Uloga menaddžmenta u upravljanju ljudskim resursima

Šimunić, Iva

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:100634

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Iva Šimunić

ULOGA MENADŽMENTA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA

THE RULE OF MANAGEMENT IN HUMAN RESOURCES MANAGMENT

Završni rad

Gospić, 2017.

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomika poduzetništva

ULOGA MENADŽMENTA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA

THE RULE OF MANAGEMENT IN HUMAN RESOURCES MANAGMENT

MENTORICA:

Dr. sc. Vlatka Ružić

STUDENTICA:

Iva Šimunić

JMBG:2962000530/12

Gospić, rujan 2017.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću Prilog 1.

POSLOVNI odjel

Gospić, 04.07. 2017.

ZADATAK

za završni rad

Pristupniku IVI ŠIMUNIĆ MBS: 2962000530/12

Studentu stručnog studija EKONOMIKA PODUZETNIŠTVA izdaje se tema završnog rada pod nazivom

ULOGA MENADŽMENTA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA

Sadržaj zadatka :

1. UVOD
2. LJUDSKI RESURSI - OSNOVNI POJMOVI
3. ZAPOŠLJAVANJE
4. CENTRALIZACIJA - DECENTRALIZACIJA
5. PROFESIONALNI RAZVOJ
6. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U TURSKAMA 21. ST
7. ZAKLJUČAK

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: DR. SC. VLATKA RUŽIĆ (ime i prezime) zadano: 04.07. 2017. (nadnevak), (potpis)

Pročelnik odjela: V. RUŽIĆ (ime i prezime) predati do: 31.09. 2017. (nadnevak), (potpis)

Student: IVA ŠIMUNIĆ (ime i prezime) primio zadatak: (nadnevak), Iva Šimunić (potpis)

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

I Z J A V A

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom **„Uloga menadžmenta u upravljanju ljudskim resursima“** izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice dr.sc. Vlatke Ružić.

Iva Šimunić

Iva Šimunić

SAŽETAK

Tema ovog završnog rada je uloga menadžmenta u upravljanju ljudskim resursima. U tom radu autorica je obuhvatila sljedeća poglavlja; ljudske resurse (od procesa i samih funkcija ljudskih potencijala, odjela, zadaće, vještine, ciljeva planiranja do ocjena tekućih potreba), zapošljavanje, centralizacija-decentralizacija, te profesionalni razvoj.

Posebni značaj autorica je pridodala poglavljima o ljudskim resursima u tvrtkama 21. stoljeća gdje navodi upravljanje učinkom kroz sustav nagrađivanja postignuća, organizacijski model kreativnosti ali i kreativnost i inovativnost u pojedinim organizacijama.

Ključne riječi: menadžment, upravljanje, potencijal, ljudski resursi, profesionalni razvoj, organizacija.

SUMMARY

The subject of this final work is the role of management in human resources management. In this work the author includes the following sections; human resources (from of the process and of the function of human resources, the department, the tasks, skills, goals, planning to rating current needs), employment, centralization-decentralization, and professional development.

The author gives special attention the chapters on human resources in the companies of the 21st century where it lists the performance management through the system of rewarding achievement, an organizational model of creativity but also the creativity and innovation in individual organizations.

Key words: managment, preformance managment, potential, human resources, professional development,organisation

SADRŽAJ

1. UVOD 7
2. LJUDSKI RESURSI – OSNOVNI POJMOVI 8
2.1 Procesi i funkcije ljudskih potencijala 9
2.2 Odjel ljudskih potencijala i menadžera 12
2.3 Zadaće menadžmenta u razvoju ljudskih potencijala 14
2.4 Vještine regrutiranja ljudskih resursa 15
2.5 Ciljevi upravljanja ljudskim resursima 15
2.6 Planiranje ljudskih resursa 16
2.7 Ocjena tekućih potreba za ljudskim resursima 18
3. ZAPOŠLJAVANJE 19
3.1 Zaposlite najbolje 20
3.2 Ljudski kapital - najvrjedniji kapital 20
3.3 Osnovni elementi strategije za zapošljavanje 21
3.4 Informacijska osnova o kandidatima 23
4. CENTRALIZACIJA- DECENTALIZACIJA 25
5. PROFESIONALNI RAZVOJ 26
5.1 Kako privući i pronaći najbolje djelatnike? 27
5.2 Kako izbjeći pogreške u procjenjivanju ljudi 29
5.3 Oglas za posao 30
5.4 Razgovor za posao- intervju 31
5.5 Uspješno radno okruženje 33
5.6 Poticanje uspješnosti na radu 34
5.7 12 najvažnijih pitanja radnih okruženja 35
5.8 Što cijene djelatnici 36
5.9 Obrazovanje zaposlenih 37
5.10 Izazovi i prilike budućnosti rada 38
6. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U TVRTKAMA 21.ST 39
6.1 Upravljanje učinkom 39
6.2 Upravljanje učinkom kroz sustav nagrađivanja postignuća 39
6.3 Organizacijski model kreativnosti inovativnosti 40
6.4 Kreativnosti i inovativnosti u organizacijama 40
6.5 Emocionalna inteligencija, konflikti u organizaciji i pismenost za inovaciju 41
6.6 Usluge HZZ-a za poslodavce 41
7. ZAKLJUČAK 44
8. LITERATURA 45

1. UVOD

U poslovnom okruženju osnovni resurs svake organizacije čine ljudi i njihove sposobnosti, kojima doprinose ostvarenju organizacionih ciljeva. Njihova kreativnost, inovativnost, motiviranost, informiranost, osobine su koje ih čine drugačijim od ostalih resursa u poduzeću.

Upravljanje ljudskim resursima je posebna naučna disciplina menadžmenta, koja uključuje sve procese i aktivnosti koje imaju za cilj upravljanje ljudskim resursima neke organizacije.

Također utječe i na sljedeće ovlasti:

- sistem odabira pri zapošljavanju, analize zaposlenih,
- povećanje produktivnosti zaposlenih,
- sistemi poticanje programa,
- razvoj i edukacija,
- ponašanje zaposlenih,
- pravna regulativa, sindikati, zaštita zaposlenih itd.

Upravo sveobuhvatan, sistemski pristup odnosima sa zaposlenima omogućuje najveći stupanj poboljšanja performansi neke organizacije. Važnost ljudskog kapitala raste, tako da ljudi posjeduju sve više znanja i informacija pa je i upravljanje ljudski resursima sve teže. Potrebno je znanje kako uspješno upravljati ljudskim kapitalom, kako pridobiti, razviti, zadržati i nagraditi prave ljude koji će postići postavljene ciljeve i slijediti strategiju poduzeća.

Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima je najznačajnija poslovna aktivnost svake organizacije.

Ljudski potencijali su osnovica na kojoj se gradi strategija poduzeća a svi resursi kao strojevi, sirovine i kapital, ciljevi kao proizvodnost i zadovoljavanje potrošača.

2. LJUDSKI RESURSI – OSNOVNI POJMOVI

Čovjek sa stajališta procesa rada i poslovanja jest resurs koji se pojavljuje usporedno s prirodnim i tehničkim resursima. Dobra i usluge mogu se proizvesti s mnogo različitih kombinacija resursa.

Na primjer moguće je obaviti kosidbu trave kosilico i jednom osobom ili ručno sa deset kosaca s kosama. Prva kombinacija resursa je „normalna“ za ljude u razvijenim državama, dok će se druga kombinacija resursa nametnuti tamo gdje su kosilice rijetke i vrlo skupe, a raspoloživi rad obilan i jeftin.

Eliminiranje nezaposlenosti znači da raspoloživi ljudski resursi moraju biti u potpunosti u uporabi. Nedovoljna zaposlenost ili neodgovarajuća alokacija resursa postoji ako se raspoloživi resursi upotrebljavaju u proizvodnji kojoj bi bolje odgovarali neki drugi raspoloživi resursi.

(Izvor: Pupovac , *Zelenika.;1994.*)

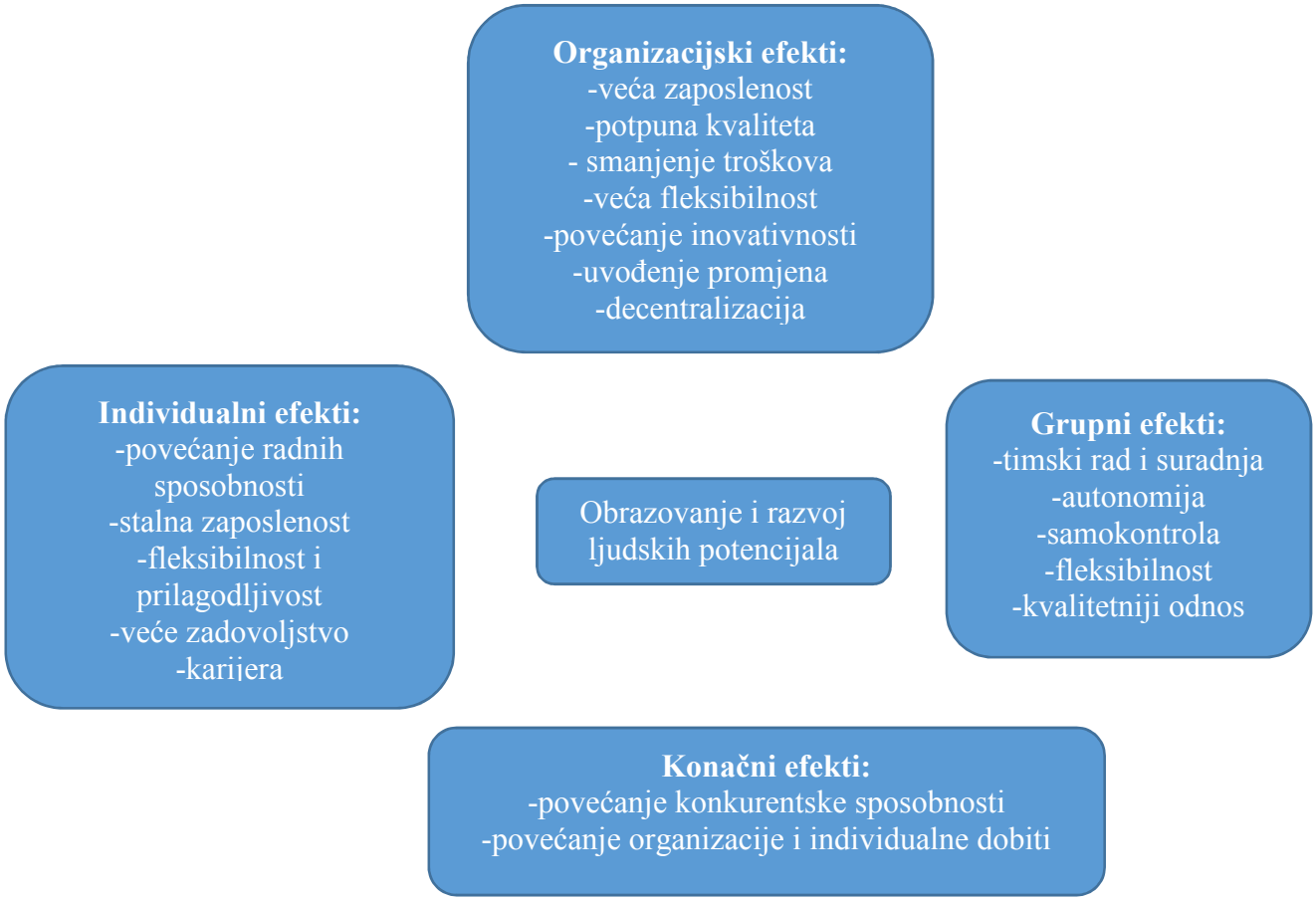
Termin *“ljudski resursi”* govori nam o ljudima u organizaciji, o njihovom potencijalu, kao i svim sposobnostima koje mogu da pruže organizaciji u cilju ostvarenja njenih potreba. Ranije se smatralo da je ovaj pojam previše grub da bi se njime označavali ljudi kao živa bića, jer se polazilo od toga da je sama riječ resurs nešto što bi prije označavalo opremu u organizaciji ali nikako i ljudski potencijal.

Međutim, ispostavilo se da samim pojmom “resurs” ljudi upravo dobivaju veoma važno mjesto, jer ga time stavljaju u ravnopravan položaj sa ostalim resursima, možda čak i bolji, jer za njihovo kvalitetno upravljanje potrebne su određene sposobnosti i znanja.

