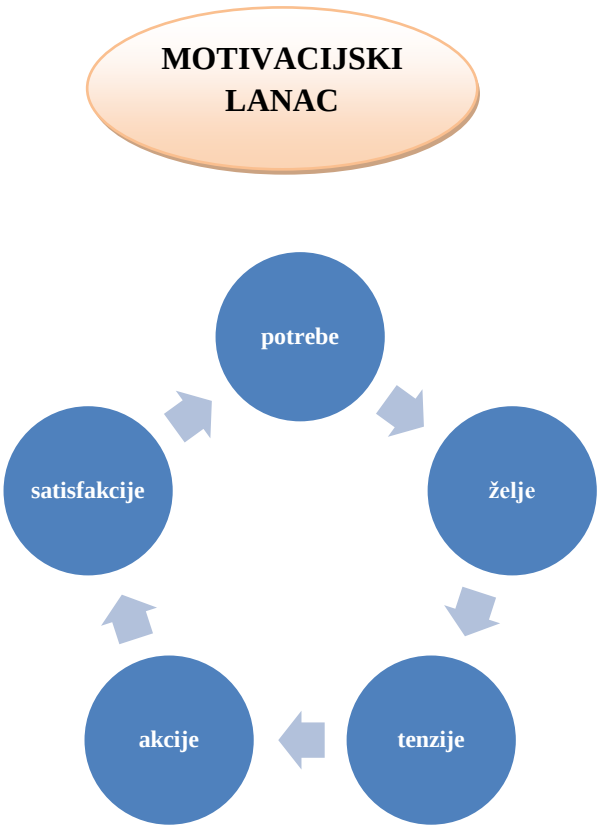
Motiv je polazna osnova motivacije, a definira kao razlog određenog ponašanja, iskazivanja i primjene znanja te sposobnosti u nekoj aktivnosti. To je unutarnji psihološko-emocionalni poticaj za neku aktivnost. Poticaj može biti okrenut prema materijalnom, financijskom, ali i psihološkom postignuću.

Kao psihološka varijabla, motivacija se ne može mjeriti, ali se o njoj zaključuje iz samog ponašanja, visine zalaganja, ustrajnosti i smjera ponašanja, odnosno rezultata koji se ponašanjem postižu. U radu je njezin pokazatelj radna uspješnost. Motiviranje ljudskih potencijala može se definirati kao dinamički proces kreiranja ili povećavanja unutarnjih potreba pojedinca kako bi oni u čim većoj mjeri usmjerili svoje ponašanje na način da rezultira uspješnim poslovanjem, iz čega proizlaze dva aspekta promatranja motivacije, sa aspekta pojedinca i aspekta organizacije. S aspekta pojedinca motivacija je interno stanje koje dovodi do ostvarenja cilja, dok s aspekta organizacije motivacija predstavlja aktivnost koja osigurava da ljudi teže postavljenim ciljevima i da ih ostvaruju.[24]

[22] Torringtnon, D., Hall, L., Taylor, S., Human Resource Management, Financial Times Prentice Hall, Harlow, 2005.
[23] Buble, M., op.cit., str. 485.
[24] Pupovac, D., Zelenika, R., Upravljanje ljudskih potencijalima u prometu, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004., str. 82.

Oba navedena aspekta imaju važno zajedničko značenje, a to je da je motivacija je ulaganje napora kako bi se postigli rezultati. Dakle, ona je proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva.

Motivacijski lanac je dosta teško objasniti upravo zbog nekoliko činjenica. Prva je da potrebe nisu neovisne o okolini pojedinca, što posebno dolazi do izražaja kod potreba više razine. Isto tako, motivacijski lanac se ne odvija uvijek na način prikazan na slici 3, što bi značilo da potrebe najčešće uzrokuju ponašanje, međutim, one u nekim situacijama mogu proizlaziti iz ponašanja, što motivacijski lanac formira na novoj osnovi.



Slika 3. Motivacijski lanac

Izvor: Izrada autora

Cijeli motivacijski sustav treba shvatiti kao sustav činitelja koji utječu na ponašanje ljudi u poduzeću, ali i izvan njega. On uključuje razvoj i primjenu raznovrsnih strategija (materijalnih i nematerijalnih) motiviranja zaposlenih da bi se postigli individualni i poslovni ciljevi. Motivacijski sustav poduzeća trebao bi privući i zadržati najkvalitetnije kadrove,

postići poslovnu izvrsnost, poticati kreativne i inovativne aktivnosti u radu, osigurati ostvarivanja planiranih ciljeva te izgraditi participativne odnose unutar i izvan poduzeća.[25]

2.3.8. Nagrađivanje

Poznato je kako najveću vrijednost svakog poduzeća predstavlja kvaliteta zaposlenih koji su ujedno i nositelji posla kojeg obavljaju. O njihovoj kvaliteti dakle ovisi koliko će biti uspješni, na koji će način napredovati prema zadanom cilju, te koliko su brzo u mogućnosti kvalitetno reagirati na promjene iz poslovnog okruženja.

