

# Postupci i metode odabira i zapošljavanja djelatnika u Republici Hrvatskoj

---

Lukša, Bojan

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Pula - College of Applied Sciences / Politehnika Pula - Visoka tehničko-poslovna škola s pravom javnosti**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:212:301070>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-23**



image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

[Digital repository of Istrian University of applied sciences](#)



image not found or type unknown

**POLITEHNIKA PULA**

Visoka tehničko – poslovna škola s p.j.

DIPLOMSKI RAD

**POSTUPCI I METODE ODABIRA I ZAPOŠLJAVANJA DJELATNIKA  
U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Bojan Lukša

Pula, ožujak 2017.

## **Sažetak**

Postupci i metode odabira i zapošljavanja djelatnika, uslijed globalnih promjena, promijenile su se i u Republici Hrvatskoj. Na tržištu rada je veliki broj nezaposlenih osoba, no stručnih osoba s upotrebljivim znanjem ima vrlo malo. Upravo zbog nemogućnosti brzoga pronalaska novih zaposlenika i zbog tromosti obrazovnoga sustava, da reagira na promjene, tvrtke moraju promijeniti pristupe, strategije i planove prilikom odabira i zapošljavanja djelatnika. Jedan od najvećih izazova menadžmenta ljudskih potencijala je kako odabrati strategiju poslovanja i kako upravljati vlastitim zaposlenicima da bi se umanjio utjecaj trendova s tržišta rada na konkurentnost tvrtke.

**Ključne riječi:** metode odabira, zapošljavanje djelatnika, tržište rada, promjene, menadžment ljudskih potencijala.

## **Abstract**

Procedures and methods of selection and recruitment of employees, due to global changes, have also changed in the Republic of Croatia. There is a large number of unemployed in the labor market, but proficient practitioners with usable knowledge are in a minority. Precisely because of the inability to quickly find new employees and because of the sluggishness of the education system, to respond to changes, companies have to change approaches, strategies and plans when selecting and recruiting employees. One of the biggest challenges of HR management is how to choose a business strategy and how to manage its own employees in order to reduce the impact of labor market trends on company competitiveness.

**Key words:** Selection methods, employment of employees, labor market, changes, human resource management.

## Sadržaj

1. UVOD.....	4
1.1. Opis i definicija problema .....	5
1.2. Cilj i svrha rada.....	5
1.3. Hipoteza.....	5
1.4. Metode rada .....	5
1.5. Struktura rada .....	6
2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....	7
2.1. Strategija i strateški odabir razine menadžmenta ljudskih potencijala.....	8
2.2. Vrste strategija.....	12
2.2.1. Strategija koncentracije .....	14
2.2.2. Strategija ekspanzije.....	14
2.2.3. Strategija diversifikacije.....	16
2.2.4. Strategija <i>downsizinga</i> –svođenje tvrtke na pravu mjeru .....	18
2.2.5. Nepredviđene strategije.....	20
2.3. Analiza strategije u odnosu na menadžment ljudskih potencijala.....	23
2.4. Primjena strategije.....	25
3. ANALIZA RADNIH MJESTA I PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA .....	28
3.1. Metode utvrđivanja zahtjeva radnoga mjesta .....	30
3.2. Analiza potrebnih kompetencija radnoga mjesta .....	39
3.3. Pristup oblikovanju poslova na radnom mjestu .....	42
3.3.1. Motivacijski pristup.....	42
3.3.2. Mehanicistički pristup .....	44
3.3.3. Biološki pristup .....	45
3.3.4. Percepcijski pristup .....	46
4. POSTUPCI PRIBAVLJANJA I RADNOG ANGAŽIRANJA DJELATNIKA.....	48
4.1. Predviđanje.....	56
4.2. Strategijsko planiranje.....	59
4.3. Pribavljanje radne snage.....	63
4.4. Postupci i metode odabira djelatnika .....	64

4.5. Metode zapošljavanje i otkazivanja djelatnika.....	74
4.6. Razvoj i zadržavanje djelatnika.....	79
4.7. Globalni trendovi u ljudskim potencijalima.....	83
4.7.1. Vodstvo .....	83
4.7.2. Učenje i razvoj .....	87
4.7.3. Kultura rada.....	89
4.7.4. Privremeno zapošljavanje .....	90
4.7.5. Upravljanje učinkom .....	93
4.7.6. Inovacije u upravljanju ljudskim potencijalima .....	94
4.7.7. Stvaranje baza znanja u menadžmentu ljudskih potencijala .....	97
4.7.8. Informacije .....	98
4.7.9. Pojednostavljenje poslovanja .....	99
4.7.10. Tehnologija.....	100
5. ZAKLJUČAK .....	102
LITERATURA .....	103
POPIS TABLICA.....	105
POPIS SLIKA .....	106
POPIS DIJAGRAMA .....	107
POPIS SHEMA.....	108

## 1. UVOD

Postupci i metode odabira djelatnika se mijenjaju u skladu s promjenama na globalnome tržištu rada. Tehnologija koja brzo napreduje traži konstantno ulaganje u znanje zaposlenika, stoga upravljanje ljudskim potencijalima u Republici Hrvatskoj postaje dio strategije tvrtki. Tržišta su postala globalna, a potražnja za kvalitetnim zaposlenicima je postala izraženi problem. Upravo zbog problema pronalaska kvalitetnih zaposlenika na tržištu rada, tvrtke su primorane mijenjati strategije i planove te poslovne odluke donositi u skladu sa stanjem na tržištu rada. Obzirom da je na tržištu rada nerazmjer između nezaposlenih osoba i potražnje za novim zaposlenicima, tvrtke se moraju strateški okrenuti razvoju vlastitih zaposlenika.

Da bi tvrtke započele s razvojem vlastitih zaposlenika i da bi općenito mogle odabrati pravu strategiju moraju konstantno analizirati i mjeriti vlastite rezultate i rezultate konkurencije, pratiti tehnologiju te uz glavne strategije u pripremi imati i rezervne strategije.

Ključno je za svaku tvrtku koja želi biti konkurentna na tržištu da ima dobru strategiju zapošljavanja novih djelatnika i dobar plan razvoja vlastitih zaposlenika. Strategija zapošljavanja novih djelatnika mora se temeljiti na analizi radnih mjesta i poslova koji se obavljaju na radnim mjestima. Potencijalni se kandidati prije samoga zapošljavanja moraju analizirati na način da najbolje pristaju na zahtjeve posla i radnoga mjesta da bi se spriječila fluktuacija i omogućio razvoj, tj. karijera zaposlenika.