Globalna konkurencija potiče organizacije na stalni razvoj i napredak, kako bi uspjele da opstanu pred novim zahtjevima koje postavlja globalizacija. Ukoliko posjedujemo dobar ljudski potencijal, tj. kvalitetne i obrazovane ljudske resurse, moguće je odgovoriti na izazove i zahtjeve pred kojima se stalno suočavamo.

Obrazovanje ljudskih resursa u organizaciji od velikog je značaja za njen razvoj i napredak. To najbolje možemo prikazati sljedećim grafikom. (Slika 1. »Obrazovanje zaposlenih«)

Slika1: Obrazovanje zaposlenih



(Izvor: Marušić,1994.)

2.1 Procesi i funkcije ljudskih potencijala

Strategija poduzeća je okvir u kojem se provodi djelatnost ljudskih potencijala a obuhvaća dugoročno razdoblje, operativni i plan akcija. Okruženje menadžmenta valja proučiti prije nego se bilo što planira. Politika, gospodarstvo, tehnologija, organizacija, kultura, tržište rada, sustav izobrazbe, glavni elementi okruženja.

Analiza radnih mjesta – obuhvaća opis poslova, izbor metodologije, tehnike, te primjenu na formiranje plaća, obrazovanje uz rad i dr.

Planiranje – je priprema strategijskog, operacijskog, i akcionog plana ljudskih potencijala, tehnike predviđanja broja i profila ljudi, te plan sukcesije.

Pridobivanje radnika- počinje utvrđivanjem potreba, nastavlja analizom svojih ranika, da bi se oglašavanjem za vanjske kandidate došlo do „posla“ potencijalnih radnika poduzeća.

Selekcija- dijeli se na inicijalnu selekciju, te postupke za interne i eksterne kandidate. Uključuje testiranje, intervju i druge tehnike, kazuističku sjednicu i zajedničku odluku svih zainteresiranih, a na kraju i razmještaj novih zaposlenih.

Profesionalna organizacija- pomaže mladom radniku da se opredijeli između ponuđenih opcija, a u skladu sa željom i sposobnostima.

Uvođenje u posao- s instruktažom, usmjerenjem, profesionalnim usmjerenjem i vođenjem dosjea, važan je početak profesionalnog razvoja svakog pojedinca.

Razvoj karijera- potrebno je osigurati kontinuitet, vlastito sudjelovanje radnika, voditi ljude kroz etape razvoja i napredovanje, identificirati menadžerske talente. Sve to do prestanka rada u poduzeću i nakon njega. Tu se uključuje i međuljudski odnosi sa zadatcima kao što se rad s grupama, menadžment stresa i konflikata, formiranje organizacijske kulture i dr.

Izobrazba-je skoro zapušten dio razvoja karijere kod nas, obuhvaća plan školovanje i plan osposobljavanja, plaćanje i vrednovanje izobrazih oblika, i naročito važna izobrazba menadžera.

Napredovanje- se organizira okomito, vodoravno i dijagonalno, s manjim brojem razina (zbog novog ustroja), ali tako da je svakome na dohvat pod određenim uvjetima.

Prekid radnog odnosa- može biti odlazak u mirovinu, samovoljno napuštanje poduzeća, ali isto tako i „čekanje“ ili otkaz.

Ocjenjivanje uspješnosti- jedan je od naglasaka u ovoj knjizi. Upućuje na probleme i potrebe ocjenjivanja, pravne aspekte, te opisuje niz metodoloških postupaka.

Motiviranje- se postiže stimuliranjem motivacijskih čimbenika, eksternih i internih radi postizanja proizvodnosti i zadovoljstva zaposlenih. Posebna se briga poklanja plaćama i povlasticama, dizajnu radnog mjesta, organizaciji, rukovođenju, izobrazbi uz rad i napredovanju.

Kreativnost-je djelomice naslijeđena osobina ličnosti zaposlenoga, djelomice proizvod brige poduzeća-koju nismo imali. Obuhvaća prepoznavanje kreativnosti radnika, program i tehnike za razvoj kreativnosti, te pretvaranje ideja u realizaciju.

Otkrivanje rukovodnih potencijala- u vlastitim poduzeću vrlo je važna zadaća. Od

utvrđivanja potreba u firmi, zadovoljavajućih profila rukovoditelja i očekivanih funkcija vodi preko identifikacijskih postupaka do dopune seminarske izobrazbe i studija.

(Izvor: Marušić,1994.)

Shema 1. Glavni procesi i funkcije ljudskih potencijala



Glavni se pod sistemi i funkcije ljudskih resursa mogu svesti na zapošljavanje, profesionalni razvoj, poticanje uspješnosti na radu, otkrivanje menedžerskih potencijala i informiranje u području ljudskih resursa.

Svaki od tih podsistema sadrži niz procesa koji su nužni za ostvari.

(Izvor: Marušić,1994.)

2.2 Odjel ljudskih potencijala i menadžera

Preferencije se znatno razlikuju od zemlje do zemlje, zavisno od razvijenosti gospodarstva, organizacije, kulture i dr. Uz preferencije uvijek postoji i objektivna potreba, a ona ja u nas ovoga časa sudjelovanje menadžera baš u svim procesima (djelatnostima) ljudskih potencijala.

Kao primjer zajedničkog rada vidjet ćemo Tablicu koja će po stupnjevima i koracima razrađuje zadaće obaju profila u pridobivanju ranika i pri selekciji.

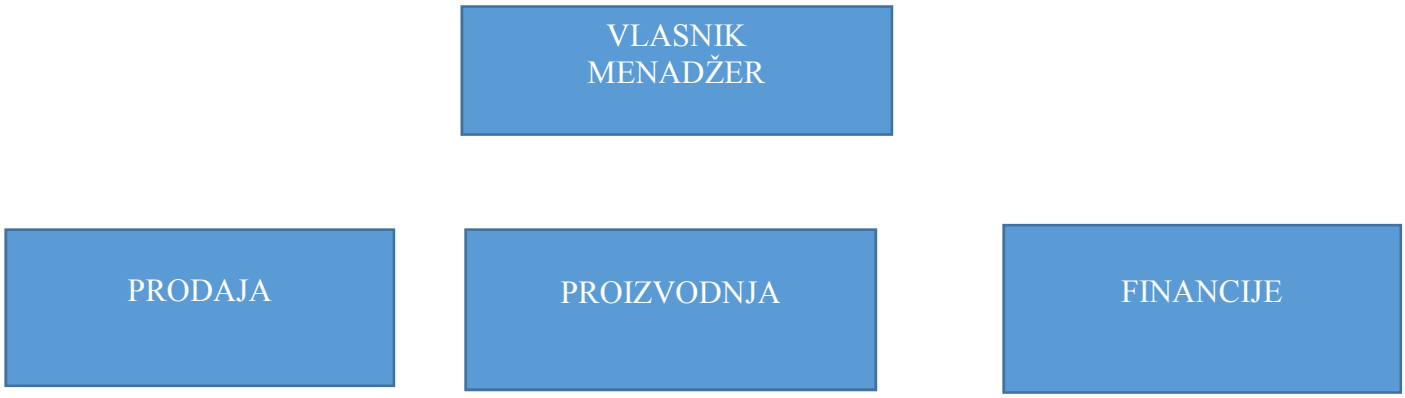
Tablica: Zadaće u pridobivanju i selekciji

KORAK	ODJELI LJUDSKIH POTENCIJALA	KORAK	MENADŽERI
2.	Pretražuje interne i eksterne izvore radne snage. Oglašava slobodna radna snaga, drži kontakt s ustanovama za zapošljavanje, obilazi škole i fakultete.	1.	Identificiraju potrebe za radnicima, opisuju radno mjesto i poslove. Brinu se da posao bude dovoljno privlačan za tržište rada.
3.	Ispituje sposobnost kandidata za radno mjesto. Testira ih, intervjuira, kroz kazuističku sjednicu predlaže najbolje. Pri tome se drži standarda poduzeća i zakona.	5.	Nakon kazuističke sjednice kojoj pribivaju, prihvaćaju kandidata, s njim dodatno razgovaraju na radno mjesto, daju zadatke koji vode prema proizvodnosti. Surađuju pri uvođenju u posao i orijentaciji.
4.	Upućuju odabrane kandidate rukovoditeljima odjela na dodatni razgovor, raspored i uvođenje u posao.	7.	Provode orijentaciju za pojedinačne informacije o Odjelu, radnom mjestu, okolini, običajima, pauzama i sli.
6.	Organiziraju orijentaciju kandidata i informacije o poduzeću, suradnicima, radnom vremenu, plaći, organizacijskoj kulturi; dopuna profila i instruktaža	8.	Dopuna profila i instruktaža kandidata na radnom mjestu- prema programu obrazovanje kojega je razradio Odjel ljudskih potencijala.
10.	Vode dosje radnika o tekućim performansama i potencijalu za dalje školovanje, napredovanje, rukovođenje.	9.	Prate razvoj kandidata i ocjenjuju njegovu/njezinu uspješnost. Odlučuju o stimulaciji, promociji, premještaju, otkazu.
12.	Dijagnosticiraju informacije iz zaključnih intervjua, utvrđuju razloge fluktuacije.	11	Vode zaključni intervju prilikom napuštanja radnog mjesta ili poduzeća; utvrđuju razloge, na temelju njih unapređuju interne odnose radi smanjivanja fluktuacije.

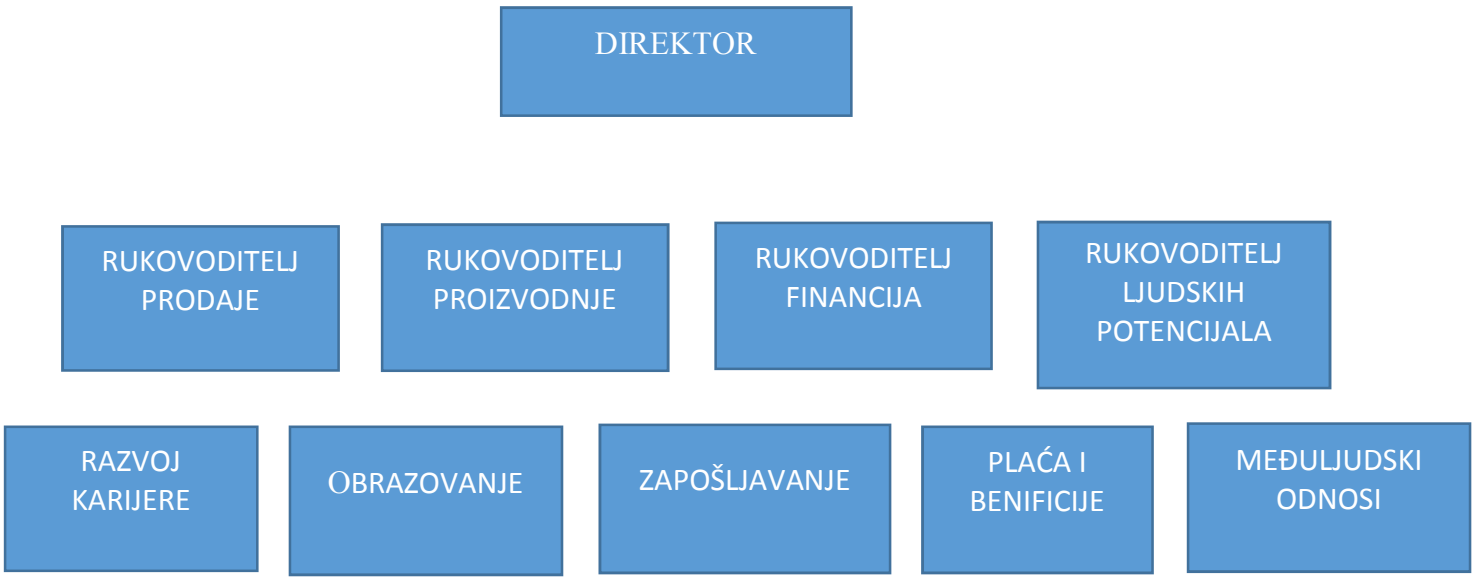
Klasičan oblik organiziranja funkcije ljudskih potencijal prikazan je Slika 1 za malu, te veću i veliku firmu.

Slika 1: procesi i funcije ljudskih potencijala u firmi

MALA FIRMA



SREDNJA I VELIKA FIRMA



U slučaju male firme ne možemo očekivati posebno zaduženog čovjeka za tu djelatnost , ali možemo smatrati da bi svi zaposleni morali poznavati osnovnu funkciju. U srednjem i većem poduzeću rukovoditelj ljudskih potencijala je u istoj razini kao rukovoditelji ostalih ključnih odjela(direktor, voditelj…) zavisno od veličine poduzeća ovisit će koliko će broj zaposlenih u Odjelu biti i kakva će biti podjela njihovih funkcija.