Pojam nagrade može se objasniti kao vrsta zahvalnosti za postignute rezultate i uložen trud. Ona ujedno služi i kao poticaj za daljnje zalaganje. U svojoj praksi neka poduzeća, u kojima postoje dobri sustavi nagrađivanja, zahtijevaju i dobre sustave procjene radne uspješnosti. Naime, u odnosu na postavljene ciljeve, kriteriji za nagrađivanje i vrste nagrada određuju se prema zalaganju i postignutim rezultatima.

Značaj sustava nagrađivanja zaposlenika ogleda se u jakom motivacijskom faktoru zaposlenih, a kod poslodavaca u većima šansama za ostvarenje ciljeva. U današnje vrijeme sva veća poduzeća imaju razvijen svoj sustav nagrađivanja. Ta poduzeća funkcioniraju na način da upravljanjem troškovima žele smanjiti fiksne troškove plaće, uvodeći njen varijabilni dio i to najčešće u obliku nagrade za postignuti rezultat.

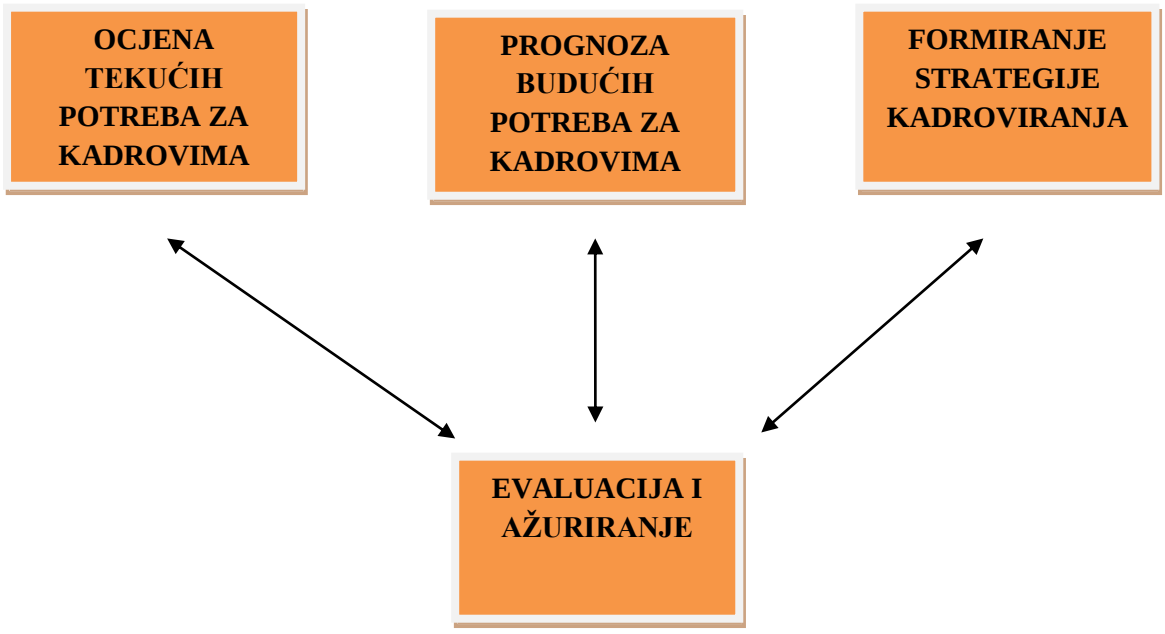
Osim rezultata uspješnosti, nagrađivanje se može realizirati i kroz druge mogućnosti, kao npr. pismene i usmene pohvale, slobodni dani, pa do nagradna putovanja, beneficije, dodatne edukacije i slično.

[25] Vujić, V., Menadžment ljudskog kapitala, 3.izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008., str. 209.