Tržište rada je postalo globalno, a to znači da je pronalazak kandidata za posao marketinški izazov u kojem menadžment ljudskih potencijala treba koristiti tehnologiju i Internet da bi pronašao najbolje kandidate za novootvorene poslove. U današnje vrijeme društvene mreže omogućavaju neograničen protok informacija tako da se problemi i kultura rada u tvrtkama više ne mogu sakriti. Menadžment ljudskih potencijal sada ima i jednu novu funkciju, a to je da mora sudjelovati u protoku informacija između zaposlenika i menadžmenta te održavati visoku razinu međuljudskih odnosa.

## 1.1. Opis i definicija problema

Postupci i metode odabira djelatnika u Republici Hrvatskoj je tema koja u sebi sadrži niz elemenata koji su vrlo bitni za sam odabir i zapošljavanje djelatnika. Jedan od problema je kako odabrati strategiju poslovanja u odnosu na menadžment ljudskih potencijala da bi tvrtka na tržištu bila konkurentna. U današnje vrijeme razvoj tehnologije brži je od mogućnosti obrazovnih ustanova da te promjene prate. Na tržištu rada smanjena je mogućnost brzoga pronalaska i zapošljavanja adekvatnih osoba, stoga su tvrtke primorane mijenjati strategije, poboljšavati kulturu rada, biti društveno odgovorne, voditi računa o međuljudskim odnosima, educirati i razvijati karijere vlastitih zaposlenika, a sve to u cilju smanjenja fluktuacije zaposlenika i privlačenja novih zaposlenika. U svemu nabrojanom što tvrtke moraju napraviti da bi bile konkurentne, najvažnije je da tvrtke razviju postupak i metodu zapošljavanja u skladu s odabranom strategijom, jer samo adekvatne zaposlenike kasnije mogu razvijati.

## 1.2. Cilj i svrha rada

Cilj i svrha rada je prikazati kakvo je stanje na tržištu rada, koji su novi trendovi na tržištu rada, koja je uloga menadžmenta ljudskih potencijala prilikom odabira strategije poslovanja te koje su sve predradnje potrebne da bi se proveo postupak odabira i zapošljavanja novog djelatnika.

## 1.3. Hipoteza

Menadžment ljudskih potencijala mora biti uključen u odabir strategije poslovanja tvrtke ukoliko tvrtka želi biti konkurentna na tržištu. Tržište rada je postalo globalno, a tehnologija brzo napreduje, stoga se povećala potražnja za kvalitetnim zaposlenicima. Obzirom da je potražnja za kvalitetnim zaposlenicima postala izazov na koji je vrlo teško odgovoriti, upitno je mogu li tvrtke biti konkurentne ukoliko na tržištu rada nema adekvatne radne snage.

## 1.4. Metode rada

U radu su korištene sljedeće metode:

- opisna metoda,
- metoda analize,
- metoda sinteze,
- grafička metoda.

Korišteni su računalni programi:

- Word,
- Excell,
- Macromedia Firefox.

## 1.5. Struktura rada

Rad je podijeljen u pet poglavlja.

**Prvo poglavlje: UVOD.** U ovom se poglavlju opisuje i definira problem te postavlja hipoteza. Opisane su metode rada i prikazana je struktura rada.

**Drugo poglavlje: ULOGA I ZNAČAJ LJUDSKIH POTENCIJALA U STRATEŠKOM MENADŽMENTU.** U ovom poglavlju opisuje se uloga koju imaju ljudski potencijali u odabiru strategije razvoja i poslovanja. Opisano je više vrsta strategija i način na koje se one koriste u današnjem poslovanju.

**Treće poglavlje: ANALIZA RADNIH MJESTA I PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA.** U ovom poglavlju prikazuju se analiza radnih mjesta i načini kako se određuju sposobnosti i vještine radnika za pojedino radno mjesto te opisuje predviđanje i planiranje djelatnika kako bi se odabrana strategija poslovanja mogla provesti.

**Četvrto poglavlje: POSTUPCI PRIBAVLJANJA I RADNOG ANGAŽIRANJA DJELATNIKA.** U ovom poglavlju opisani su načini predviđanja, izbora strategije, zapošljavanja i razvoja zaposlenika. Također su opisani globalni trendovi u području ljudskih potencijala.

**Peto poglavlje: ZAKLJUČAK** daje autorov osvrt na cjelokupni rad i definira je li hipoteza potvrđena ili ne.



## 2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Usljed čestih promjena koje se događaju na tržištu, tvrtke moraju u kratkom vremenu donositi odluke i mijenjati strategije. Najčešći uzroci promjena strategija su zbog unutarnjih i vanjskih čimbenika. Vanjski čimbenici dolaze iz okoline i posredno ili neposredno utječu na strategiju organizacije ili tvrtke. Na dio vanjskih čimbenika tvrtka u kratkom roku može utjecati, a na dio ne. Vanjski čimbenici su:<sup>1</sup>

- institucionalni uvjeti,
- ekonomska okolina,
- društveno-kulturna okolina,
- tehnološka okolina,
- integracijski procesi,
- tržište (konkurencija, kupci, dobavljači te tržište rada).

Osim vanjskih čimbenika postoje i unutarnji čimbenici koji također utječu na odabir strategije, no na sve unutarnje čimbenike organizacija ili tvrtka može utjecati, a oni su:<sup>2</sup>

- vizija, misija i ciljevi,
- strategija,
- tehnologija,
- veličina organizacije,
- životni ciklus organizacije,
- proizvod,
- lokacija.

Vanjski i unutarnji čimbenici utječu na odabir strategije, a tvrtke koje žele biti konkurentne na tržištu moraju voditi računa o čimbenicima. Utjecaj bilo kojeg čimbenika na tvrtku biti će u smjeru prilagođavanja ili promjene odabrane strategije, a u cilju da konkurentnost bez obzira na utjecaj čimbenika ostane jednaka ili postane veća. Na svaku

---

<sup>1</sup>Vanjski čimbenici,  
<http://web.efzg.hr/dok/OIM/ternaus/PREDAVANJE%203.%20Vanjski%20cimbenici%20organizacije.pdf>  
(07. prosinca 2016.)

<sup>2</sup> Ibidem

promjenu koja se dogodi na tržištu tvrtka mora odgovoriti na način da prilagođava strategiju poslovanja, a ta strategija se može prilagoditi na tri načina:<sup>3</sup>

- fizički (Hardware) - promjena lokacije i promjena tehnologije.
- organizacijski (Orgware) – struktura, planiranje, kontroling, koordinacijski sustavi i grupni odnosi,
- ljudski (Lifeware) – iskustvo, vještine i inteligencija zaposlenika.

Menadžment ljudskih potencijala je u novije vrijeme jedan od najvažnijih segmenata poslovanja, a to se vidi iz toga što su dva od tri načina kako promijeniti strategiju poslovanja vezana za ljudske potencijale.