(Izvor: Marušić,1994.)

2.3 Zadaće menadžmenta u razvoju ljudskih potencijala

U razvoju ljudskih potencijala menadžment ima dvije skupine zadaća i one koje se odnose na razvoj ljudskih potencijala kako menadžersku funkciju i one koje se odnose na usmjeravanje i vođenje razvoja ljudskih potencijala kao poslove funkcije organizacije.

Razmotrit ćemo razvoj ljudskih potencijala kao menadžersku funkciju i to sa stajališta i politike, izbora menadžerskih kadrova, ocjenjivanja, razvoja karijere i upravljanja promjenama.

Ljudski potencijali organizacije predstavljaju njezinu strategijsku prednost, ali samo onda kada je njihov razvoj usklađen s drugim strategijama, što nije nimalo jednostavno. Naime razvoj ljudskih potencijala nesumnjivo određuje korporativna, poslovna, funkcionalne i razvoje strategije, ali i čitav niz socijalnih, političkih, kulturoloških i drugih čimbenika, što možemo vidjeti u slijedećoj tablici:

Tablica: Utjecaj vanjskih čimbenika na definiranje strategije razvoja ljudskih potencijala

<table>
<tr><td>Kultura društva</td><td></td><td>Ekonomski sustav</td></tr>
<tr><td>Menadžment</td><td>Menadžment ljudskih potencijala</td><td>Vrsta djelatnosti</td></tr>
<tr><td>Poslovna strategija</td><td rowspan="2">-Strategija- i planiranje
-Pribavljanje djelatnika
-Selekcija
-Praćenje uspješnosti
-Motiviranje i nagrađivanje
-Obrazovanje
-Razvoj karijera</td><td>Faze organizacijskog razvoja</td></tr>
<tr><td>Organizacijska kultura</td><td>Veličina</td></tr>
</table>

Iz pregleda se vidi da na strategiju razvoja ljudskih potencijala kao temeljnu ulaznu varijablu utječe čitav niz navedenih čimbenika, a tako definira strategija pokreće cijeli niz menadžmentskih i operativni proces do definiranja konkretnih aktivnosti.

U većim ili dobro organiziranim i vodećim poduzećima strategije u segmentu sukladno različitim razinama menadžmenta, pa tako prema Treven definiraju se:

1. Globalan ili opća strategija poduzeća
2. Poslovna strategija
3. Funkcijska strategija

1.Globanu strategiju –donosi najviše vodstvo organizacije sukladno izabranom konceptu strategijskog razvoja organizacije koji proizlazi iz misije i vizije.

2. Poslovna strategija – obuhvaća sve tržišne segmente koji donose dobit. Razrađuju se konkretni ciljevi, povezuju s resursima i ograničenjima i za te ciljeve zadužuje se organizacijske jedinice, uvijek vodeći računa o usklađenosti s globalnom strategijom.

3. Funkcijske strategije – doprinose ostvarenju poslovnih i globalne strategije na pojedinih funkcionalnim područjima.

Područja djelovanja i posebnosti pojedinih strategija vide se u sljedećoj tablici:

	Globalna strategija	Poslovna strategija	Funkcijske strategije
Područje djelovanja	Poduzeće kao cjelina	Poslovne jedinice Pojedinačna poduzeća	Funkcije organizacije zemljopisno područje Područje korisnika itd.
Posebnost	Opća usmjerenost	Stvarna i operativna usmjerenost	Aktivna i usmjerena na realizaciju u praksi

2.4 Vještine regrutiranja ljudskih resursa

Regrutiranje je proces kojim se utvrđuju potrebe za ljudskim resursima te nalaze potencijalni kandidati za slobodno radno mjesto.

U tom se okviru provodi veoma široka informativna aktivnost kako bi se potencijalni kandidati upoznali ne samo s poslovima za koje bi se mogli natjecati već i s njihovim položajem u poduzeću (kompenzacije, beneficije, karijera itd.)

2.5 Ciljevi upravljanja ljudskim resursima

Kako bi postigli određene ciljeve u organizaciji, menadžment ljudskih resursa mora da ispuni određene zahtjeve, koji će utjecati na poboljšanje rada zaposlenih a samim tim i njihovu veću produktivnost u organizaciji.

Kroz to zadovoljenje i ispunjenje zahtjeve osnovnog i najvrjednijeg resursa u poduzeću, dolazimo do ispunjenja ciljeva, kojima se teži.

Ukoliko menadžment ljudskih resursa nije u stanju da upravlja ljudskim resursima to može da utiče na poslovanje, kao i profit i u najgorem slučaju opstanak te organizacije.

Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima je ostvarivanje sljedećih ciljeva:

1. **Funkcionalni cilj** - funkcija upravljanja ljudskim resursima je da doprinosi organizaciji onoliko koliko je potrebno da bi ona ostvarila svoje ciljeve i realizirala organizacionu strategiju. To bi značilo da resursi treba što racionalnije i efikasnije da se koriste, u ostvarenju organizacionih ciljeva.
2. **Organizacijski cilj** - kao što smo već istakli, za organizaciju najbitniji faktor je ljudski resurs, prema tome treba da poboljšamo efikasnost i da motiviramo zaposlene na što bolji način i time ćemo ispuniti ciljeve organizacije.
3. **Društveni cilj** - u svakodnevnim ljudskim odnosima društvene norme i sistemske vrijednosti su veoma važni u ostvarivanju dobre komunikacije. Biti etički i društveno odgovoran prema potrebama i izazovima društva i minimizirati negativne utjecaje tih zahtjeva na poslovne organizacije je također jedan od značajnih ciljeva, ne samo za upravljanja ljudskim resursima, već menadžmenta u cjelini.
4. **Osobni cilj** – zadovoljenje zaposlenih je najznačajnije za svaku organizaciju, ali nije dovoljno zadovoljiti zaposlene samo u poslovnom smisli, neophodno je pomagati im u ostvarenju njihovih ličnih ciljeva. Samo na taj način može se zadobiti njihovo povjerenje, a zaposleni će biti zadovoljni i motivirani za napredak i osobni doprinos organizaciji.

Svaki od navedenih ciljeva bitno utječe na upravljanje ljudskim resursima čime se poboljšava uspješnost organizacije.

(Izvor: Buble 2010.)

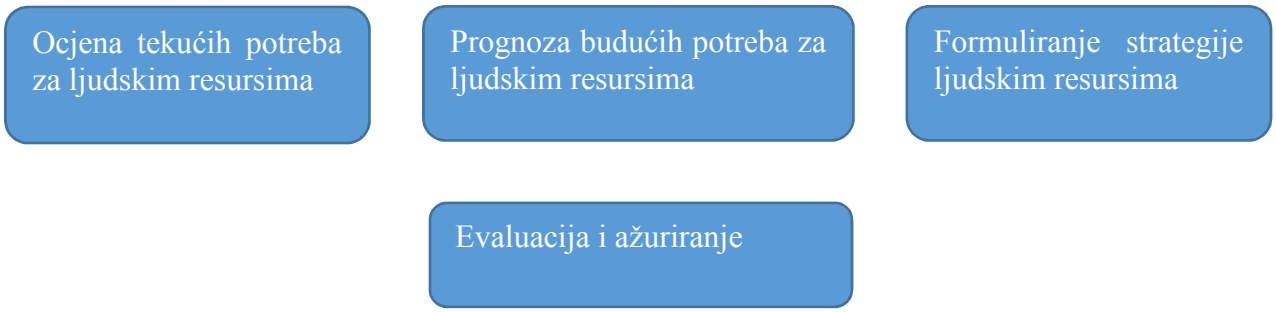
2.6 Planiranje ljudskih resursa

Proces regrutiranja u uspješnom poduzeću temelji se na planiranju ljudskih resursa koji se obično definira kao proces anticipacije i stvaranja brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje.

Razloge planiranju ljudskih resursa vidi se u tome što planiranje:

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

Sve to utječe na poduzeće koje pretendira na uspješnost poslovanja razvoja sustavni model planiranja ljudskih resursa, koji bi trebao izgledati kako je prikazano:



Da bi se moglo provesti kvalitetno planiranje ljudskih resursa, neophodno je prethodno provesti analizu posla. To je postupak prikupljanja podataka o poslovima koji se obavljaju u poduzeću.

Ti se podatci odnose na same poslove (popis poslova), norme učinaka, informacije potrebne za izvršavanje poslova, sredstva za obavljanje poslova, materijal, izradak, tehnologiju i organizaciju rada, uvjete rada, potrebna znanja (teorijska i praktična), posebne zahtjeve za obavljanje poslova i druge.

Izbor tih podataka obično su analitičar rada, sami izvršitelji poslova i njihovi nadređeni.

Prikupljanje navedenih podataka provodi se na više načina i to intervjuom, anketom, proučavanjem nomenklature zanimanja, promatranjem i vođenjem dnevnika izvršitelja poslova.

Prikupljeni podatci služe za izradu opisa i poslova i specifikacije posla, koji su osnova upravljanja ljudskim resursima.

Opis posla- je poseban dokument na kojemu se uz šifru i naziv posla daje detaljan opis posla. Njegova se izrada obično provodi u dvije etape: prva je popis, a druga opis pola. Popis posla je postupak sistematskog evidentiranja svih poslova koji se obavljaju na pojedinim radnim mjestima. Korisno je sve evidentirane poslove za sva radna mjesta srediti u obliku datoteke poslova kako bi se mogli lako usporediti u njihovu kombiniranju i povezivanju prilikom oblikovanja radnih mjesta. Opis posla je prikaz bitnog sadržaja svakog pojedinog evidentiranog posla tj. najvažnijih radnji od kojih se posao sastoji.

Specifikacija posla- dokument kojim se definiraju zahtjevi koji se postavljaju na izvršitelja dotičnog posla. Može se izrađivati kao poseban dokument, a može biti i sastavni dio opisa posla.

Specifikacija posla obično definira potrebne kvalifikacije i potrebno radno iskustvo za obavljanje dotičnog posla. Međutim, kada se za izvršavanje posla zahtijevaju i drugi uvjeti, tada specifikacija posla sadržava posebne zahtjeve kao što su spol, dob, vid itd.

Opis i specifikacija posla temeljne su odrednice za daljnji proces planiranja ljudskih resursa.

(Izvor: Buble 2010.)

2.7 Ocjena tekućih potreba za ljudskim resursima

Da bi vodstvo moglo formulirati strategiju upravljanja ljudskim resursima usmjerenu na ostvarivanje prognoze budućih za zaposlenicima, neophodno je da načini ocjenu tekućih potreba za ljudske resurse. U tu se svrhu radi analiza koja treba dati odgovor na pitanje jesu li i koliko postojeći zaposlenici poduzeća u skladu s njihovim ciljevima. Stoga je zadatak te analize najprije identificirati ljudske potencijale poduzeća i potom dati ocjenu sukladnosti identificiranih potencijala i ciljeva poduzeća.

U tom bi smislu analiza trebala dati odgovore barem na sljedeća temeljna pitanja:

1. Kojim zaposlenicima poduzeće raspolaže?
2. Koji je stupanj kvalificiranosti raspoloživih zaposlenika?
3. Koji je stupanj kvalificiranosti poslova?
4. Kakva je raspoređenost zaposlenika po tipovima procesa?
5. kakva je raspoređenost zaposlenika po temeljnim grupama poslova?

Temelj je te analize datoteka zaposlenika i datoteka radnih mjesta.

Datoteka zaposlenika- je bogato vrelo podataka o svakom zaposlenom u poduzeću, i to jednako podataka koji se odnose na dob, spol, podrijetlo, stupanj i vrstu obrazovanja, zvanje i zanimanje, rani staž, promjene zaposlenika i drugo, kao i podataka koji se odnose na radno mjesto na koje je dotični zaposlenik trenutno zaposlen.

Datoteka radnih mjesta- sadržava sve podatke o radnim mjestima koja su ustanovljena u poduzeću i utvrđena opisom i specifikacijom posla.

(Izvor: Buble 2010.)

3. ZAPOŠLJAVANJE

Potrebe ljudskih resursa zavisne su od vrste organizacije i djelatnosti kojom se one bave i tek na osnovi rezultata istraživanja potreba prognoziraju se bruto-potrebe.

Temeljni procesi koji čine podsistema zapošljavanja funkcije ljudskih resursa jesu:

1. analiza radnih mjesta,
2. planiranje ljudskog potencijala,
3. pridobivanje ljudi za zapošljavanje,
4. odabir (selekcija) ljudi, i
5. uvođenje u posao i zapošljavanje.