3. PLANIRANJE POTREBNOG BROJA ZAPOSLENIH

Pod planiranje zaposlenika podrazumijeva se potrebna količina odgovarajućeg rada i razdoblje u kojem se rad treba izvršiti. Jasno je kako uloga i ali i značaj zaposlenika ovisi o veličini i vrsti poduzeća, razini tehničke razvijenosti i opremljenosti te o stupnju organiziranosti. Uloga zaposlenika u poduzeću ne može se svesti isključivo na njihovu ulogu u procesu proizvodnje, budući da je radna snaga element procesa rada u proizvodnom poduzeću, pa je i logično da se treba planirati i planski iskazati.[26]

Razmišljajući tako o planiranju, može se reći kako je ono zapravo sredstvo, a ne cilj jer ne proizvodi rezultate. Kako bi dobili rezultate bitno je primijeniti plan, a ukoliko je dobro napravljen, povećavaju se i šanse da se kroz svakodnevne aktivnosti postignu željeni rezultati. Ljudskom faktoru planiranje pomaže pri usmjeravanju na prioritete te unapređuje radni proces ljudi koji rade zajedno na ostvarivanju istih prioriteta.



Slika 4.: Sistemski model planiranja ljudskih resursa

Izvor. Izrada autora

[26] Mateljak, Ž., Utjecaj razvijenosti operativnog planiranja na efektivnost proizvodnog procesa, Ekonomski fakultet, Split, 2012., str.76.

Na slici 4 prikazan je sistemski model planiranja ljudskih resursa kroz tri bitne odrednice, a to su ocjena tekućih potreba za kadrovima, prognoza budućih potreba za kadrovima te formiranje strategije kadroviranja o kojima će više biti rečeno u narednim cjelinama.

Osnovni cilj planiranja radne snage je postizanje što veće produktivnosti bez da se ugrozi kvaliteta. To uključuje oblikovanje posla i poštivanje psiho-fizičkih potreba zaposlenika. Nadalje, vrlo su važne i metode mjerenja rada koje se koriste kako bi se pronašao najbolji način da se pojedini zadatak obavi, a isto tako i da se postave sami standardi za obavljanje tog rada. Može se reći kako je planiranje broja zaposlenih povezano je s poslovnim strategijama, predviđanjem događaja na gospodarskom planu, demografskim trendovima, ali i starosti već zaposlenih osoba u poduzeću.

Nažalost, svjedoci smo loše situacije na tržištu rada, zbog nezavidnog stanja u gospodarstvu koje je rezultiralo mnogim otpuštanjima radnika. Stoga je u ovakvim situacijama moguće pronaći potrebne kadrove, ali uz njihovu spremnost na dodatno usavršavanje. Međutim, ukoliko bi došlo do promijene i kada bi gospodarstvo bilo u usponu, na tržištu radne snage ne bi bio dovoljan broj stručnih i obrazovanih ljudi. Stoga bi svi koji rade u domeni ljudskih potencijali morali dobro ocijeniti situaciju i pronaći najbolje ljude koji žele raditi za ponuđenu plaću.

3.1. Ocjena tekućih potreba za zaposlenicima

Planiranje zaposlenika najčešće se definira kao proces anticipacije i stvaranja brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar i izvan njega, a u cilju osiguranja raspoloživog potrebnog broja i strukture zaposlenih.

Općenito govoreći, za poduzeće planiranje donosi mnoge prednosti kao npr. jasno i pravovremeno postavljanje ciljeva i sposobnih ljudi, te njihovu lakšu prilagodbu promjenama u okolini. Kako bi se strategija ljudskih resursa mogla formulirati, bitno je prethodno napraviti ocjenu tekućih potreba za ljudskim resursima. Drugim riječima, potrebno je analizom utvrditi kadrovske potencijale i procijeniti jesu li oni i u kojoj mjeri sukladni postavljenim ciljevima u poduzeću, a kako bi se ona uspješno obavila, potrebne su datoteke zaposlenih i datoteke radnih mjesta.

Vrlo je bitno izvršiti ocjenu tekućih potreba za kadrovima kako bi menadžment mogao formulirati strategiju kadroviranja u cilju ostvarenja prognoze budućih potreba istima. Spomenuta bi analiza trebala ponuditi odgovor na pitanje jesu li i u kojoj mjeri postojeći kadrovi poduzeća u skladu s ciljevima tog poduzeća, ali i:

- kojim kadrovima poduzeće raspolaže?
- loji je stupanj kvalificiranosti raspoloživih kadrova?
- koji je stupanj kvalificiranosti poslova?
- kakva je raspoređenost kadrova po tipovima procesa?
- kakva je raspoređenost kadrova po temeljnim grupama poslova?