## 2.1. Strategija i strateški odabir razine menadžmenta ljudskih potencijala

Riječ strategija se često koristi, no pravo značenje riječi još uvijek nije potpuno jasno. Strategija vuče korijen iz Grčke riječi *strategos*, a značenje riječi *strategos* vezano je za vojskovođe koji su zaduženi za što bolje korištenje vojnih potencijala.<sup>4</sup> Značenje pojma zapravo ovisi o tome gleda li se u budućnost ili u prošlost. Gleda li se u prošlost, strategija predstavlja skup obrazaca razmišljanja i ponašanja koji su doveli do uspjeha, a ako se gleda u budućnost, strategija se odnosi na široki okvir aktivnosti koji će dovesti do uspjeha<sup>5</sup>.

Strategijom se može u stvari nazvati pristup koji će tvrtka ili organizacija odabrati uslijed promjena izazvanih vanjskim i unutrašnjim čimbenicima, a pristup će se odnositi na način kako ostvariti konkurentsku prednost. Određivanje strategije je proces, a svaki proces se sastoji od faze planiranja, pripremanja, izvođenja i kontroliranja<sup>6</sup>. Tijekom određivanja strategije osniva se tim koji formulira strategiju na osnovi misije, vizije, ciljeva te unutarnjih i vanjskih prijetnji i prilika. U fazi izvođenja i kontroliranja uspoređuju se odabrane strategije te se traži strategija koja će najbolje slijediti misiju i viziju tvrtke, ali i postizanje odabranih ciljeva. Odabirom strategije tvrtka se odlučuje na strategiju koju će slijediti, a rezultati koje će tvrtka ostvarivati moraju se stalno mjeriti i uspoređivati kako bi se na vrijeme saznalo valja li odabrana strategija. Na shemi 1. prikazan je model strategijskoga menadžmenta u kojem se podaci i informacije stalno kontroliraju kako bi se mogao otkriti utjecaj vanjskih i unutarnjih čimbenika. Bez obzira koji čimbenik utječe na organizaciju ili tvrtku u strateškom menadžmentu najvažnija je uključenost menadžmenta ljudskih potencijala.

---

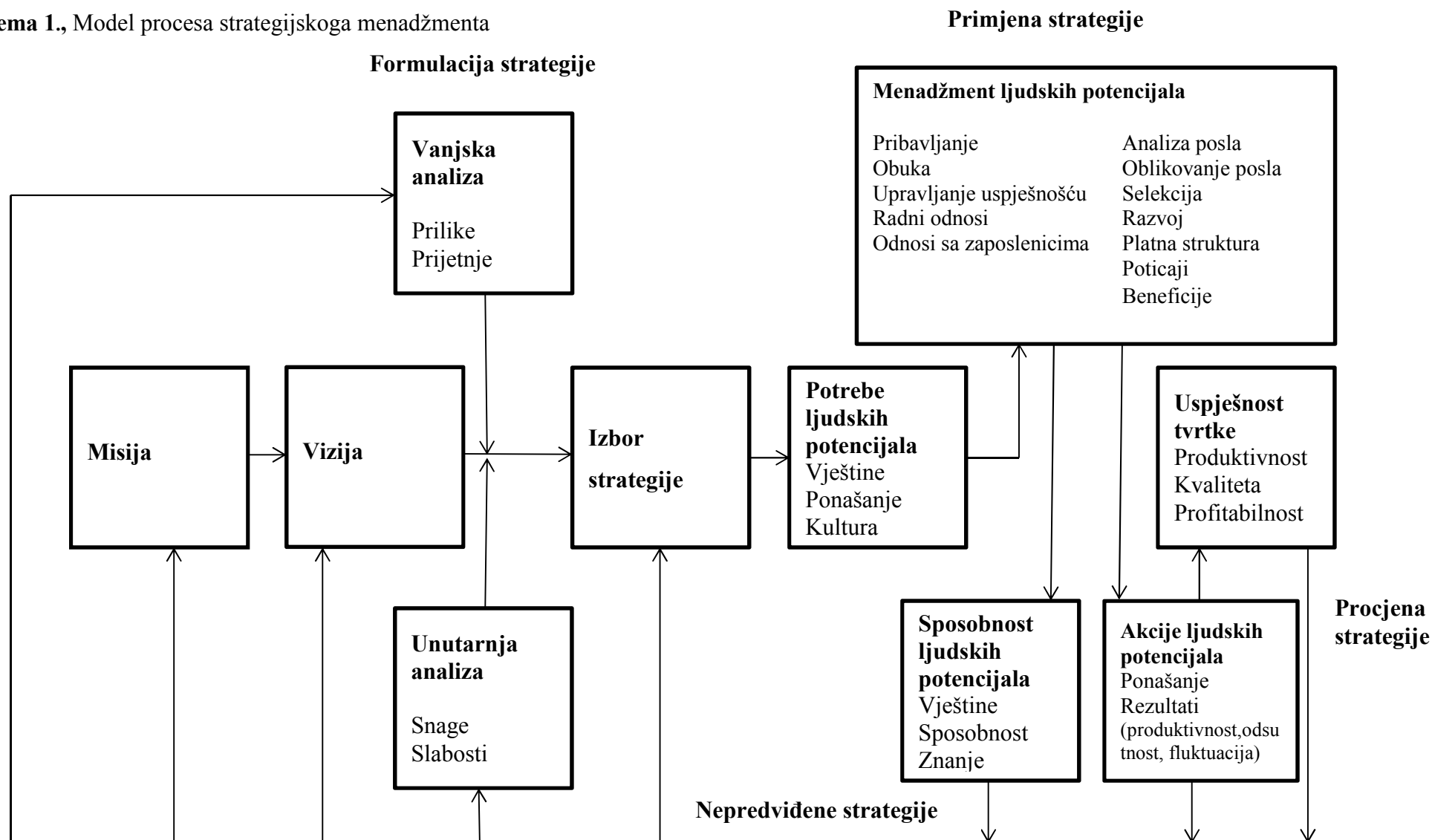
<sup>3</sup> Raymond A. N., *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006. , (str. 42)

<sup>4</sup> Sloan J., *Qlife No. 14*, //Bussiness.hr, 14, Rijeka, 2012., (str.43)

<sup>5</sup> Ibidem

<sup>6</sup> Tominović K., *Predavanja iz kolegija Menadžment procesima*, VTŠ Politehnika Pula, 2015./2016.