Stvarna aktivnost u području ljudskih resursa započinje tek analizom radnih mjesta i poslova te ljudske osobitosti te primjena rezultata na izradu plaća, obrazovanje uz rad i dr. Nakon popisa i opisa radnih mjesta vrši se bodovanje ili rangiranje radnih mjesta te procjena osobnosti zaposlenika koji čine važne elemente pri planiranju ljudskih resursa. Procjena radnih mjesta i ocjena osobnosti jedan su od važnih elemenata pri planiranju na području ljudskih potencijala.

Najvažniji zadaci planiranja razvoja ljudskih potencijala jesu:

1. analiza razvoja ljudskog potencijala i njihova izobrazba,
2. uspoređivanje rasta ljudskog potencijala u poduzeću
3. spoznaja veza odnosa i čimbenika koji djeluju i utječu na razvoj ljudskih potencijala,
4. izrada projekcije rasta i izobrazbe ljudskog potencijala,
5. izrada "model-sistema", donošenja i realizacije integralnih planova ljudskih resursa.

Plan ljudskih potencijala obuhvaća:

1. koliko i koja struktura kadrova je potrebna, kada i gdje,
2. kako pribaviti radnike,
3. na koji se način osposobljavaju radnici,
4. koji troškovi nastaju i kako uticati na njih.

Proces pridobivanja kandidata polazi od plana ljudskih resursa i politike pridobivanja kandidata. Nakon toga dolazi do odabira radnika i njegovog uvođenja u posao. Sam proces selekcije, uz provedbu različitih testiranja, poput intervjua i psihologijskih testova, mora biti izuzetno dobro osmišljen i organiziran kako bi doveo do cilja, izbora najkvalitetnijeg i najkompetentnijeg kandidata. Posebno je važno i da odjel ljudskih potencijala prati i provjerava kvalitetu kandidatova posla i stupanja njegove integracije u skupinu i u poduzeću

(Izvor: Tulgan, 2001)

3.1 Zaposlite najbolje

Danas u poslovnom svijetu susrećemo dva potpuno suprotna stava kada je riječ o potrazi za novim djelatnicima.

Znatan broj poslodavaca smatra kako im veliki broj nezaposlenih osoba omogućava lagan pronalazak novih djelatnika. S druge strane, iznimno uspješne tvrtke koje posluju na istom tržištu rada govore kako je potraga za najboljim djelatnicima iznimno težak proces.

Zanimljivosti o ljudskom kapitalu

• nije u vlasništvu poduzeća, poduzeće samo iznajmljuje njihove usluge,
• može se iznajmiti drugome,
• može napustiti poduzeće

„U doglednoj će budućnosti potražnja za najboljim, najpametnijim, najvještijim, najinovativnijim, najstručnijim, najpoduzetnijim, najkreativnijim i najodvažnijim super talentima biti veća od ponude."

(Izvor: Tulgan, 2001)

Uspjeh bilo koje tvrtke uvelike je uvjetovan ljudskim faktorom, stoga je neozbiljno reći da je lako naći novog djelatnika.

Pronaći sposobnog djelatnika koji će biti posvećen poslu te u godinama koje dolaze nastaviti stalno aktivno doprinositi tvrtki, prilično je težak i ozbiljan proces.

Svaka tvrtka odnosno institucija trebala bi kreirati vlastitu strategiju za zapošljavanje, sukladno svojim potrebama, ambicijama, prilikama u radnom okruženju te vlastitom iskustvu.

3.2 Ljudski kapital - najvrjedniji kapital

Ljudi su sa svojim znanjima, vještinama i kreativnošću nezamjenjiv čimbenik za uspješno poslovanje svakog poduzeća, ili bi to trebali biti.

Ovako važnim i vrijednim faktorom u poslovanju svake tvrtke bitno je kvalitetno upravljati.

U velikim tvrtkama ovim pitanjima se bave posebni odjeli, a u malim tvrtkama svaki menadžer je u poziciji menadžera ljudskih potencijala.

Vlasnici tvrtke ili menadžeri ljudskih potencijala najčešće ovako opisuju dobre djelatnike: „To su osobe koje samoinicijativno i s voljom efikasno obavljaju radne zadatke", dok odlične djelatnike opisuju riječima: „Ostvaruju rezultate iznad naših očekivanja".

Zvuči jednostavno, no da bi u svojoj tvrtki imali takve djelatnike potrebno je primijeniti različite pristupe i metode upravljanja ljudskim potencijalima, koje povezuju tri zajednička cilja:

CILJ 1 privlačenje efektivne radne snage u svoju organizaciju

CILJ 2 razvijanje radne snage na način da se maksimalno iskoriste njezini potencijali

CILJ 3 dugoročno održavanje i zadržavanje kvalitetne radne snage

Ljudski kapital označava sposobnosti i vještine zaposlenika, pri čemu se njegovo povećanje ostvaruje obrazovanjem i treningom, odgovarajućom motivacijom, dobrim rukovođenjem i općenito međuljudskim odnosima i drugim mjerama upravljanja ljudskim potencijalima.

(Izvor: Buckingham,1999)

3.3 Osnovni elementi strategije za zapošljavanje

1. PROFIL RADNOG MJESTA: Napišite što se točno očekuje od konkretnog posla/radnog mjesta? Napravite profil radnog mjesta za koje tražite djelatnika/cu! Koja znanja, vještine i kompetencije očekujete?

2. PROFIL POTENCIJALNOG KANDIDATA: Pitanjima pokušajte otkriti ima li kandidat „talent“ za to radno mjesto. Napravite profil djelatnika koji idealno odgovara traženom radnom mjestu.

3. *JAVNI OGLAS:* Ako želite privući najbolje kandidate za posao, oglas za posao koji sastavite i objavite

4. *PRVI POZIV TELEFONOM:* Telefonski intervju vam štedi vrijeme i već u prvom razgovoru možete određene kandidate isključiti tako da nakon toga pozovete samo 10 najkvalitetnijih i najmotiviranijih na razgovor.

5. *PRVI RAZGOVOR ZA POSAO*: Uključite više ljudi u prvi razgovor, posebice onih koji će raditi s potencijalnim kandidatom. Mišljenje vaših djelatnika pokazuje kako oni percipiraju potencijalnog djelatnika/cu i kako će se uklopiti u tim.

6. *PROVJERA PREPORUKA:* Provjerite minimalno 3-5 preporuka od bivših poslodavaca. Nazovite i osigurajte se od (neugodnih) iznenađenja!

7. *PONOVITE RAZGOVOR* Ponovite razgovor s kandidatima koji su izabrani u uži krug. Za ovaj razgovor uzmite si više vremena jer trebate dobro upoznati potencijalne kandidate, njihove kompetencije ali i vrijednosne stavove, što je vrlo bitno za donošenje konačne odluke. U ovom zadnjem razgovoru i vi kao poslodavac trebate se predstaviti i promovirati svoju tvrtku te dati priliku osobi da vam postavi pitanja koja je zanimaju. Za najboljim djelatnicima potražnja je puno veća od ponude, stoga je važno da se vi i vaša tvrtka svidite novom (i dobrom) djelatniku.

8. *NAPRAVITE BAZU* Napravite bazu potencijalnih kandidata za posao: Pronašli ste više kvalitetnih kandidata, a sada možete zaposliti samo jednoga - sačuvajte podatke ostalih kandidata za sljedeću priliku te si na taj način olakšajte i ubrzajte proces traženja djelatnika u budućnosti.

9. *PROBNI RAD*: Sve gore navedeno vam ne garantira da ste pronašli pravu osobu i zato je važno da na samom početku postavite jasno mjerljive ciljeve/rezultate koje očekujete od novog djelatnika tijekom probnog rada (trajanje do 6 mjeseci). Samo na taj način ćete pri vrednovanju rada novih djelatnika imati jasne i objektivne pokazatelje (a ne samo subjektivne, kojih nam inače ne manjka) njihove uspješnosti na temelju kojih ćete donijeti odluku o (ne) produženju radnog odnosa.

Čini vam se kao prekomjeran posao?

"Najbolje utrošena minuta je ona koju uložim u ljude."

4 KLJUČA USPJEŠNIH MENADŽERA

- Kada biraju osobe (biraju prema talentu … ne iskustvu, inteligenciji ili sl.),
- Kada razvijaju osobe (pomažu osobi da pronađe pravo mjesto … ne unapređuju je jednostavno na drugu poziciju na hijerarhijskoj ljestvici),
- Kada motiviraju (fokusiraju se na jake strane … ne na slabosti),
- Kada postavljaju očekivanja (definiraju očekivani rezultat … ne korake!)
- vrlo je važan.

(Izvor: Buckingham,1999)

Primjer A,B,C strategije upravljanja ljudskim potencijalima

Jack Welch direktor General Electrica, proglašen je 1999. godine najboljim menadžerom 20 st. (Fortune magazine), a bio je poznat po svojoj klasifikaciji djelatnika na:

Najbolje- top A,
Dobre - prosječne B
Nezadovoljavajuće - loše C djelatnike.

Welch je zapravo bio 'poznatiji' po svom otpuštanju „C djelatnika". Mnogi poslodavci znaju da postoje djelatnici koji uopće nisu angažirani niti zainteresirani za rad, koji ne samo da ne zarađuju svoju plaću već bi se poduzeću više isplatilo da ih plaća da ne dolaze na posao.

Pogledajmo izračun za poduzeće od 100 djelatnika, ako nas svaki djelatnik prosječno košta 10.000 Eura godišnje, od kojih je recimo 20% A=top djelatnika, 60% B= prosječnih djelatnika i 20 % C=lošijih djelatnika.

Izračunato je da je B djelatnik 40% manje efikasan od A djelatnika i da je C djelatnik čak 70% manje efikasan od A djelatnika.

Za poduzeće od 100 djelatnika koje ima 60% zaposlenih B djelatnika i 20% C djelatnika znači gubitak od 380.000 Eura godišnje samo iz razloga što su B i C manje efikasni od A=najboljih djelatnika.

3.4 Informacijska osnova o kandidatima

Selekcija kandidata provodi se na temelju informacija koje je poduzeće prikupilo iz različitih izvora. U teoriji i praksi navodi se niz izvora informacija o kandidatima kao što su:

1. prijava za zaposlenje,
2. molba za zaposlenje,
3. preporuka za prijam na posao,
4. upitnik o općim podatcima
5. ispitivanje školskih kvalifikacija
6. podatci iz radnih karakteristika
7. banka biografskih informacija
8. ispitivanje podrijetla
9. prikupljanje podataka od drugih pojedinaca i institucija
10. ispitivanje laži pomoću poligrafa
11. medicinski pregledi
12. pokusni rad
13. testovi
14. intervjui

Svi su navedeni izvori informacija o kandidatu važni pri odlučivanju o izboru, ali se ipak testovima i intervjuu pridaje posebno značenje.

Prijava za zaposlenje – obično ima dva osnovna dijela. U prvom se dijelu iznose podatci o kandidatima kao što su: ime i prezime, ima oca i majke, datum i mjesto rođenja, mjesto stanovanja, bračno stanje, broj djece, završene škole i tečajevi, specijalizacije i drugo.

U drugom se dijelu iznose podatci relevantni za posao za koji se kandidat prijavio, a odnose se na poslove koje je kandidat do sada obavljao, poduzeće u kojem je bio zaposlen, ukupan radni staž, a posebno radni staž na poslovima za koje se prijavio i drugo.

Molba za zaposlenje –je dokument iz kojeg se dobivaju isti oni podatci koji se dobivaju i iz prijave za zaposlenje.

Neka poduzeća pri oglašavanju slobodnih poslova zahtijevaju od kandidata da uz ostalu dokumentaciju podnesu molbu, a neka poduzeća zahtijevaju od kandidata da podnesu prijavu.

Preporuka – se ponekad traži od pojedinca ili institucije u kojoj je kandidat prije radio, odnosnom u kojoj se školovao. Može biti usmen i daje se u neposrednom kontaktu, a može biti i pismen u zatvorenoj kuverti.

Upitnik- tiskanica pomoću koje se prikuplja nekoliko grupa podataka i to tako da ga ispuni kandidat ili osoba koju on ovlasti. To su obično sljedeće grupe podataka:

1. opći podatci
2. podatci o školskoj i stručnoj spremi
3. podatci o dosadašnjem zaposlenju
4. drugi podatci

Koji će se podatci tražiti ovisi o vrsti i o složenosti posla.