Datoteke zaposlenih čine vrlo bitan izvor podataka o zaposlenicima u poduzeću te uključuje podatke koji se odnose na radni staž, dob, spol, vrstu obrazovanja, zanimanje i sl. Osim toga, on sadrže podatke vezane za radno mjesto na kojem se pojedini zaposlenici trenutno nalaze. Nadalje, datoteka radnih mjesta sadrži podatke o svim radnim mjestima koji postoje u poduzeću. Jednostavnije rečeno, to su podaci koji se odnose na opis poslova za koje je predviđeno da se na tim radnim mjestima ujedno i obavljaju, kao i uvjeti koje treba ispunjavati zaposlenik kako bi te poslove mogao uspješno obavljati.[27]

Povezivanjem podataka iz dvije datoteke može se utvrditi raspoređenost zaposlenika po grupama poslova, te stupanj iskorištenosti njihove kvalificiranosti. Potrebno je utvrditi koliko je zaposlenika dovoljno za ostvarivanje tekućih ciljeva poduzeća Metoda studije rada služi za utvrđivanje normativa vremena trajanja izvođenja jedinice proizvoda ili usluge, pri čemu se potreban broj zaposlenih utvrđuje na način da se planirani obujam proizvodnje pomnoži s normativom vremena po jedinici proizvoda ili usluge i podjeli s planiranim godišnjim fondom sati po zaposlenom. Zadatak studije rada je znanstvenim metodama, logičnim, cjelovitim i sustavnim analizama nekog rada doći do optimalno oblikovanog načina rada prilagođavanjem radnog mjesta, metoda i uvjeta rada čovjeku.

Dakle, potreban broj radnika je moguće odrediti pomoću raspoloživog i potrebnog kapaciteta, gdje se radno mjesto formira ovisno o tome je li potreban kapacitet radnika veći, manji ili jednak potrebnom kapacitetu za stroj.[28]

[27] Buble, M., op.cit., str. 371.
[28] Mateljak, Ž., op.cit., str. 77.

Nadalje, ukoliko se broj radnih sati tijekom dana pomnoži s 365 dana, dobije se ukupan fond radnog vremena, iako treba voditi računa o onim aktivnostima kod kojih se zbog otežanih uvjeta priznaje beneficirano radno vrijeme. Moglo bi se reći da je ukupan fond radnog vremena jednak maksimalnom kapacitetu radnika.

3.2. Prognoziranje budućih potreba za kadrovima

U odnosu na utvrđivanje tekućih potreba za zaposlenicima, prognoza onih budućih potreba mnogo je teža, jer današnji uvjeti u kojima se poslovanje odvija u budućnosti također mijenjaju. U predviđanju budućih potreba za zaposlenicima bitno je krenuti od parametara koji se odnose na buduću potražnju proizvoda, odnosno usluga nekog poduzeća, buduće ekonomije njegova poslovanja, njegovih tehnoloških inovacija, raspoloživih financijskih mogućnosti, te promjena u organizaciji i poslovnoj filozofiji.[29]

U budućem poslovanju predviđanje potrebe za kadrovima počinje analizom postojećeg stanja, kao i mogućnostima tržišta u danoj budućnosti. Naime, poduzeću stoje na raspolaganju kadrovi iz internog i kadrovi iz vanjskog okruženja. Predviđanje interne ponude služi za utvrđivanje mogućnosti zadovoljavanja budućih kadrovskih potreba iz već postojećih u poduzeću, a rezultat je biološkog procesa starenja ljudi i odgovarajuće brige i pravilnog sustava planiranja u pravovremenoj zamjeni i nadopuni brojem i kvalitetom ljudi koji obavljaju poslove u poduzeću.[30]

Međutim, ponuda iz okruženja je rezultat općih kretanja na tržištu rada i to kao rezultat demografskih kretanja, kretanja nezaposlenosti, promjena u strukturi zanimanja, kretanja potreba za određenim zanimanjima, razvijenosti školskog sustava, te raznih lokalnih i globalnih utjecaja, pri čemu se koriste najčešće metode procjene eksperata, metode simulacije te metoda ekstrapolacije trenda.[31]

[29] Jaganjac, J., op.cit., str. 23.
[30] Čičin Šain, D., Predavanje iz osnova menadžmenta – kadroviranje - http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_14.pdf (15.06.2016.)
[31] Ibidem

3.3. Metode planiranja ljudskih resursa

Metode planiranja ljudskih resursa dijele se na kvalitativne (subjektivne) i kvantitativne (matematičke). Kvalitativne metode su:

- metoda nominalne grupe
- metoda simulacije
- metoda scenarija
- Delfi metoda[32]