Shema 1., Model procesa strategijskoga menadžmenta



Izvor: Prilagodio autor prema Raymond A. Noe, *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006. (str. 44)

Temeljni dokumenti tvrtke ili organizacije su misija, vizija i strategija.<sup>7</sup> Misija odgovara na pitanje zašto tvrtka ili organizacija postoji, dok vizija predstavlja odgovor na pitanje što se želi u budućnosti postići. Način kako postići zadani cilj koji se nalazi u viziji je odabir dobre strategije. Prema shemi 1. formulacija strategije se dobiva na način da se misiji tvrtke doda analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika koji mogu utjecati na viziju tvrtke. Temeljni dokumenti tvrtke i analiza vanjskih i unutarnjih čimbenika je temelj za odabir dobre strategije. Strategija je poveznica između misije i vizije i ona definira način kojim se ostvaruje zadani cilj. Odabirom strategije kakva god ona bila ljudski potencijali su ti koji će strategiju provesti, stoga je menadžment ljudskih potencijala bitan jer mora pronaći adekvatne kadrove koji će provesti strategiju. Primjena strategije započinje nakon odabira kadrova sa znanjem i vještinama potrebnim za provedbu odabrane strategije te ovdje menadžment ljudskih potencijala mora procjenjivati sposobnost ljudskih potencijala i akcije ljudskih potencijala, kako je to prikazano na shemi 1. Procjena strategije mjeri se uspješnošću tvrtke na način da se mjere produktivnost, kvaliteta i profitabilnost.

Strategija se može odabrati i odgovorima na pitanja *Gdje?*, *Kako?* i *S čim?* U pitanju *Gdje?* se traži odgovor u vidu tržišta ili proizvoda kojim se želi konkurirati, u pitanju *Kako?* se traži odgovor na koji način se želi biti bolji od konkurencije. U istom pitanju se može definirati želi li se na novo tržište ići s manjom cijenom, boljom kvalitetom ili bržom isporukom. U zadnjem odgovoru na pitanje *S čime?* se traže resursi koji će omogućiti konkurentnost tvrtke ili organizacije na tržištu. Prilikom odabira resursa ponovno se postavljaju tri pitanja *Tko?*, na temelju *Čega?* i *S čime?*<sup>8</sup>

Ukoliko se bolje razmotre sva pitanja ili za razvoj strategije ili pitanja za odabir resursa uvijek je na jedno pitanje odgovor ljudi što opet potvrđuje tezu da je menadžment ljudskih potencijala jedan od glavnih strateških funkcija. Pitanje *S čim?* je pitanje koje može biti direktno vezano za razvoj ljudskih potencijala. Odgovor na ovo pitanje daje upravi tvrtke ili organizacije smjer u kojem treba razvijati ljudske potencijale da bi strategija tvrtke bila uspješna. Poznato je da se strategije tvrtke donose u *visokom* menadžmentu u kojem sudjeluju izvršni direktori, direktor financija, te vlasnici i suvlasnici tvrtki ili organizacija, no manje je poznato da bilo koja njihova odluka ima utjecaj na zaposlene. Upravo zato što njihove odluke imaju takav utjecaj potrebno je prilikom izbora strategije tvrtke uključiti menadžment ljudskih potencijala kako se ne bi dogodila situacija da za odabranu strategiju ne postoje adekvatni ljudski potencijali.

---

<sup>7</sup> Tominiović K., *Predavanja iz kolegija Poslovni informacijski sustavi*, VTŠ Politehnika Pula, 2015./2016.

<sup>8</sup> Ibidem

Uključenje menadžmenta ljudskih potencijala u donošenje strategije se može definirati pomoću četiri razine:<sup>9</sup>

- prva razina - administrativna povezanost. U ovoj razini menadžment ljudskih potencijala je odvojen od *visokog* menadžmenta koji donosi odluke. Menadžment ljudskih potencijala bavi se samo administrativnim poslovima koji su zakonom propisani, a to su prijava, odjava radnika iz radnoga odnosa, vođenje zakonski propisane evidencije te ostalih statističkih izvješća. Karakterizira ga mali broj zaposlenih osoba u menadžmentu ljudskih potencijala, tako da uslijed obavljanja administrativnih poslova ne postoji niti mogućnost većega angažmana u slučaju donošenja strategijskih odluka.
- druga razina - jednosmjerna povezanost. *Visoki* menadžment donosi strateške odluke bez sudjelovanja menadžmenta ljudskih potencijala u donošenju strateških odluka. U ovoj razini *visoki* menadžment daje upute menadžmentu ljudskih potencijala kako će provoditi strategiju. Može se reći da je druga razina za svaku tvrtku ili organizaciju bolja od administrativne razine, no provođenje strategije bez konzultacija s menadžmentom ljudskih potencijala te odgovorom na pitanje postoje li adekvatni zaposlenici koji mogu provesti strategiju je osuđena na neispunjavanje plana.
- treća razina – dvosmjerna povezanost. Na ovoj se razini *visoki* menadžment konzultira s menadžmentom ljudskih potencijala. Dvosmjerna povezanost nastaje u trenutku kada uprava tvrtke ili organizacije odnosno *visoki* menadžment razmatra strategije koje bi trebalo uvesti i o tome se konzultira s menadžmentom ljudskih potencijala. Zadatak menadžmenta ljudskih potencijala je da razmatrane strategije analizira i donese zaključke je li određena strategija utjecala na ljudske potencijale u sadašnjosti i budućnosti. Analizirane rezultate *visoki* menadžment uzima u obzir prilikom odabira strategije te o odabranoj strategiji obavještava menadžment ljudskih potencijala. Na ovaj je način menadžment ljudskih potencijala uključen u formuliranje strategije te zna kako upravljati ljudskim potencijalima obzirom na odabranu strategiju.
- integrativna povezanost – četvrta razina. U integrativnoj povezanosti menadžer ljudskih potencijala se nalazi u sastavu uprave ili *visokom* menadžmentu te kao takav ravnopravno sudjeluje u donošenju odluke o strategiji. Menadžer ljudskih

---

<sup>9</sup> Golden K., Ramanujam V., *Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resources Function and the Strategic Business Planning Process*, Human resources management vol. 24, str. 429,

potencijala daje analizirane rezultate o vještinama, sposobnostima i znanju zaposlenika i na temelju tih informacija *visoki* menadžment odlučuje koju strategiju primijeniti.

## 2.2. Vrste strategija

Tvrtke se dijele prema strategijama koje slijede, a modeli strategija mogu biti:<sup>10</sup>

- model adaptacije (strategija obrane, strategija prodora i strategija čekanja),
- Porterove generičke strategije (strategija diferencijacije, strategija troškovnoga vodstva i fokusirana strategija),
- model životnog ciklusa (strategija uvođenja na tržište, strategija rasta, strategija zrelosti, strategija opadanja).

Strategije su karakteristične za svaku tvrtku, a za strategije se može reći da su to modeli odnosno načini na koje tvrtke pokušavaju prodati svoje proizvode ili usluge na tržištu. Ukratko opisujući strategije u modelu adaptacije za strategiju obrane karakteristično je da se javlja u stabilnom okruženju uz neznatan rizik i neizvjesnost. Strategija prodora je model odnosno način koji se koristi u nestabilnom okruženju, tj. kada je vrlo visoka neizvjesnost, a time i rizik. Strategijom prodora se pokušavaju pridobiti nove prilike na tržištu. Strategija čekanja je strategija umjerenoga stanja tržišta te ukazuje da tvrtke zadržavaju postojeće stanje.