Školske kvalifikacije- često se rabe kao glavni kriterij pri izboru kandidata za određeni posao. Stoga se kandidata traži da u postupku regrutiranja podnese svjedodžbe, diplome i druge dokumente o završenoj školi, tečaju, seminaru, specijalizaciji ili položenu ispitu.

Radne karakteristike- često se traže prilikom novog zaposlenja ili prilikom promocije. Obično sadržavaju podatke o radu i ponašanju kandidata iz kojih se vidi ocjena njihove uspješnosti u dosadašnjem radu. Radne karakteristike obično daje pojedinac, ali ih može davati i kolektivni organ odnosno institucija.

Banka biografskih informacija- jedna od starijih metoda prikupljanja podataka o kandidatu koju je oblikovala Life Insurance Agency Management Association još 1917. za životno osiguranje prodajnog osoblja. Takve su banke informacija danas razvijene posebno za neke specijalne vrste poslova, postoje biografski leksikoni, a za menadžment postaje i posebne agencije u kojima se mogu naći svi podaci o pojedinim menadžerima.

Ispitivanje podrijetla- odnosi se na provjeru nekih podataka relevantnih za zaposlenje koje kandidati ponekad daju kako bi pokazali da imaju bolje uvjete nego što stvarno imaju.

Prikupljanje podataka- od drugih odnosa se prvenstveno na podatke koji se mogu prikupiti od rodbine, zatim od škole i drugih obrazovanih institucija u kojima se kandidat školovao, i na koncu od poduzeća i drugih institucija u kojima je bio zaposlen.

Ispitivanje laži- pomoću poligrafa primjenjuje mali broj poduzeća i drugih institucija kao bi izmjerili promjene u disanju, krvnom toku i otkucaju srca. Na taj se način registriraju emocionalan reagiranja kandidata da bi se utvrdila istinitost njihovih iskaza.

Medicinski pregledi- poseban i važan izvor informacija o zdravstvenu stanju kandidata s obzirom na zahtjeve posla. Ponekad je dovoljno da se utvrdi samo opće zdravstveno stanje, a ponekad je potrebno utvrditi i neke posebne zdravstvene karakteristike.

Pokusni rad- jedan od najstarijih načina prikupljanja informacija o kandidatu. Primjenjuje se prilikom popunjavanja različitih poslova i provodi se na različite načine i u različitom vremenskom trajanju. Posebni oblik pokusnog rada je pripravnički staž koji može trajati i do 24 mjeseca, a u okviru kojega se pripravnik treba osposobiti za normalan rad u svojoj struci.

(Izvor: Buble 2010.)

4. CENTRALIZACIJA- DECENTALIZACIJA

U definiciji općeg menadžmenta i menadžmenta ljudski potencijala vidljivo je kako je rad s ljudima u poduzeću ravnopravna zadaća Odjela ljudskih potencijala i svakoga pojedinog rukovoditelja.

Naime, problem možemo promatrati kao izvjestan oblik analize prednosti i nedostataka centralizacije odlučivanja unutar Odjela ljudskih potencijala, odnosno decentralizacije moći prema rukovoditeljima, poslovođama i predradnicima.

Što dobivamo širenjem odgovornosti na menadžere? Mnogo toga:

1. donošenje bržih odlika
2. povezivanje svih djelatnosti i motivacije zaposlenih s potrošačima/krajnjim korisnicima, u širem i užem smislu
3. poboljšanje kontrole troškova
4. osiguranje veće fleksibilnosti u formiranju operativnijeg radnog okoliša
5. pravo i mogućnost odlučivati o plaćama i stimulacijama
6. nakon što rukovoditelji ocijene uspješnost svojih ljudi, mogućnost da njihovu proizvodnost tijesno vežu uz plaće i stimulacije.

Ako je podjela dužnosti u poduzeću logička i prihvatljiva, ipak još ostaje mnogo toga prije no što se prijeđe na zajdničko djelovanje.

Menadžere se mora osposobiti, pomagati im pri provođenju pojednih funkcija, ugraditi njihovo sudjelovanje u sustav plaća, naviknuti ih na više suradnje i dr.

(Izvor: Marušić 2004)

5. PROFESIONALNI RAZVOJ

Funkcija profesionalnog razvoja obuhvata pet pod funkcija:

- razvoj karijere,
- obrazovanje u poduzeću,
- profesionalnu orijentaciju,
- sistema napredovanja
- prekid radnog odnosa.

Ključne tačke u razvoju ljudskih resursa su izbor za radno mjesto, uvođenje u posao, sudjelovanje, školovanje uz rad i napredovanja. Dio činitelja profesionalnog razvoja očito su i činitelji motivacije.

Ukoliko su glavni čimbenici profesionalnog razvoja prisutni u poduzeću javlja se motivacija, zadovoljstvo, proizvodnost i ravnomjeran razvoj.

Razvoj karijere vrlo je bitan za čovjeka budući da kroz posao postiže kvalitetu života, socijalnu jednakost, poštovanje samog sebe, samokontrolu i nakraju upravlja vlastitom karijerom te mu je stoga nužno pružiti savjetovanje i podršku.

Danas stalno obrazovanje postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih resursa.

Različite su metode redovno vezane uz specifične ciljeve i programe obučavanja i obrazovanja. Instrukcije, rotacija posla, stručna praksa, mentorstvo te predavanja, audiovizualne tehnike, konferencije, metoda slučajeva neke su od brojnih metoda koje se mogu primjenjivati pri obučavanju.

Treba posvetiti veliku pažnju pri njihovom izboru, kao i izboru osobe trenera te odgovornog za uspješnost njezine primjene. Profesionalna se orijentacija odvija u sklopu podsistema evidentiranja zaposlenih, informiranja, izbora i raspoređivanja zaposlenih, uvođenja u posao, napredovanja u radu, tehnoloških promjena i praćenja ljudskih resursa i predviđanja su da će doći do bitnog poboljšanja funkcije profesionalne orijentacije u svim njezinim aspektima, posebno u području obrazovanja i osposobljavanja.

Čovjek se ne zapošljava da ostao uvijek na istome radnome mjestu i istoj razini, već traži napredovanje, osobni uspjeh, promjene na bolje. Stručni izbor kandidata za napredovanje mora biti jednak kao i izbor i raspoređivanje novih ljudi i on uključuje predlaganje kandidata, ocjenjivanje njihovih osobina, donošenje odluka i praćenje razvoja karijere.

Prekid radnog odnosa je, kao posljedica osobne želje, premještaja, privremenog čekanja, otkaza ili odlaska u penziju, jedna neizbježnosti u poduzeću pri kojemu je veoma važna uloga službe ljudskih resursa na ublažavanju tenzija, obavljanju razgovora s radnikom i vršenju analize koliko je odluka prekida radnog odnosa utemeljena (npr. kod otkaza).

Profesionalni je razvoj permanentni proces koji teče od početka školovanja pojedinca i u svakoj prijelomnoj točki važno je da se donesu odluke koje uključuju značajke pojedinca, zahtjeve posla kao i kretanja ponude i potražnje na tržištu rada

(Izvor: Gallup)

5.1 Kako privući i pronaći najbolje djelatnike?

Ono što bi svaki poslodavac prije angažiranja stručnjaka za zapošljavanje ili korištenja bilo kojeg upitnika trebao napraviti je konkretan i detaljan opis profila radnog mjesta za koje traži djelatnika.

Odgovorite na pitanja:

• koje vještine, sposobnosti, znanje i iskustvo su potrebni za to radno mjesto?
• kakve karakteristike djelatnika (profil) će najbolje odgovarati za to radno mjesto?

Postoje mnogi upitnici, testovi i pitanja koja nam pomažu da pronađemo i razumijemo jake i slabije strane sadašnjih i budućih djelatnika. Jedan od takvih upitnika je i DISG upitnik.

Temeljen na Jungovoj tipologiji osbnosti, nudi četiri kategorije ili profila.

Postoje ljudi koji su:

- DOMINANTNI (njem. Dominant) - oni su usmjereni ciljevima i rezultatima, samopouzdani, odlučni, nestrpljivi, brzi, mnogo toga poduzimaju, vole preuzeti kontrolu i sl;
- INICIJATIVNI (njem. Initiatorischen) ili idejni tipovi – oni su više usmjereni ljudima, emotivni, društveni, spontani, oduševljavaju, zabavni, vole nove i trend stvari, prepuni ideja, inicijatori;
- POSTOJANI (njem. Stetig) - mirni, strpljivi, dobri slušatelji, timski igrači, snalaze se u rutinskim poslovima i sl.;
- SAVJESNI (njem. Gewissenhaft) - precizni, točni, uredni, vole planiranje i pažljivi su sa detaljima

Naravno da svi mi imamo pomalo od svakoga profila i situacija u kojoj se nalazimo određuje što će biti istaknutije u nekom trenutku.

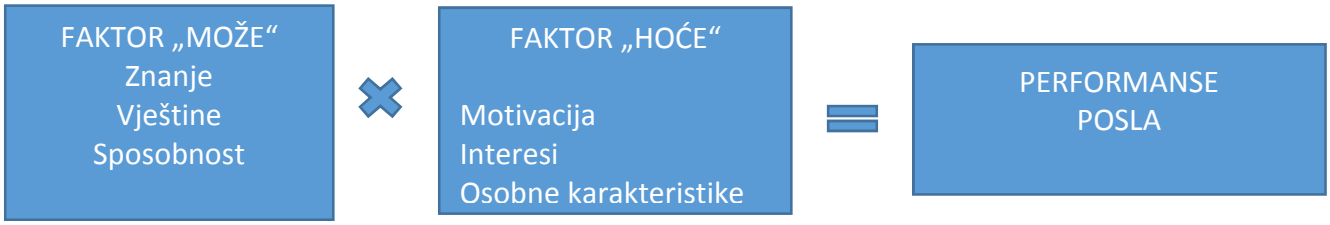
Ali isto tako znamo da neke karakteristike češće prevladavaju u našem radu te da svaki od profila ima i svoje jake i slabe strane.

	JAKE STRANE	SLABE STRANE
D	rado donosi odluke, neovisan učinkovit praktičan odlučan	bahat odlučujući strog
S	oduševljava uzbudljiv lako uspostavlja kontakte osoban	temperamentan egoističan sklon utjecaju drugih brbljav
I	rado pomaže uslužan povjerljiv pouzdan sporazuman	prilagođava se svakoj situaciji nesnalažljiv spor povučen
G	temeljit izdržljiv uredan ozbiljan marljiv	kritičan ograničen način mišljenja neodlučan sitničav

Nekoliko malih savjeta želite li unaprijediti poslovnu suradnju s različitim profilima svojih djelatnika, poslovnih partnera i klijenata:

• prosuđujte osobu prema njenim jakim stranama, a ne prema slabostima.
• u suradnji s drugima iskoristite njihove jake strane.
• budite spremni slabije strane drugih nadopuniti svojim jakim stranama

Odluka o odabiru kandidata je kritična etapa u procesu selekcije s obzirom na to da se među više kandidata prijavljenih da dani posao mora napraviti odabir. Pri tome je odluka o odabiru bitno što kandidat može i što kandidat hoće s obzirom na to da dva faktora neposredno utječe na njegov učinak.



Faktor može saznaje se iz rezultata testova i verifikacijskih informacija o kandidatu, dok se faktor hoće saznaje iz intervju i upitniku za posao.

U razmatranju informacija o kandidatu, radi saznanja o navedenih faktorima, moguća su dva pristupa- klinička i statistički.

Klinički pristup donošenja odluka – o izbori kandidata polazi od informacije o kandidatu. Na temelju toga formira se predstava o kandidatu koja se uspoređuje s poslom, i na temelju te komparacije donosi odluka.

Statistički pristup donošenja odluka- o izboru kandidata koji se inače smatra objektivnim, polazi od statističke obrade određenih pokazatelja i njihove važnosti. Obično se navode tri takva pokazatelj:

1. stopa selekcije
2.točka prosjeka
3. diferencijalna validnost

Stopa selekcije je odnos između broja izabranih i ukupnog broja kandidata:

$$\text{Stopa selekcije} = \frac{\text{Broj izabranih kandidata}}{\text{Ukupan broj kandidata}} \times 100$$

Niska stopa selekcije pokazuje da je selekcija bila rigorozna, dok visoka stopa selekcije pokazuje da je selekcija bila blaga.

Rezultati koje se kandidati postigli u tijeku procesa selekcije međusobno se razlikuju te prikazani grafički čine površinu raspršenih točaka.