Metoda nominalne grupe slična je Delfi metodi, a temelji se na mišljenju stručnjaka, a ujedno je definirana od strane neposrednog i interaktivnog rada članova grupe. Nadalje, metoda simulacije je specifična po modelu koji predstavlja realan sustav i opisuje ponašanje sustava u kvalitativnim, ali i kvantitativnim terminima. Drugim riječima, predviđa što će se dogoditi ukoliko se promjene uvjeti. Menadžeri mogu računalu postaviti i pitanja poput „Što bi se dogodilo da 10% sadašnjih radnika prebacimo na skraćeno radno vrijeme?“ ili „Što bi bilo da poduzeće uvede dvije ili tri smjene?“[33]

Kod metode scenarija utvrđuje se slijed i utjecaj budućih događaja na potrebe za ljudskim resursima. Opisuje moguće uvjete i putove koje organizacija u budućnosti može izabrati. Posljednja, Delfi metoda se temelji na upotrebi, kombiniranju i grupiranju neovisnih mišljenja stručnjaka, na način da se sastavlja niz upitnika koji se deriviraju jedan iz drugog, od onih opsežnih pa sve do specifičnih pitanja. Tijekom ove metode potiče se argumentiranje vlastitog mišljenja, a njena prednost je da uključuje one koji imaju znanje i ne ovisi o prošlim događajima.[34]

U kvantitativne metode planiranja ljudskih resursa spadaju normativna metoda i analiza trenda.[35] Normativna metoda je najjednostavnija kvantitativna metoda, koja se temelji na standardnom vremenu potrebnom za izradu jedinice proizvoda ili usluge, a na čemu se određuje broj potrebnih zaposlenika. Ovom se metodom dobiva gruba informacija o potrebnom broju ljudskih resursa, a ne njihovi profili stručnosti. Međutim, primjenom analize

[32] Pelajić, Z., Upravljanje ljudskim potencijalima, Nova Gradiška, 2011., str. 36.

[33] Marušić, S., op.cit., str. 150.
[34] Pelajić, Z., op.cit., str. 38.
[35] Ibidem, str. 39.

trenda predviđa se kretanje zavisne varijable na temelju kretanja zaposlenosti u prošlosti te kretanja u budućnosti. Ova metoda najprikladnija je za dugoročno planiranje.

4. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU „ALAN d.o.o.“ IMOTSKI

Poduzeće Alan d.o.o. osnovano je pokretanjem vlastitog pekarskog obrta gospođe Elizabete Kolgjeraj 2009. u Imotskom. Na samom početku postojala je tek jedna pekarnica, zatim su se počele otvarati i prodavaonice izvan Imotskog. Danas je ovo poduzeće uspješno društvo sa 38 zaposlenika, prihodima od 4.506.230 kn, neto dobiti 389.609 kn te 7 proizvodno-prodajnih mjesta na području Imotske krajine, a to su:

- Pekarnica Alan br. 1, Imotski, Bruna Bušića 17
- Pekarnica Alan br. 2, izdvojeni pogon, Imotski, Kralja Zvonimira bb
- Pekarnica Alan br. 3, izdvojeni pogon Donji Proložac, Ulica hrvatskih branitelja 89A
- Pekarnica Alan br. 4, izdvojeni pogon Imotski, Fra Stjepana Vrljića 16
- Pekarnica Alan, prodavaonica br. 5, izdvojeni pogon Grubine, Dr. Franje Tuđmana 83
- Pekarnica Alan, prodavaonica br. 6, izdvojeni pogon Imotski, Nikole Šubića Zrinskog 18
- Pekarnica Alan, prodavaonica br. 7, izdvojeni pogon Donji Vinjani, Vinjani Donji 392

4.1. Vizija i misija

Vizija poduzeća Alan d.o.o. je biti vodeće poduzeće u pekarskoj industriji, kako po kvaliteti tako i po neprekidnom razvoju svojih proizvoda. Međutim, poseban naglasak poduzeće stavlja u svakom trenutku upravo na odnos s potrošačima, i to od preuzimanja narudžbi pa do isporuke proizvoda. U navedenom su podjednako angažirani svi zaposlenici od prodavača do rukovoditelja poduzeća.

4.2. Opis djelatnosti

Glavna djelatnost poduzeća Alan d.o.o. je proizvodnja kruha i svježih peciva, slastičarskih proizvoda te kolača. U ponudi maloprodajnih objekata kupcima su također dostupne i razne vrste sendviča i bezalkoholnih pića. Dio poslovne strategije poduzeća Alan d.o.o. je i upravljanje kvalitetom čiji je temelj upravo zadovoljstvo potrošača ponuđenim proizvodima i uslugama, a ispunjenje zahtjeva i očekivanja potrošača preduvjet su za uspješno poslovanje u sve oštrijoj tržišnoj utakmici.