Porterove generičke strategije se dijele na tri strategije. Strategija diferencijacije je strategija kojom se pravi razlika između cijene i kvalitete proizvoda. Strategija diferencijacije daje dojam da je proizvod *drugačiji*, odnosno bolji od konkurencije i zato ima višu cijenu. Ova strategija je usmjerena k stvaranju brenda na način da tvrtka ulaže u marketing koji onda predstavlja proizvode ili usluge kao tehnološki napredne ili posebne. Ukoliko ova strategija uspije, ostvarit će visoke prihode, a proizvod ili usluga će biti zaštićen od velikog dijela konkurencije. U Republici Hrvatskoj ovakvu strategiju provode njemački proizvođači automobila BMW, Mercedes i Audi, koji imaju visoke prodajne cijene, a takve cijene pravdaju sigurnošću, inovacijama i tehnologijom.

---

<sup>10</sup> Oberman, S.P., *Strategije temeljene na situacijskoj analizi*, repozitoriji, [http://www.efos.unios.hr/stratesko-upravljanje/wp-content/uploads/sites/126/2013/04/P9\\_strategije\\_situacijska-analiza\\_PS\\_2013\\_14.pdf](http://www.efos.unios.hr/stratesko-upravljanje/wp-content/uploads/sites/126/2013/04/P9_strategije_situacijska-analiza_PS_2013_14.pdf) (21. listopada 2016.)

**Tablica 1.,** Porterove strategije

	Poseban proizvod ili usluga	Najniža cijena
Samo dio tržišta	STRATEGIJA DIFERENCIJACIJE	STRATEGIJA TROŠKOVNOG VODSTVA
	STRATEGIJA FOKUSIRANJA	
Cijelo tržište		

Izvor: Prilagodio autor prema *Upravljanje poslovanjem i vodstvom*, predavanje HUP 2009.

Strategija troškovnoga vodstva je potpuno suprotna od strategije diferencijacije jer predstavlja način u kojem se niskom cijenom želi maksimalno povećati broj kupaca proizvoda ili usluge. Strategija troškovnog vodstva se ostvaruje smanjenjem troškova režija, ulaganjem u velika postrojenja, smanjenjem ulaganja u razvoj ili smanjenjem troškova oglašavanja, osoblja i slično. Strategija troškovnoga vodstva jasno poručuje konkurenciji da uopće ne ulaze sa svojim proizvodima na tržište jer ne mogu konkurirati niskoj cijeni. Fokusirana strategija je način na koji tvrtka želi osvojiti samo jedan segment tržišta i približiti se kupcima koji koriste određeni proizvod.

Strategije modela životnog ciklusa su strategije koje slijede životni ciklus. Strategija uvođenja na tržište može biti prodaja proizvoda ili usluge bez dobiti da bi cijena bila niža od konkurencije, a sve u cilju pridobivanja kupaca. Strategija je rasta ona u kojoj tvrtke odlučuju diferencirati proizvod ili ne, a time i povećati kvalitetu uz istu cijenu ili ne. Strategija zrelosti nastaje kada je tvrtka duži niz godina na tržištu, a podrazumijeva se da ima veliku konkurenciju. Tvrtke koje se nalaze u ovoj fazi moraju ili proizvesti novi proizvod ili poboljšati stari jer u suprotnome moraju maksimalno kontrolirati troškove. Strategija opadanja je rješenje za tvrtke koje nisu uspjele poboljšati ili proizvesti novi proizvod, a konkurencija im oduzima kupce. U ovoj strategiji je potrebno smanjiti troškove i pronaći način da se proizvod poboljša.

Sve navedene strategije imaju posrednu ili neposrednu vezu s menadžmentom ljudskih potencijala. Za svaku strategiju menadžment mora pronaći ili kadrove sa znanjem u slučaju odabira strategije diferencijacije ili kadrove s dobrim vještinama u slučaju odabira strategije troškovnoga vodstva. U nekim ovdje navedenim strategijama menadžment ljudskih potencijala će čak i morati smanjivati broj zaposlenih da bi određena strategija mogla biti provedena. Veza između odabira strategije i menadžmenta ljudskih potencijala je toliko jaka

da će menadžment ljudskih potencijala osim traženja adekvatnih osoba morati itekako voditi računa o osobnosti pojedinaca odnosno njegovoga načina ponašanja.

Zaključno se može reći da tvrtke u svom upravljanju i nadmetanju s konkurencijom koriste različite strategije. Cilj svake strategije je biti bolji od konkurencije na promatranome tržištu, a da bi to bilo realizirano, bitno je dobro odabrati strategiju.

### **2.2.1. Strategija koncentracije**

Strategija koncentracije je usmjerena na postojeća tržišta. Tvrtke koje su odabrale ovu strategiju više ulažu u znanje i vještine ljudskih potencijala što maksimalno uključuje menadžment ljudskih potencijala.<sup>11</sup> Cilj ove strategije je povećati broj kupaca na istom tržištu s postojećim asortimanom. Jedan od načina provođenja ove strategije je da se zainteresiraju osobe koje ne koriste određeni proizvod ili uslugu na njegovo korištenje. Sljedeći načini su da se kupci češće zainteresiraju za kupnju određenog proizvoda ili da se pronade novi način korištenja postojećega proizvoda. Posljednji način provođenja ove strategije je preuzimanje konkurentskih kupaca što može biti ostvareno npr. smanjenjem cijene proizvoda ili usluge. Odabir ove strategije se preporučuje u stabilnim i sigurnim okruženjima, gdje je ponašanje, *brand* i tradicija nešto na što kupci obraćaju pažnju.

Menadžment ljudskih potencijala u ovoj strategiji mora odabrati način na koji će voditi ljudske potencijale jer bez obzira što tvrtka ostaje na istom tržištu, s istim proizvodima, menadžment traži rast i razvoj poslovanja. Zbog poslovnoga rasta menadžment ljudskih potencijala mora provesti analizu radnih mjesta jer će postojeći kadar morati podizati kvalitetu svoga rada. Jedna od većih dvojbi prilikom rasta poslovanja u ovoj strategiji je hoće li konstanto ulaganje u postojeći kadar biti dovoljan motivirajući faktor ili će biti potrebno zaposliti novog djelatnika. Novim zapošljavanjem u strategiji koncentracije moguće je da će se stvoriti kreativnost koja će unaprijediti postojeći proizvod ili način rada, no moguće je i da će novozaposlena osoba duži period savladavati proces rada, što će proizvodu ili usluzi donijeti stagnaciju.