(Izvor: Gallup)

5.2 Kako izbjeći pogreške u procjenjivanju ljudi

Svi mi svakodnevno procjenjujemo svoje supružnike, članove obitelji, prijatelje, kolege na poslu, poznanike i ljude koje uopće ne poznamo. Procjenjujemo i sebe no prema sebi smo blaži!

Je li kandidat za posao Ivo lijen ili marljiv? Je li novi šef odjela sposoban ili nesposoban? Je li moj odvjetnik osoba od povjerenja? Zašto mi sin cijeli dan leži u sobi, je li ljut, bolestan, umoran? Zašto mi je suprug šutljiv?

Procjenjivanje ljudi je zanimljivo ali i naporno. Svatko od nas je tijekom života razvio neke svoje metode i načine kako ovaj složen proces pojednostaviti. To je u redu i ljudski, ali problem je što onda često donosimo sudove i stvaramo precizno mišljenje o ljudima koje smo upoznali prije četiri minute. Iako nam je to teško priznati, ovako ishitrene procjene ljudi rijetko su točne.

Kod procjene novih kandidata za posao nastojite izbjeći ove pogreške:

PRVI DOJAM

Dovoljno je pet sekundi da stvorite prvi dojam. Prvi dojam je jako bitan ljudima i teško ga mijenjamo. Stoga pri donošenju odluke o zapošljavanju neke osobe, uključite u taj proces bar još dvije osobe i provjerite jeste li za odluku uzeli u obzir sve informacije ili još uvijek procjenjujete na temelju dojma koji je osoba ostavila na vas kada ste se upoznali.

FIZIČKI IZGLED

Više različitih istraživanja je pokazalo kako odrasle osobe percipiraju fizički privlačne (lijepe) osobe kao uspješnije u poslu, komunikativnije, sretnije, zdravije i sl.

Neki poslodavci, odnosno članovi odbora za izbor novog djelatnika, nesvjesno daju barem malu prednost osobi koja je uz druge pozitivne karakteristike i fizički privlačnija od drugih. Posebno je to često u prvoj fazi pred selekcije kandidata.

Iako utjecaj izgleda kandidata opada u završnim fazama natječajne procedure (zbog toga što tada imate priliku bolje upoznati manji broj kandidata te biti svjesniji njihovih snaga i slabosti) tek ćete nakon određenog vremena moći stvarno procijeniti poslovnu kvalitetu osobe. Zbog toga ne zaboravite u ugovor o radu unijeti odredbu o probnom radu.

SLIČNOSTI

Sigurno ste primijetili da vam se najviše sviđaju ljudi koji „su vama slični“, npr. koji imaju sličan socioekonomski status, porijeklo, vještine, stavove i dr. U poslu činjenica da je osoba slična vama ne mora značiti i da je dobra za posao koji treba obavljati.

Ima još puno zamki koje treba izbjeći kako biste realno procijenili i izabrali najboljeg djelatnika za svoju tvrtku. Podijelite tu odgovornost s drugima, u procjenu kandidata uključite barem još dvije osobe.

Prosječna procjena (ocjena) prikladnosti kandidata za određeno radno mjesto dvojice ocjenjivača bolja je od procjene jedne osoba, a procjena trojice ocjenjivača je bolja od procjene dvojice.

5.3 Oglas za posao

Svaki kandidat gleda oglas za posao iz svoje perspektive – što će dobiti zaposlenjem u vašoj tvrtki te kako njegova znanja i vještine odgovaraju vašim potrebama.

Želite li privući najbolje kandidate, sastavite oglas tako da dobro predstavlja vašu tvrtku, način rada i razmišljanja, njezinu viziju kao i konkretni posao i uvjete rada koje nudite.

Elementi oglasa za posao koje je dobro unijeti:

- Naziv i logo tvrtke
- Osnovne informacije o firmi, njenoj djelatnosti i poslovanju, viziji
- Naziv radnog mjesta
- Mjesto obavljanja posla
- Vrsta zaposlenja (na određeno/neodređeno vrijeme/sezonski ili sl.)
- Opis radnog mjesta (ključna zaduženja i odgovornosti radnog mjesta)
- Uvjeti natječaja - opišite idealnog kandidata za posao kroz navođenje znanja, sposobnosti i osobina koje od njega očekujete. Bitno je da oglas ima jasne kriterije kakva znanja, iskustva, vještine i sl. tražite kako biste izbjegli veliku količinu neadekvatnih prijava
- Što vaša tvrtka nudi budućem djelatniku - na primjer: mogućnost obrazovanja i napredovanja, primanja koja su u skladu s rezultatima rada, produženje ugovora, mogućnost profesionalnog razvoja, fleksibilno radno vrijeme, službeni automobil i slično.
- Ostalo: rok za slanje zamolbe za posao, popis dokumenata koji se obavezno prilažu, kontakt telefon za dodatne informacije, način odabira kandidata i dr.

5.4 Razgovor za posao- intervju

Intervju bi se mogao definirati kao ciljno usmjeren razgovor kojim se ispituje je li kandidat sposoban za obavljanje posla za koji se prijavio. U tu se svrhu nastoje dobiti adekvatne informacije o kandidatu, kao što su individualni potencijal, interes za posao, sposobnost djelovanja i druge, ali jednako tako dati kandidatu i informacije o poslu i poduzeću.

Priprema razgovora za posao traži više vremena nego što se u prvi mah može činiti:

- osigurajte minimalno 40 minuta vremena za svakog kandidata tijekom kojih vas nitko neće prekidati i pripremite ključna pitanja koja ćete postaviti svim kandidatima.
- ne obarajte rekorde - pet sati vođenja razgovora je maksimum koji se može podnijeti. Nakon toga kvaliteta vašeg nastupa i koncentracije je upitna.

Razlikuje se više vrta intervjua u ovisnosti o aspektu s kojega se intervju promatra. Tako se najčešće klasifikacija intervjua provodi prema sljedeća tri kriterija:

1. prema obliku,
2. prema broju sudionika
3. prema ulozi u procesu selekcije

1. *Prema obliku* - se mogu razlikovati nestrukturirani, strukturirani i polu strukturirani intervju.
    - Nestrukturirani intervju- nema unaprijed određen sadržaj i strukturu već se pitanja postavljaju slobodno prema nahođenju intervjua, pa se stoga i naziva slobodnog intervju.

- Strukturirani intervju- ima unaprijed određen sadržaj i strukturu, što znači da se svim intervjuiranima postavlja ista pitanja istim redoslijedom
- Polu strukturirani intervju- ima unaprijed određen dio sadržaja i strukturu dok je drugi dio prepušten slobodi intervjua

2. *Prema obliku sudionika*- razlikuje se individualni, panel i grupni intervju
   - Individualni intervju- je neposredni razgovor intervjua i intervjuiranog. Smatra se najugodniji načinom intervjuiranja u kojemu se može posvetiti puna pozornost pojedinca.
   - Panel intervju – razgovor više intervjua s jednim kandidatom, u svrhu dobivanja objektivnije i valjanije ocjene kandidata koja se utvrđuje konsenzusom intervjuira.
   - Grupni intervju – razgovor jednog ili više intervjuira se skupinom kandidata istodobno. Prednost mu je racionalno iskorištavanje vremena i što omogućuje bolje procjenjivanje nekih karakteristika kandidata. Međutim, nedostatak mu je nemogućnost da se podobnije upoznaju karakteristike svakog pojedinog kandidata.

3. *Prema ulozi u procesu selekcije* razlikuje se preliminarni, dijagnostički i prijamni intervju.
   - Preliminarni intervju- obavlja se na početku proces selekcije, sa svrhom da se eliminiraju kandidati koji prema procjeni intervju ne dolaze u obzir na određeni posao.
   - Dijagnostički intervju- provodi se u kasnijim fazama procesa selekcije kako bi se detaljnim ispitivanjem došlo do spoznaje o sposobnostima kandidata i njihovoj kompatibilnosti s dotičnim poslom.
   - Prijemnim intervju- provodi se u završnoj fazi procesa selekcije i to s onim kandidatima koji su prošli sve prethodne faze te se pokazali prikladnima za određeni posao, a više je usmjeren na informiranje kandidata o tom poslu.

Prije nego postavite pitanja kandidatu, upitajte sebe što točno želite saznati:

- Je li osoba dovoljno motivirana za posao
- Ima li potrebna znanja i vještine za posao
- Izražava li se točno i precizno
- Zna li slušati
- Hoće li se uklopiti u tim

Evo nekoliko pitanja koja vam mogu pomoći u pripremi razgovora za posao:

Recite nešto o sebi?
Što znate o našoj tvrtki?
Što vas je privuklo da se javite na naš natječaj?
Koje strane jezike poznajete?
Koja je razina vašeg računalnog znanja?
Kako ste zadovoljni prijašnjim poslodavcem?
Jeste se ikada suočili s kritikom na poslu?
Što smatrate svojim najvećim uspjehom u karijeri?
Koji su vazi planovi za iduće tri godine?

Koliku plaću očekujete?
Zašto bismo bas vas trebali zaposliti?
Imate li vi kakvo pitanje za nas?

Na kraju upitajte sebe: Kako bi vas se ta osoba dojmila da radi za vašeg konkurenta?

(Izvor: Gallup)

5.5 Uspješno radno okruženje

Uspješno radno okruženje svaka tvrtka definira na svoj način. Za neke, uspješno radno okruženje znači imati iznimnu efikasnost rada, imati djelatnike koji rade timski, rado međusobno surađuju i nadopunjuju se, dok drugi uspješno radno okruženje direktno povezuju s uspješnošću poslovanja same tvrtke.

- Kako vi definirate uspješno radno okruženje?
- Kakvo je vaše radno okruženje?
- Potičete li vi kao poslodavac ono najbolje u svojim djelatnicima?
- Znate li jake strane i talente svojih djelatnika?
- Odgovaraju li njihove jake strane i talenti opisu posla kojeg rade?

Iznimno važno da vi kao poslodavac vidite uspješno radno okruženje kojem treba težiti.Uspješno radno okruženje se najčešće opisuje ovim riječima: poticajno, ugodno, dinamično, pozitivno, prijateljsko, produktivno, daje prilike za osobni i profesionalni razvoj, pruža mogućnost napredovanja i sl.

Najbolji radnici su zadovoljni radnici a najbolja partnerstva između poslodavaca i djelatnika su ona u kojima su zadovoljeni interesi i jedne i druge strane. Stoga je važno i što žele vaši djelatnici.

Imajte na umu da jednom razvijeni kvalitetan ljudski kapital nije lako održati jer konkurencija također traži kvalitetne i sposobne ljude, a pri tome cilja i na vaše zaposlenike.

Prava je šteta izgubiti osobu u koju ste uložili puno truda, vremena, energije i novca. Jedan od načina kako zadržati takve djelatnike je upravo stalno i konstantno inzistiranje na daljnjem razvoju uspješnog radnog okruženja u vašoj tvrtki.

Posljedice nebrige za upravljanje ljudskim potencijalima, posebno onim odličnim koji svojim radom pridonose konkurentskoj prednosti tvrtke, mogu biti štetne po ukupnu uspješnost tvrtke!

Ima li vaša tvrtka sposobnost zadržavanja odličnih zaposlenika.

5.6 Poticanje uspješnosti na radu

Poticanje uspješnosti na radu uključuje aktivnosti motivacije, kreativnosti i ocjenjivanja uspješnosti.
Motivacija za rad dominantni je problem u području upravljanja ljudskim resursima. Bitan razlog potrebe koncipiranja radne motivacije jeste potreba razumijevanja mehanizama ponašanja kao osnove za izgradnju sistema motiviranja. Jedan od ključnih strategijskih zadataka menadžera danas postaje uspješno upravljanje ljudskim resursima i u kontekstu toga izgradnja cjelovitog sistema motivacije.

Problem dugoročnog zadržavanja jezgre visokokvalitetnih kadrova i motivacije svih zaposlenih na maksimalni angažman i identifikaciju s poduzećem i stalan kreativni doprinos uključuju dva osnovna pitanja:

1. kako mjeriti radne rezultate i doprinos ljudi?
2. kako nagrađivati njihov rad i razviti takav sistem motivacije koji će ih ne samo zadržati u organizaciji nego i stalno poticati na veće radne doprinose?

Uz prvo pitanje vezani su problemi utvrđivanja kriterija i metoda mjerenja i procjenjivanja radnog doprinosa, odnosno uspješnosti na jednoj ili više dimenzija (kvaliteta, kvantiteta, inovacije, itd.), a uz drugo razrada valjane i sistematske politike nagrađivanja i niza instrumenata njezine realizacije. Ljudi imaju vrlo različite motivacijske strukture i različite poticaje i zahtijevaju veoma široku i raznoliku osnovicu motiviranja.