Dakle, ustrajnost na kvaliteti proizvoda donijelo mu je jednu od vodećih pozicija na tržištu pekarskih proizvoda. Jasnom vizijom i dosljednom poslovnom politikom, te značajnim financijskim ulaganjima, ostvareni su i izuzetni rezultati u razvoju i ukupnom poslovanju poduzeća.



Slika 5.: Asortiman u prodavaonicama/pekarama poduzeća Alan d.o.o.
Izvor: http://radioimotski.hr/naslovnica/vilson-zaposlio-trideset-imocana/

4.3. Organizacija rada

Govoreći o organizacijskoj strukturi i podjeli radnih zadatka, vlasnica, gospođa Kolgjeraj je odgovorna za planiranje, organiziranje i upravljanje poduzećem Alan d.o.o. Isto tako, ona ujedno i kontrolira cjelokupno poslovanje, organizira nabavu, upravlja ljudskim potencijalima te obavlja dogovore i eventualne sastanke s vanjskim suradnicima.

Budući da su u centru ovog poduzeća značajne proizvodnja i prodaja, može se reći kako je za kontrolu i upravljanje prodajom zadužen voditelj prodaje prema čijim se procjenama usklađuje i proizvodnja. U svim prodajnim objektima zaposlena su po četiri radnika, od kojih je barem jedan zadužen i za kontrolu proizvodnog pogona.

Nadalje, u proizvodnim pogonima prodavaonica su potrebna dva radnika i to po dva u svakoj smjeni, što je dovoljno da se narudžbe izvršavaju na vrijeme. Ovdje se upravlja peći za pečenje te strojevima za proizvodnju i razvlačenje tijesta.

4.4. Zaposlenici

Iz tablice 2 jasno je kako većina zaposlenika poduzeća Alan d.o.o. imaju srednju stručnu spremu, koja je ujedno i dovoljna za obavljanje traženih poslova. Također, na određeno vrijeme trenutno je zaposleno njih 31, dok ugovorom na neodređeno vrijeme ima 7 osoba. Mjesečne bruto plaće za navedena radna mjesta su 3.537,00 kn, što ukupno godišnje iznosi 1.549.264,00.

Tablica 3.: Struktura i broj zaposlenika te proračun plaća

Naziv radnog mjesta	Stručna sprema	Određeno vrijeme	Neodređeno vrijeme	Bruto plaća mjesečna u kn	Bruto plaća godišnja u kn
Postojeća radna mjesta					
Poslovođa	SSS	0	1	3.537,00	42.444,00
Pekar	SSS	4	1	3.537,00	212.220,00
Pomoćni radnik	NKV	11	5	3.537,00	657.940,00
Prodavačica	SSS	16	0	3.537,00	636.660,00
UKUPNO	**-**	**31**	**7**		**1.549.264,00**
Nova radna mjesta					
Konobar	SSS	2	0	3.030,00	72.720,00
Kuhar	SSS	2	0	3.030,00	72.720,00
Slastičar	SSS	2	0	3.030,00	72.720,00
Prodavač	SSS	2	0	3.030,00	72.720,00
Pekar	SSS	5	0	3.030,00	181.800,00
Čistačica	SSS	2	0	3.030,00	72.720,00
UKUPNO	**-**	**15**	**0**	**-**	**545.400,00**
SVEUKUPNO	**-**	**46**	**7**	**-**	**2.094.664,00**

Izvor: Poduzeće Alan d.o.o.

Nadalje, ukoliko se govori o novootvorenim radnim mjestima, tablični podaci govore kako poduzeće Alan d.o.o. na određeno vrijeme planira zaposliti još ukupno 15 radnika, dok će broj zaposlenika na neodređeno vrijeme ostati nepromijenjen.

Isto tako, planira se isplaćivanje plaća zaposlenicima u visini koja je veća od trenutačno prosječnih plaća istih ili sličnih radnih mjesta, s tendencijom rasta za svaku godinu od 3%

počevši od 2016. godine, ovisno o rezultatima rada i poslovnog uspjeh, a što je i ukalkulirano u projekcije poslovanja poduzeća Alan d.o.o.

5. PLANIRANJE POTREBNOG BROJA ZAPOSLENIH U PODUZEĆU ALAN D.O.O.

Planiranje ljudskih potencijala na nivou poduzeća Alan d.o.o. označava proces kojim se misija i cijevi poslovnoga sustava, njegove strategije, poslovnih planovi i organizacijske struktura provode kroz realizaciju plana ljudskih potencijala.