### **2.2.2. Strategija ekspanzije**

U strategiji ekspanzije tvrtke šire postojeća tržišta i samim se širenjem tržišta postavljaju novi zahtjevi u kojima je potrebno modificirati niz postojećih alata s kojima su se poslovi do ekspanzije obavljali. Potrebno je ulagati u tehnologiju da bi proizvodne linije mogle odgovoriti na povećane zahtjeve, a isto tako je potrebno ulagati i u asortiman

---

<sup>11</sup> Raymond, A. N., *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006. (str. 58)



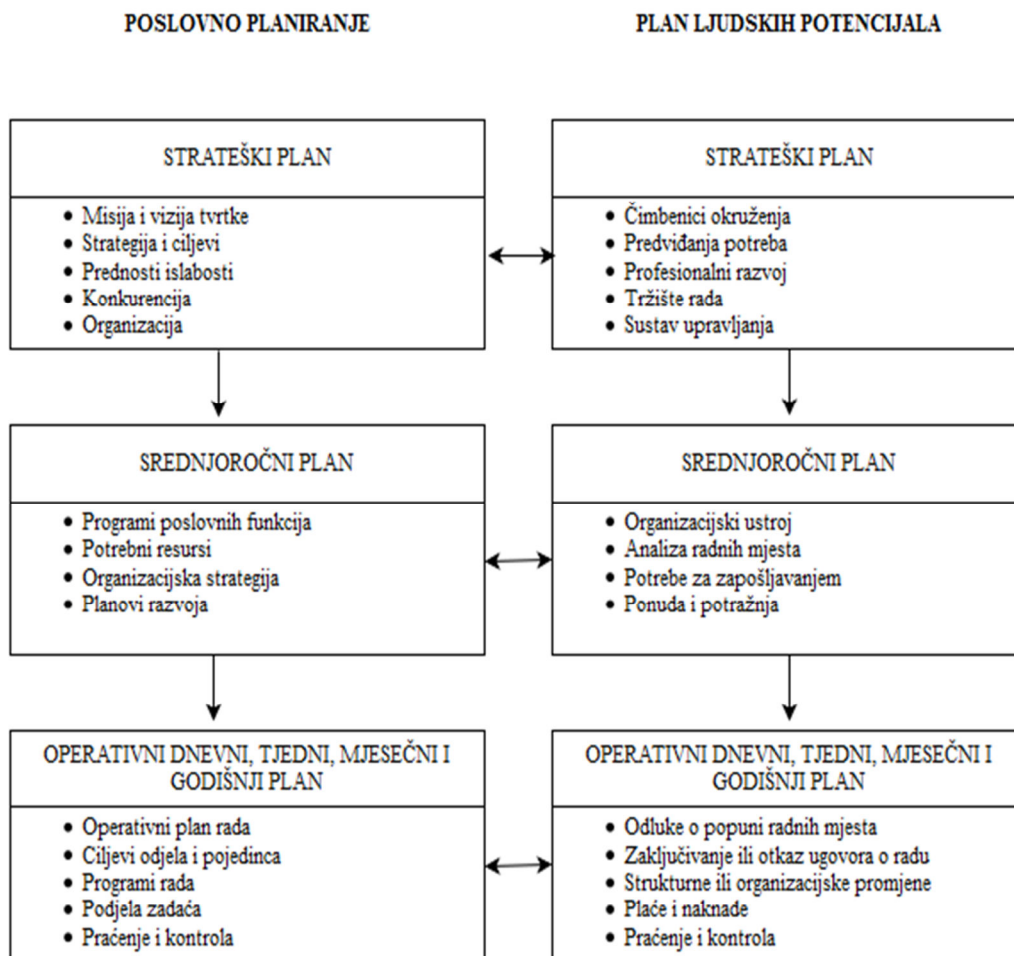
proizvoda koji mora sada zadovoljavati sva tržišta na kojima tvrtka posluje. U ovoj strategiji zbog rasta tvrtke konstantno se zapošljavaju novi kadrovi, a postojeći kadrovi se premještaju na različita radna mjesta. Obzirom da se rast odvija na različitim zemljopisnim tržištima, različite su vještine i znanja zaposlenika koji su tvrtkama u ovoj strategiji potrebni. Menadžment ljudskih potencijala ima izuzetno važnost u ovoj strategiji jer osim stalne potrebe za novim kadrovima, tvrtke imaju i konstantne potrebe za edukaciju postojećih zaposlenika. Edukacije zaposlenika idu u dva smjera, jedan smjer je upoznavanje inozemnih tržišta, a drugi je smjer tehnološki napredak proizvoda da bi se ostvarila i održala konkurentna prednost.

Strategija ekspanzije od menadžmenta ljudskih potencijala traži izuzetno dinamičan rad u kojem se nude stalni izazovi. Strategija menadžmenta ljudskih potencijala ide k traženju zaposlenika koji imaju znanja i vještine te vole raditi u dinamičnom okruženju. Svako novo tržište ili novi proizvod naprezat će menadžment ljudskih potencijala jer će se stvarati dodatna radna mjesta, ali i novi podsustavi unutar tvrtke koji će se baviti samo određenim tržištem ili određenim proizvodom. Ekspanzija na druga tržišta znači i da će dio zaposlenika biti udaljen od sjedišta tvrtke stoga će se njihov rad morati *virtualno* pratiti, vjerojatno kroz metode uspoređivanja rezultata s drugim tržištima.

Sigurno je da će ekspanzija imati potrebu za novim znanjima, novim tehnologijama, kreativnosti i novim vještinama. Menadžment ljudskih potencijala će morati pribavljati nove zaposlenike izvan tvrtke, a s obzirom na stanje tržišta rada na kojem nema adekvatnih zaposlenika morati će osmisliti programe edukacije. Prilikom odabira ove strategije vrlo važno je ne gubiti *stare* zaposlenike odnosno potrebno je spriječiti fluktuaciju jer njihovo znanje i iskustvo će biti presudno prilikom rada u ovakvom dinamičnom okruženju.

Strateško planiranje važno je za sve tipove strategija, no što je okruženje dinamičnije, to je priprema plana važnija.

**Shema 2.,** Povezanost poslovnoga plana i planiranja ljudskih potencijala



Izvor: Prilagodio autor na temelju, Vujiću, V., *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2008., str. 133.

Na shemi 2. je prikazan način strateškog planiranja koji u sebi sadrži filozofiju poslovnoga sustava i njegove ciljeve, prednosti i nedostatke te konkurentsku sposobnost.<sup>12</sup> Ovim planom obuhvaćene su činjenice u kojem se okruženju posluje, koje su potrebe za radnicima, koje su potrebe za edukacijom i koji su problemi, posebno u menadžmentu ljudskih potencijala, jer ako na tržištu nema adekvatnih kadrova, teško će se strategija tvrtke provesti.