Za jedne su dominantni motivacijski faktori materijalni dobici i privilegije, za druge plaće ili uzlove rada, poslovna i razvojna politika poduzeća, klima u organizaciji.

Potrebna je kombinacija motivacijskih faktora, materijalnih i nematerijalnih kako bi se obuhvatile u potpunosti potrebe pojedinca.

Poduzeće mora krenuti od ciljeva organizacije i tek nakon toga mora odgovoriti na pitanja kako operacionalizirati te ciljeve u grupne i individualne i kako mjeriti njihovo izvršenje.

Poslovna organizacija, tj. menadžment dizajnira radne zadatke te poslove u skladu s organizacijskim ciljevima, zapošljava ljude s potrebnim znanjima i umijećima te ih trenira, motivira i nagrađuje.

To su neki od temeljnih aspekata angažmana ljudskih resursa koji omogućuju uspješno djelovanje, a vrednovanje rada služi prvenstveno praćenju realizacije organizacijskih ciljeva kako bi se pravodobno razvijala korporativna strategija, te se prilagodilo okruženju. Jedna od najpopularnijih i najraširenijih metoda upravljanja uspješnošću menedžera i zaposlenih je upravljanje pomoću ciljeva, a prednost je što su menedžeri i zaposleni upoznati s ciljevima koje treba izvršiti.

Kreativnost koju nosi u sebi pojedinac dolazi do izražaja u određenoj klimi poduzeća i društvenom okruženju iz kojega dolaze poticaji.

Stoga je zadatak menadžmenta da prepozna kreativnog pojedinca u poduzeću i osigura uvjete rada u kojima će doći njegove sposobnosti do izražaja i u kojima će on moći kreativnost dalje razvijati.

Uspješnost u radu je trajna briga subjekata organizacije i upravljanja ljudskim resursima te je stoga potrebno postizanje svega što ima za posljedicu uspješnost u radu. U tome imaju važnu ulogu motivacija, kreativnost i ocjenjivanje uspješnosti

(Izvor: Gallup)

5.7 12 najvažnijih pitanja radnih okruženja

Pitanja možete umnožiti te zamoliti svoje djelatnike da ih anonimno popune. Rezultati će vas možda iznenaditi.

1. Znam li što se očekuje od mene na poslu ?
2. Imam li potrebne materijale i opremu za kvalitetno obavljanje svog posla?
3. Imam li priliku na poslu raditi ono u čemu sam najbolja/i?
4. Brine li se moj nadređeni ili netko na poslu za mene osobno?
5. Postoji li netko na poslu tko ohrabruje moj razvoj?
6. Uvažava li se moje mišljenje na poslu?
7. Pokazuje li vizija/misija poduzeća da je moj posao važan?
8. Jesu li moje kolege predane kvalitetnom obavljanju posla?
9. Imam li dobrog prijatelja na poslu?
10. U posljednjih 6 mjeseci je li netko razgovarao sa mnom o mom napretku?
11. Jesam li ove i (li) prošle godine, imala/o priliku za edukaciju i razvoj?
12. Jesam li u posljednjih sedam dana dobila/o pohvalu ili priznanje za dobro obavljen posao?

(Izvor: Gallup)

Što se krije iza većine odluka o odlasku uspješnih djelatnika iz uspješnih tvrtki?

• nezadovoljstvo djelatnika prvim nadređenim menadžerom (na prvom mjestu),

• nepostojanje prilike za profesionalni razvoj,

• nemogućnost daljnjeg napredovanja,

• premala plaća,

• nedovoljno priznanje za rad i dr.,

Posljedice nebrige za upravljanje ljudskim resursima, posebno onim odličnim koji svojim radom pridonose konkurentskoj prednosti tvrtke, mogu biti štetne po ukupnu uspješnost tvrtke!

(Izvor: Gallup)

5.8 Što cijene djelatnici

Sveučilište u Chicagu, SAD provelo je istraživanje na uzorku od 17 milijuna ispitanika u preko 40 zemalja svijeta, na temu: Što ljudi žele u svom radnom okruženju da bi bili produktivni, kreativni, ispunjeni i konkurentni? Kao rezultat izdvojeno je nekoliko vrijednosti koje cijene većina djelatnika u svom radnom okruženju:

ISTINA - iskrenost, radno okruženje u kojem se cijeni i promiče istina
POVJERENJE - radno okruženje u kojem vlada međusobno povjerenje
MENTORSTVO - radno okruženje koje potiče mentorski odnos
OTVORENOST - radno okruženje otvoreno za nove ideje i inovacije
PRILIKA ZA RIZIK - radno okruženje otvoreno za rizik i izazove
DAVANJE POHVALE - radno okruženje u kojem se daju pohvale
BRIGA - radno okruženje u kojem se vodi briga i pokazuje interes za druge

(Izvor: Lebow, Simon, l997)

Osim ovoga, i ostala istraživanja su pokazala da kvalitetne djelatnike za rad najviše motiviraju nematerijalni faktori, a tek potom visina dohotka.

Neki od tih važnih nematerijalnih čimbenika su:

• dobra organizacija unutar tvrtke i dobri međuljudski odnosi,

• zanimljivi i izazovni poslovi,

• fleksibilni oblici rada i radnog vremena koji pružaju slobodu i autonomiju u radu,

• mogućnost kreativnosti i inovacije,

• mogućnost profesionalnog razvoja, napredovanja,

• sustav nagrađivanja i kažnjavanja jasno definiran bez subjektivnih elemenata,

• osjećaj stabilnosti i sigurnosti,

• briga za djelatnikov privatni život i dr.

Vjerojatno ne možete svojim djelatnicima pružiti sve što je navedeno, no zanimljivo je primijetiti da neke od stavki koje djelatnici cijene ne zahtijevaju od poslodavca nikakva dodatna ulaganja već samo malo vremena i volje:

- Pohvala
- Upoznavanje djelatnika s ciljevima poslovanja i vizijom tvrtke
- Upoznavanje djelatnika s razvojnim planovima tvrtke
- Pokazivanje interesa i brige za osobne potrebe pojedinca

REZULTAT = djelatnik zadovoljan sobom i svojim radom, zna da je njegov posao bitan i ima svrhu, osjeća se sigurno na svom radnom mjestu jer tvrtka razvija planove za buduće poslovanje te mu je drago što se netko u tvrtki brine za njega osobno. Vaša uloga u tvrtki je nezamjenjiva, stoga svojim djelatnicima budite više od poslodavca. Budite vođa koji čini iskorake i oduševljava u poslovima koje radi. Tako ćete nadahnuti i pridobiti svoje djelatnike da slijede vaš primjer!

5.9 Obrazovanje zaposlenih

Obrazovanje djelatnika ne mora biti toliko veliki trošak kako se naizgled čini. Kao prvo, vodite računa koga obrazujete i za što – kakvu korist bi vaša tvrtka mogla imati od tog djelatnika. Osobu koja u svom poslu ne dolazi u kontakt sa stranim poslovnim partnerima nema smisla slati na tečaj engleskog jezika.

Znači, obrazovanje da, ali ne radi pukog skupljanja diploma i potvrda, već ciljano, specifično, konkretno, usmjereno rezultatima, „kreirano po mjeri“. Trebate točno znati koje vještine očekujete od zaposlenika nakon završetka obrazovanja (hoće li fotograf znati rukovati novim programom za obradu slika, može li pravnik pomoću promjena u ovršnom zakonu konačno naplatiti stara dugovanja, razumije li blagajnica važnost osmijeha i ljubaznosti u komunikaciji s kupcem).

Mnoge tvrtke bacaju novac na edukacije i programe ne razmišljajući koliko su one djelatnicima stvarno potrebne (tipična situacija je slanje kompletnog odjela na tečaj stranog jezika ili osnova informatike, uopće ne uzimajući u obzir kojem djelatniku je to potrebno u poslu a kojem nije) i što će time postići.

Još jedan način uštede je korištenje potencijala vlastitih zaposlenika u educiranju drugih kolega. Vi, kao poslodavac, imate pravo od zaposlenika kojima ste platili određenu edukaciju tražiti prenošenje stečenog znanja ostalim djelatnicima kojima bi to moglo pomoći u radu. Već pri izboru osobe koju ćete poslati na usavršavanje uzmite u obzir njene kapacitete i motivaciju za diseminaciju znanja svojim kolegama.

Unaprijed objasnite toj osobi vaša očekivanja u tom pogledu.

Sve više ljudi počinje razumjeti nužnost koncepta cjeloživotnog učenja u suvremenom svijetu, a dokaz tome je i pravi „boom“ na tržištu obrazovnih ustanova za obrazovanje odraslih.

„Više se ne radi o tome da veliki pobjeđuju male, već brzi pobjeđuju spore“. - Larry Carter (predsjednik uprave Cisco Systems)

(Izvor: Lebow, Simon, l997)

5.10 Izazovi i prilike budućnosti rada

Budućnost svakom poslovnom subjektu nosi brojne izazove ali i prilike.

Daniel Pink (američki novinar i uspješan menadžer) govori o šest važnih činjenica o radu vezanih za opstanak u budućnosti :

1. Dizajn – mnogo toga se može jeftinije napraviti u Kini ili u nekoj drugoj zemlji, no ukoliko u proizvod unesete kreativnost i inovativnost, to se teško može kopirati. Razvijajte kreativnost, a u poslu posvetite pažnju dizajnu – budućnost traži lijepo i originalno.

2. Priča – ima li vaša tvrtka, usluga ili proizvod zanimljivu priču? U poplavi „istosti“, jedinstvena i drugačija priča vas razlikuje od konkurencije. Ona se pamti i privlači! Razmislite o svojoj priči! Počnite je pričati

3. Simfonija (sinteza) – kažu da je prošlo vrijeme tzv. fah idiota (čovjek koji je stručnjak samo na jednom području i to je jedino što ga zanima) i da se traže osobe koje imaju širinu znanja i razmišljanja, koje mogu sagledati i povezati različite stvari. Je li vaš tim uglazbljena simfonija?

4. Suosjećanje – pri zapošljavanju tražite suosjećajne osobe koje brinu o drugim ljudima i koje imaju sposobnost razvijanja odnosa kako prema kolegama na poslu tako i prema vašim strankama ili kupcima.

5. Igra (smijeh, humor) – smijete li se vi na vašem radnom mjestu, čujete li svoje suradnike da se smiju? Savjetujemo vam da svoju zabavnu stranu njegujete i na poslu, strastveno i motivirano. Ako vodite tvrtku, ne možete cijelo vrijeme biti strogo ozbiljni i kritični jer s takvim stavom i ponašanjem „ubijate“ svoje šanse da vas djelatnici vide kao vođu kojeg žele slijediti i oponašati, a baš tome trebate težiti. Obratite pozornost na smijeh. Tamo gdje je smijeha, tamo se rađaju ideje za koje ljudi pokazuju interes.

6. Smisao života (transcendentnost, duhovnost) – netko se može pitati što rade ove riječi ovdje i kakve veze one imaju s poslom? Ljudi si sve više postavljaju pitanje svrhe života; može li vaša usluga ili proizvod pomoći u traženju odgovora.

Google omogućava svojim djelatnicima da 20% svog radnog vremena rade što god žele, da se doslovno igraju na poslu i za to su plaćeni nadprosječnim plaćama. Zvuči suludo!? Možda, ali za vrijeme te igre jedan djelatnik je izmislio Gmail i tvrtki ostvario ogroman prihod.

(Izvor: Lebow, Simon, l997)

6. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U TVRTKAMA 21.ST

Upravljanje ljudskim potencijalima je funkcija koja pomaže organizaciji u ostvarivanju ciljeva postizanjem i održavanjem efektivnosti zaposlenih.

Postoji niz specifičnih ciljeva usko vezanih upravo za područje upravljanja ljudskim resursima, a to su:

• poboljšanje motivacije i radne uspješnosti pojedinca
• razvoj individualne karijere i planiranje napredovanja
• osiguravanje poticajnog sustava nagrađivanja
• prepoznavanje i razvoj potencijala, kako na individualnoj, tako i na cjelokupnoj, organizacijskog razini
• utvrđivanje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja
• profesionalno usmjeravanje i raspoređivanje ljudi na radna mjesta koja bolje odgovaraju njihovim mogućnostima i preferencijama

6.1 Upravljanje učinkom

Praćenje i ocjenjivanje radnog učinka i uspješnosti ključna je pretpostavka čitavog niza procesa upravljanja ljudskim resursima. Odnosi se na sve menadžerske aktivnosti i metode koje omogućuju postizanje strateških ciljeva organizacije kroz kontinuirani proces praćenja i usmjeravanja ponašanja djelatnika te vrednovanja njihovih rezultata rada, kako bi se kroz uspješnost pojedinaca osigurala i uspješnost organizacije i podizanja opće organizacijske sposobnosti za ostvarivanje strateških ciljeva. Umjesto termina "Performance Management" ponegdje se koristi i termin BPM (Business Performance Management), CPM (Corporate Performance Management) ili EPM (Enterprise Performance Management), ali smisao je isti.