Taj plan zapravo predstavlja kvantitativni i kvalitativni pregled potrebnih zaposlenika, mogućnosti njihova pribavljanja, vještina i sposobnosti zaposlenika, pozicije koju imaju u organizacijskoj strukturi, ali i određivanje potrebnih mjera za odabir, razvoj, usavršavanje te premještanje ili prekid radnoga odnosa.

Nadalje, kako bi menadžment poduzeća imao uvid u poslove koje postojeći zaposlenici mogu obavljati, poduzeće Alan d.o.o. ima izrađen plan i bazu ljudskih potencijala, s čime se osigurava efikasnija uporaba zaposlenika te redukcija troškova zaposlenih. Iako postoje brojne metode planiranja zaposlenika, u poduzeću Alan d.o.o. se najčešće primjenjuje metoda projekcije trendova kojom se na temelju prošlih kretanja zaposlenosti, metodom regresijske analize utvrđuje statistička ovisnost jedne pojave o drugoj ili više njih, te se temeljem predviđanja kretanja nezavisnih varijabli predviđa buduće kretanje.

Dakle, nakon što se utvrdi potreban broj zaposlenih te se napravi usporedba potrebnog i raspoloživog fonda radnih sati, provodi se postupak dodjeljivanja posla zaposlenicima, pri čemu je bitno voditi brigu o stupnju složenosti posla, a na temelju čega se određuje i stupanj njihove potrebne kvalifikacije za posao koji će obavljati. Također, bitno je obratiti pozornost na postojeće radne uvjete na radnom mjestu koji utječu na radnu sposobnost zaposlenih koja rezultira povećanjem odnosno smanjenjem radnog učinka.

Ključna stavka za uspjeh poduzeća je svakako proces odabira kadrova smatra se ključnim za uspjeh poduzeća. Drugim riječima, ovdje se misli na sposobnosti odabira pravih zaposlenika pomoću kojih će se ostvarivati budućnost poduzeća. Isto tako, svaka pogrešan odabir može rezultirati neuspjehom čak i na cijelu poduzeće.

Prvi korak je taj da nadređena osoba obavijesti Odjel ljudskih potencijala da postoji radno mjesto koje valja popuniti, na temelju čega se utvrđuju uvjeti za posao, kvalifikaciju te određene karakteristike ili specifikacije. Nakon utvrđivanja zahtjeva, kreće se u akciju pridobivanja kadrova i to pretraživanjem baze postojećih zaposlenika u poduzeću, koji su

ujedno i potencijalni kandidati za premještaj na novo radno mjesto. Ukoliko je potrebno, u izbor ulaze i kandidati izvana kako bi se i njih moglo provesti kroz selekcijski postupak.



Slika 6.: Djelatnice poduzeća Alan d.o.o.

Izvor: http://radioimotski.hr/naslovnica/vilson-zaposlio-trideset-imocana/

Prilikom novih zapošljavanja, u poduzeću Alan d.o.o. oslanjanje na unutarnju ponudu izvora daje poduzeću nekoliko prednosti. Radi se dakle o kandidatima koji su dobro poznati poduzeću, a koji su relativno dobro upoznati i s radim mjestima u njemu što smanjuje eventualna prevelika očekivanja.

Ujedno je brže i jeftinije interno popuniti prazna radna mjesta, dok se za pribavljanje kandidata izvan poduzeća poseže najčešće u slučajevima kada je potrebno popuniti radno mjesto početnika ili za neka specijalizirana radna mjesta za koja ponekad nema niti jednog kandidata unutar poduzeća.

Svim vanjskim kandidatima poduzeće se obraća putem natječaja putem agencija za zapošljavanje ili pretraživanjem baze otvorenih zamolbi koje su zaposlenici poslali ranije. Praksa poduzeća Alan d.o.o. je da na temelju dobivenih informacija (iz molbe, životopisa, svjedodžbi i sl.) o pojedinim kandidatima, odabire potencijalne kandidate koji ulaze u uži krug i s kojima menadžer organizacijske jedinice obavlja intervju.

5. ZAKLJUČAK

Na kraju se može zaključiti kako je jedna od bitnih funkcija upravljanja ljudskim resursima o kojoj ovisi uspjeh čitavog poduzeća upravo planiranje. Ukoliko je ono uspješno provedeno, može poslužiti kao osnova na kojoj će se temeljiti i druge upravljačke aktivnosti u cjelokupnom sustavu poduzeća. Ono što treba istaknuti je važnost planiranja broja zaposlenih, ali i adekvatno i kvalitetno vođenje politike pribavljanja kadrova, u koje je potrebno neprekidno ulaganje u njihov razvoj za uspješno obavljanje svih sadašnjih, ali i budućih radnih zadataka.