### 2.2.3. Strategija diversifikacije

Strategija diversifikacije predstavlja širenje proizvodnje ili usluge na potpuno nove djelatnosti. Ovom strategijom tvrtke žele povećati rast, smanjiti rizik od stagnacije i povećati prihode. Najčešće se ova strategija odabire kada postojeća tvrtka stagnira na tržištu, odnosno

<sup>12</sup> Vujić, V., *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2008., (str.133)

kada prodaja proizvoda ili usluga iz njene glavne djelatnosti stagnira. Diverzifikaciju nije nužno koristiti samo u slučaju stagniranja i pada prihoda jer se ova strategija može koristiti i kada tvrtke koje posjeduju izuzetno jaki *brend* pa žele pod tim imenom proširiti asortiman proizvoda ili usluga iz drugih djelatnosti.

Menadžment ljudskih potencijala i u ovoj strategiji, kao i u prethodnima, ima vrlo važan utjecaj. Provođenje strategije diversifikacije se može provesti na dva načina; povezanom i nepovezanom diversifikacijom. Povezana diversifikacija znači da postojeća tvrtka već ima određenu vezu s novom djelatnošću na način da već koristi materijale, usluge ili proizvode iz te djelatnosti. Osim povezanosti s drugim djelatnostima diversifikacija se može provesti i na način spajanja, pripajanja ili kupnje drugih tvrtki koje djeluju u tim djelatnostima. Tvrtka povezanom diversifikacijom može maksimalno iskoristiti svoju tehnologiju, povećati kapacitete ili maksimalno iskoristiti postojeće zalihe i sirovine. Menadžment ljudskih potencijala u slučaju diversifikacije će biti prisiljen pribavljati radnu snagu iz vanjskih izvora iz jednostavnog razloga što u svojoj postojećoj djelatnosti nema dovoljno znanja i vještina o novoj djelatnosti. Razlika može biti jedino u slučaju kupnje ili spajanja sa drugom tvrtkom i tada se podrazumijeva da druga tvrtka ima vlastiti menadžment ljudskih potencijala koji već raspolaže sa zaposlenicima koji imaju potrebna znanja i vještine.

Vrlo važno je napomenuti da tvrtke koje žele koristiti strategiju diversifikacije nemaju dovoljno vremena za edukaciju zaposlenika jer ulaskom na novo tržište moraju trenutno zauzeti poziciju, a u kratkom vremenu će im biti potrebni kadrovi sa znanjem i iskustvom. Analiza radnih mjesta će biti najbolji pokazatelj menadžmentu ljudskih potencijala koji kadrovi i s kakvim znanjem su potrebni zahtjevima nove djelatnosti. Nakon analize radnih mjesta menadžment ljudskih potencijala će morati postaviti određene standarde i pratiti radnu uspješnost. Bez postavljanja određenih mjerljivih rezultata neće biti moguće pratiti postizanje među ciljeva, a i s tim opravdanost odabira ove strategije. Ukoliko se radi o povezanoj diversifikaciji, standardi će se jednostavnije postaviti, a ukoliko se radi o nepovezanoj diversifikaciji, morati će proći određeni period da bi se mogli uspoređivati rezultati iz određenih godina. U ovoj strategiji će od presudne važnosti biti i sustav nagrađivanja i sustav motiviranja jer će zbog nedostatka kadrova biti potrebno privući adekvatne kadrove iz nekih drugih tvrtki. Obzirom da će potreba za zaposlenicima biti iz vanjskih izvora, samim tim znači da će menadžment ljudskih potencijala morati prije samog odabira ove strategije analizirati stanje na tržištu rada. Poslovni sustav unutar tvrtke sa uvođenjem novih djelatnosti će se također mijenjati, a pri tome treba voditi računa da ne dođe

do fluktuacije zaposlenika koji već duže vrijeme rade u tvrtci kako se ne bi izgubila postojeća kvaliteta i postojeće tržište.

Obzirom na uvođenje nove djelatnosti može se zasigurno reći da u ovoj strategiji menadžment ljudskih potencijala ima veliko značenje, no sigurno je i da je ova strategija daleko najskuplja što se tiče financija. Najveće financijsko ulaganje u cijeloj strategiji je u menadžment ljudskih potencijala jer na tržištu treba pronaći kadrove s iskustvom iz nove djelatnosti, educirati i zadržati stare kadrove te reorganizirati cijeli poslovni sustav.

#### **2.2.4. Strategija *downsizinga* –svođenje tvrtke na pravu mjeru**

Strategija *downsizinga* je strategija o kojoj se najčešće govori u prošlim i sadašnjim vremenima u Hrvatskoj. Poznata je i pod nazivom *restrukturiranje tvrtki*, a cilj ove strategije je smanjiti broj zaposlenih, tj. svesti broj zaposlenika na pravu mjeru. Strategija se koristi kada tvrtki prijete određena kriza na koju se mora što prije odgovoriti. Krize velikih tvrtki nastaju iz razloga što se globalizacijom tržišta mijenjaju uvjeti, odnosno velike tvrtke zbog svoje veličine nisu u stanju odgovoriti na trenutne promjene. Informacijske tehnologije povezale su sva tržišta u jedno globalno tržište, stoga je omogućeno da na svakom tržištu konkuriraju strane tvrtke sa svojim proizvodima i uslugama. Upravo pojava stranih tvrtki, osobito tvrtki iz Kine koje zbog jeftine radne snage imaju povoljnije proizvode, utječe na to da su tvrtke primorane koristiti strategiju *downsizinga*.

Razvoj tehnologije i interneta koji zadnjih godina omogućava informiranje kupaca o proizvodima i uslugama bez fizičkoga prisutstva na određenom tržištu predstavljaju nišu koju koristi puno tvrtki. Korištenje novih tehnologija u promoviranju proizvoda i direktnih dolazaka do kupaca, predstavljaju nova znanja koja brže, bolje i lakše koriste male tvrtke. Dio se poslova razvojem tehnologije unutar velikih tvrtki također gubi, npr. korištenje robota u autoindustriji, stoga je primjena ove strategije česta.

Cilj ove strategije je da se poveća organizacijska efikasnost, konkurentnost te da se smanje troškovi poslovanja. Menadžment ljudskih potencijala restrukturiranje može provesti na tri načina: prvi način je konvergencija, drugi pristup je reorijentacija, a treći pristup sistemska strategija.