Važno je ne miješati "Performance Management" s "Busines Process Managementom", odnosno upravljanjem, optimizacijom i reinženjeringom pojedinih poslovnih procesa, koje ima sličnu skraćenicu, ali bitno drugačiji smisao.

(www. poslovni-savjetnik.com)

6.2 Upravljanje učinkom kroz sustav nagrađivanja postignuća

Sustav nagrađivanja zaposlenika prema postignutom poslovnom rezultatu razvile su gotovo sve veće tvrtke koje više gotovo i ne poznaju kategoriju samo fiksne plaće.

Upravljanjem troškovima takvi poslodavci teže smanjiti fiksne troškove plaće uvodeći varijabilni dio plaće, najčešće u vidu nagrade, za postignuti bolji poslovni rezultat. I manjim tvrtkama sustavi nagrađivanja mogu itekako pomoći u upravljanju troškovima, motivacijskim tehnikama i poslovnim rezultatom.

Nagrađivanje za postignuti rezultat je jak motivacijski faktor zaposleniku, a poslodavcu veća šansa za ostvarenje ciljeva.

Zadovoljstvo zaposlenika i pravična plaća jedni su od najsnažnijih pokretača posla, a danas je tendencija ponuditi zaposlenicima dobre i izazovne poslovne planove i pravičnu zaradu. Kroz poslovnu praksu većih tvrtki do danas su ustanovljeni razni načini nagrađivanja, od mogućnosti napredovanja i preuzimanja atraktivnih radnih mjesta, edukacija i usavršavanja, putovanja, razvijanja kontakata, korištenje automobila tvrtke, kliznog radnog vremena i dr. do čisto financijskih kategorija: stimulacija, bonusi, honorari, poslovne kartice, osiguranja, pozajmice, participacije u ostvarenoj dobiti ili u konačnici ulazak u partnerstvo s poslodavcem - ne postoji jedan, jedinstveni, dobar model nagrađivanja.

Međutim, postoje različita iskustva i velike mogućnosti kreiranja sustava i modela. Struktura uprave, ciljevi i poslovna politika različiti su od tvrtke do tvrtke pa je na poslodavcima, kako odluka o razvijanju sustava nagrađivanja tako i kreiranje svojeg najboljeg modela.

(www. poslovni-savjetnik.com)

6.3 Organizacijski model kreativnosti inovativnosti

Organizacijska klima i kultura sve se više u literaturi povezuje s inovativnošću u organizaciji. Organizacijska klima uglavnom se definira kao percepcija ili doživljaj organizacijske okoline.

Organizacijska kultura definira se kao niz vrijednosti, normi i uvjerenja te skup ceremonija, simbola i mitova. O organizacija ne može biti inovativna bez rukovodstva spremnog na promjene (transformational leadarship). U literaturi je opće prihvaćena definicija kreativnosti kao proizvodnje novih i korisnih ideja ili rješenja.

Kreativnost se obično odnosi na razinu kreativnog izražavanja pojedinca, a inovativnost na razinu kreativnog izražavanja organizacije.

Inovativnost se općenito definira kroz uspješnu implementaciju kreativnih ideja u organizaciji.

(www. poslovni-savjetnik.com)

6.4 Kreativnosti i inovativnosti u organizacijama

Postoje različiti aspekti kreativnosti i inovativnosti u organizacijama koje možemo podijeliti na eksterne i interne. Eksterni obuhvaćaju podršku društvenog sustava, a to je, u slučaju RH, obuhvaćeno kroz postojeću Strategiju Vlade RH i Hrvatske gospodarske komore (HGK) ¨Hrvatska u 21. stoljeću"(2003.) te EU fondove za poticanje inovativnosti.

Interni aspekti ispituju se kroz umreženu kreativnost (kreativnost pojedinaca, grupa/timova i organizacije u cjelini) te kroz strategiju upravljanja ljudskim resursima specifičnima za inovaciju (motivacija/nagrađivanje), inovativno pismeno rukovodstvo spremno na promjene i organizacijsku klimu i/ili kulturu.

Važna je i karizma kroz koju rukovoditelj pridobiva naklonost, poštovanje i lojalnost, što utječe na važnost posjedovanja kolektivnog osjećaja za misiju organizacije Rukovodstvo treba postići da zaposlenici imaju u vidu misiju organizacije te da vjeruju da ih je menadžment spreman poticati u razvoju kreativnosti.

(www. poslovni-savjetnik.com)

6.5 Emocionalna inteligencija, konflikti u organizaciji i pismenost za inovaciju

Emocionalna inteligencija povezana je s kreativnošću rukovoditelja i zaposlenika, a uključuje sljedeće značajke: jasno izražavanje emocija, svjesnost o verbalnom i neverbalnom izražavanju emocija, upravljanje emocijama u sebi i u interakciji s drugima, korištenje emocija prilikom fleksibilnosti u planiranju, kreativnost u razmišljanju, motivaciju i sposobnost da se preusmjeri pozornost.

Sudjelovanje u kreativnosti u organizacijama neizbježno stvara konflikte i emocionalnošću nabijene rasprave, no konflikti nisu nužno negativna pojava jer potiču kompetitivnost i onemogućuju nestimulativnu atmosferu u organizaciji koja često ne pridonosi razvoju inovativnosti.

Rukovodstvo u organizaciji treba biti inovativno opismenjeno što znači da poznaje procese i procedure za zaštitu intelektualnog vlasništva na lokalnom, ali i globalnom nivou te raspolaže potrebnim informacijama.

Brojne su tehnike razvoja kreativnih sposobnosti, poput analitičkih u koje se ubrajaju tehnika listinga, input-output tehnika, tehnika "za" i "protiv", tehnike slobodnog toka asocijacija, brain storming te Gordonova tehnika.

(www. poslovni-savjetnik.com)

6.6 Usluge HZZ-a za poslodavce

Nakon što smo ponudili nekoliko malih savjeta za upravljanje ljudskim potencijalima, želimo vas podsjetiti i na usluge Hrvatskog zavoda za zapošljavanje namijenjene poslodavcima.

Te usluge stalno prilagođavamo vašim potrebama i zahtjevima suvremenog tržišta rada u nastojanju da vam pomognemo pri novom zapošljavanju i upravljanju postojećim ljudskim kapitalom vaše tvrtke.

ŠTO HZZ NUDI POSLODAVCIMA?

- oglašavanje potreba za radnicima (portal Burza rada i Bilten Zavoda, na oglasnim mjestima u Područnoj službi Zavoda, lokalnim medijima);
- posredovanje pri zapošljavanju iz baze nezaposlenih osoba i ostalih tražitelja zaposlenja, a ukoliko nema radnika traženog profila u mjestu rada vaše tvrtke, posredujemo na cijelom području Republike Hrvatske, sukladno vašim željama i potrebama;
- odabir i pred selekciju potencijalnih kandidata na temelju uvjeta iz prijave potreba za radnikom;
- postupak profesionalne selekcije – stručni postupak odabira kandidata za određeno radno mjesto u kojem se odabiru kandidati koji najbolje udovoljavaju utvrđenim zahtjevima radnog mjesta.

Postupak se temelji na ispitivanju sposobnosti, karakteristika osobnosti, interesa, vrijednosti, motivacije, a prema potrebi može obuhvaćati i ispitivanje zdravstvenog stanja i specifičnih znanja.

Korištenjem usluge profesionalne selekcije osiguravate si kvalitetne zaposlenike i štedite vrijeme potrebno za odabir novog radnika. Kao rezultat ove usluge mi vam pružamo preporuku koje bi osobe najuspješnije obavljale posao, ali krajnji odabir radnika je vaš;

- informiranje o sufinanciranju zapošljavanja i drugim potporama zapošljavanja i usavršavanja;
- grupno informiranje zainteresiranih osoba u prostorijama Zavoda, ukoliko se radi o većem broju traženih radnika kao i prostor za obavljanje pojedinačnih razgovora za posao;
- pravnu pomoć iz područja radnog prava i zapošljavanja;
- stručnu i organizacijsku pomoć u procesu restrukturiranja stvarnog i očekivanog viška radnika - organiziranje mobilnog tima ili mobilnog centra za tvrtke u restrukturiranju ili za tvrtke u teškoćama, koje će za posljedicu imati otpuštanje dijela radnika;
- poslovni prostor Zavoda za predstavljanje svojih poslovnih planova potencijalnim poslovnim partnerima, nezaposlenim osobama i ostalim tražiteljima zaposlenja, te stručnim osobama Zavoda;
- poslovno savjetovanje kroz posjete poslodavcima;
- suradnja na organizaciji okruglih stolova i sajmovima poslova;
- savjetovanje u području upravljanja ljudskim potencijalima.

Sve informacije i usluge možete dobiti na jednom mjestu u Uredu za poslodavce u Područnoj službi Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, gdje ćemo za vas:

- zaprimiti Prijavu za traženim radnikom;
- dogovoriti sastanak sa savjetnikom koji vodi vašu djelatnost i poznaje nezaposlene osobe i zanimanja u kojima planirate zapošljavanje.

Od vašeg savjetnika dobit ćete informacije o osobama koje namjeravate zaposliti, bilo da se radi o zapošljavanju radnika s područja naše županije ili šire;

- dobit ćete informacije o trenutačno važećim programima i mjerama aktivne politike zapošljavanja odnosno poticajima koje možete ostvariti ukoliko zapošljavate osobe iz evidencije Zavoda ili ih primate na stručno osposobljavanje za rad bez zasnivanja radnog odnosa;
- dobit ćete i druge potrebne informacije jer prema vašim potrebama možemo konzultirati i naše druge službe, pravnu službu, analitičku službu, službu za profesionalno usmjeravanje;

Ukoliko nemate odjel za ljudske resurse, a trebate zapošljavati nove radnike, nudimo i poslovno savjetovanje kako biste mogli izabrati najboljeg radnika.

Bazu podataka nezaposlenih osoba možete pretraživati i sami preko Internet servisa za koji vam je potreban aktivan e-mail i pristup Internetu. Registracijom na našim stranicama odmah vam je omogućeno:

- pregled ponude radnika prema skupinama zanimanja i županijama, pretraživanje i pregledavanje životopisa, unos, ažuriranje i pregled on-line prijave potrebe za radnicima.

7. ZAKLJUČAK

Stalne tehnološke i tržišne promjene postavljaju sve veće zahtjeve pred menadžere. Konkurencija je ogromna, a poslovanje se nerijetko svodi na borbu za opstanak poduzeća, ali i poduzetnika.

U takvim uvjetima, razumno i djelotvorno upravljanje resursima temelj je svakog uspješnog poslovanja.

Stručnjaci i njihova znanja su polazni resursi, oni su osnovni faktor za ostvarenje ciljeva I bogatstva.

Sposobnost donošenja odluka, inovativnost, kreativnost, smisao za zajedništvo i timski rad, svijest o osobnoj odgovornosti, kao i briga za razvoj životnoga puta - važne su stavke ovoga resursa.

Na ovome području stalno se javljaju nova znanja i nove strukturne grane sa svrhom sistema razmjene znanja i neprekidnog sistematskog učenja i napredovanja. Značajan resurs predstavlja i stvarna tj. fizička imovina koja zahtjeva određena znanja za njeno korištenje, kao sto je recimo određenje potreba, izrada projekata, pretpostavki, sigurnosnog korištenja, održavanja, itd.

Iva Šimunić

8. LITERATURA:

1. Marin Buble; Menadžerske vještine, Zagreb 2010
2. Drago Pupavac, Ratko Zelenika; Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu, Rijeka 2004.
3. Sveto Marušić; Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, Ekonomski institut Zagreb 1994.
4. Milan Jurina; Organizacija i menadžment, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčrlić“ Zaprešić 2008.
5. www. poslovni-savjetnik.com
6. Rob Lebow, Williams L. Simon, “Lasting change“, l997, ITP
7. Buckingham, Coffman „First break all the rules“, 1999, Simon & Schuster