Iz svega navedenog jasno je kako se zahvaljujući pomnom planiranju zaposlenih, poduzeće Alan d.o.o. uspješno nosi s konkurencijom na području u kojem se djelatnost obavlja, jer u pozadini imaju predane i kvalitetno obučene zaposlenike. Poduzeće Alan d.o.o. je poduzeće s razvijenim lancem pekarnica. Vidljivo je kako planiranjem zaposlenih očito ima vrlo dobro razrađen sustav upravljanja.

Za određena radna mjesta, ovo poduzeće uspješno odabire svoje zaposlenike, omogućuje im razvoj, socijalnu i zdravstvenu sigurnost te uvjete u kojima zaposlenici mogu ostvarivati vlastite potrebe i želje putem izvršavanja radnih zadataka, a da uspješnost poduzeća ne bude dovedena u pitanje.

SUMMARY

A dynamic and alive factor of every company and organization are human resources. Growing interest in this very important factor for the overall development, but also for the mentioned issues, caused largely change in general and in the business environment. It is important to point out that human resources are the most important resource of the company, and that the effective management of human resources is crucial for its success. However, this success most easily accomplished in a way that between human resources management and other management resources companies, there is very close coordination geared towards the achievement of company goals. Planning for many companies bringing benefits with clearly and timely setting goals by capable people and their easy adaptation to changes in the environment. Speaking of planning the number of employees in future business forecasting these needs begins with an analysis of the current situation, but also the future opportunities that are given on the market.

Keywords: company, human resources, planning, employees

LITERATURA

.

1. Bahtijarević-Šiber, F., (1998). Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb: Slobodno poduzetništvo
2. Bahtijarević-Šiber, F., (1999). Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing
3. Buble, M., (2006). Osnove menadžmenta, Zagreb: Sinergija
4. Čičin Šain, D., Predavanje iz menadžmenta – kadroviranje - http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_14.pdf (15.6.2016.)
5. Goić, S., (1998). Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Split: Ekonomski fakultet
6. Jaganjac, J., (2011). Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu, Tranzicija, Vol.12, No. str. 25-26. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=95200 (15.6.2016.)
7. Jambrek, I., Ivica Penić, I., (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta, Sveučilište u Rijeci, Vol. 29, No. 2, file:///C:/Users/Ban/Downloads/jambrek_penic_29_2%20(1).pdf (21.6.2016.)
8. Marušić, S., (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima, Split: Ekonomski fakultet
9. Mateljak, Ž., (2012). Utjecaj razvijenosti operativnog planiranja na efektivnost proizvodnog procesa, Split: Ekonomski fakultet
10. McCourt, W., Eldridge, D., (2003). Global Human Resource Management, Cheltenham, UK: Edward Elgar
11. Osmanagić Bedenik, N., (2002). Operativno planiranje, Zagreb: Školska knjiga
12. Pržulj, Ž., (2002). Menadžment ljudskih resursa, Beograd: Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća
13. Pupovac, D., Zelenika, R., (2004). Upravljanje ljudskih potencijalima u prometu, Rijeka: Veleučilište u Rijeci
14. Topolovec, V., Žugaj, M., (1990). Stanje i trendovi korištenja informacijske tehnologije u razvoju ljudskih resursa, Međunarodni naučni skup "Razvoj ljudskih resursa", Ekonomski fakultet, Subotica, Časopis Produktivnost, Vol. 15, No. 2-3.
15. Torringtnon, D., Hall, L., Taylor, S., (2005). Human Resource Management, Harlow: Financial Times Prentice Hall

16. Vodopija, Š., (2006). Stručni savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje, Rijeka: Naklada Žagar
17. Vujić, V., (2008). Menadžment ljudskog kapitala, 3.izdanje, Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
18. Žugaj, M., (1991). O razvoju ljudskih resursa, Časopis za informacije i organizacijske znanosti, No.15 - file:///C:/Users/Ban/Downloads/Clanak_19.pdf (23.6.2016.)

POPIS SLIKA

Slika 1.: Glavne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima…….….....5

Slika 2.: Područje upravljanja ljudskim resursima……7

Slika 3. Motivacijski lanac……...……19

Slika 4.: Sistemski model planiranja ljudskih resursa…….....…….....21

Slika 5.: Asortiman u prodavaonicama/pekarama poduzeća Alan d.o.o...……..28

Slika 6.: Djelatnice poduzeća Alan d.o.o…….....…….....…...31

POPIS TABLICA

Tablica 1.: Faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala….....…….....12

Tablica 2.: Deset etapa postupka selekcije kadrova……...……...…..16

Tablica 3.: Struktura i broj zaposlenika te proračun plaća……...29