Konvergencija je reaktivan pristup, odnosno menadžment ljudskih potencijala započinje s otpuštanjem radnika u cilju smanjivanja troškova, a provodi ga u trenutku kada se tvrtka već nalazi u krizi. Otpuštanje zaposlenika u svakom slučaju treba biti ciljano jer se pritom moraju otpustiti samo zaposlenici koji nisu produktivni. Precizno otpuštanje samo određenih grupa radnika je vrlo teško jer se u masi uvijek nađe dio najboljih zaposlenika koji vrlo lako može

naći posao, a okidač njihovog odlaska je upravo restrukturiranje. Konvergencija je strategija koja može vrlo lako dovesti tvrtku u likvidaciju jer prilikom otpuštanja zaposlenika postoji niz skrivenih troškova. Skriveni troškovi se nalaze u otpremninama zaposlenika te u mogućim sudskim procesima koje zaposlenici mogu pokrenuti protiv tvrtke. Motivacija zaposlenika prilikom restrukturiranja je niska te u pitanje može doći isporuka i kvaliteta robe ili usluge. Istraživanja prikazuju da je samo jedna trećina tvrtki koja se odlučila za strategiju *downsizinga* povećala produktivnost, kao i da je dvije trećine tvrtki koje provelo *downsizing* to isto učinilo i godinu dana poslije.<sup>13</sup>

Reorijentacija je drugi način provođenja *downsizinga*, a uključuje proaktivno djelovanje. Strategijom tvrtke je već planirano smanjenje radne snage u odnosu na promjene koje će se događati na tržištu. Cilj *downsizinga* i dalje ostaje isti, a to je da se poveća organizacijska efikasnost, konkurentnost te da se smanje troškovi poslovanja. Način na koji strategija reorijentacije funkcionira je upravo proaktivan pristup koji omogućuje menadžmentu ljudskih potencijala planiranje i duži vremenski period otpuštanja zaposlenika. Duži i planski period otpuštanja smanjuje mogućnost pogreške te menadžment ljudskih potencijala ima dovoljno vremena educirati zaposlenike o otpuštanjima kako najbolji zaposlenici ne bi napustili tvrtku.

Posljednji pristup je sistemska strategija; kad u tvrtki prevladava kadar pred mirovinom i kada se tvrtka ne nalazi u turbulentnim okolnostima. Implementacija ove strategije se provodi kroz duži vremenski period. Sistemska strategija se može provesti na način da se zabrani zapošljavanje novih zaposlenika uz redovno umirovljenje trenutnih zaposlenika. Ukoliko se bolje promotri sistemska strategija onda se može usporediti s trenutnom strategijom *downsizinga* u državnim i javnim tvrtkama u Republici Hrvatskoj.

Strategija *downsizinga* nije strategija kojoj tvrtke u početku poslovanja teže, to je strategija koju tvrtke moraju slijediti u turbulentnim okolnostima, no ipak i u ovoj strategiji ima određen broj prilika. Prilike za menadžment ljudskih potencijala odabirom ove strategije je da se riješi neproduktivnih zaposlenika, ali i da se otvori prostor za zapošljavanje novih kreativnih zaposlenika. Sljedeća prilika je da se smanji i prilagodi organizacijska struktura te da se promijeni kultura rada tvrtke. Prilike koje proizlaze iz ove strategije su i kontrola troškova te ponovna konkurentnost na tržištu. U sljedećoj tablici prikazani su učinci smanjenja broja zaposlenika na postotak postizanja željenoga rezultata.

---

<sup>13</sup> Raymond, A. N., Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb, 2006. (str. 61)

**Tablica 2.,** Učinci smanjenja broja radnika na željene rezultate

ŽELJENI REZULTATI	POSTOTAK POSTIZANJA ŽELJENOG REZULTATA
Smanjeni troškovi	46%
Povećani profit	32%
Poboljšani protok novca	24%
Povećana produktivnost	22%
Povećana stopa zarade	21%
Povećana konkurentna prednost	19%
Smanjena birokracija	17%
Poboljšano donošenje odluka	14%
Povećano zadovoljstvo potrošača	14%
Porast prodaje	13%
Porast tržišnog udjela	12%
Poboljšana kvaliteta proizvoda	9%
Tehnološki napredak	9%
Porast inovacije	7%
Sprječavanje preuzimanja	6%

Izvor: Prilagodio autor prema Raymond, A. N., *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006. (str.62)

### 2.2.5. Nepredviđene strategije

Prethodno navedene strategije su takozvane namjeravane strategije, odnosno strategije koje menadžment izabire kao racionalno donošenje odluka da bi se proveo strateški plan. Nepredviđene strategije nastaju kada se temeljni dokumenti tvrtke misija, vizija i strategija mijenjaju, tj. kada nastaje razlika između onoga čemu tvrtka teži i onoga što radi. U praksi se nepredviđena strategija može opisati na način da tvrtka koja ima *brend*, a u *brendu* se nalazi poznata kvaliteta proizvoda, preseli proizvodne linije u zemlje s jeftinijom radnom snagom i počne ugrađivati manje kvalitetne dijelove u proizvode. Još jedan primjer nepredviđene strategije u praksi može biti kada tvrtka na tržište ulazi s više proizvoda, a uspjeh postiže proizvod za koga strategija nije bila planirana.

Kreatori nepredviđenih strategija su uglavnom niži menadžment i obični zaposlenici koji svojim znanjem, kreativnošću i iskustvom mogu osmisliti ili poboljšati proizvod ili uslugu. Uloga menadžmenta ljudskih potencijala u ovoj strategiji opet ima ključnu ulogu, a to je da se unutar organizacije tvrtke omogući protok informacija između visokog, operativnog menadžmenta i zaposlenika. Zaposlenici svake tvrtke predstavljaju njezin intelektualni

kapital, a ulaganjem u znanje zaposlenika zasigurno se ostvaruje inovacija ili poboljšanje postojećih usluga ili proizvoda, što će biti nepredviđena strategija kojom će se održavati konkurentna prednost.

U Hrvatskoj menadžment ljudskih potencijala još uvijek ima jednostavnu administrativnu ulogu koja se sastoji od pribavljanja kadrova na tržištu rada, njihove prijave ili odjave radnoga odnosa te ostalih zakonom propisanih statističkih aktivnosti bez utjecaja na strategije tvrtki. Današnji trendovi od menadžmenta ljudskih potencijala traže da se konkurentna prednost na tržištu ostvari pomoću vlastitih zaposlenika ulaganjem u njihova znanja. Da bi menadžment ljudskih potencijala mogao odgovoriti trendovima tržišta, mora imati četiri temeljne sposobnosti koje su navedene u tablici br. 3. Poznavanje poslovne sposobnosti je ključna vrijednost za menadžment ljudskoga potencijala jer će se na osnovi ovoga poznavanja odrediti kakav profil zaposlenika se traži na tržištu te kakve plaće, beneficije i nagrade menadžment može ponuditi. Poznavanje ove sposobnosti je važno iz još jednoga razloga, a to je da se u današnje vrijeme tvrtke najčešće vode prema financijskim pokazateljima te se edukacije i nova zapošljavanja isključivo gledaju kao financijski trošak iako to ne bi trebalo biti tako.

Tehničko znanje menadžment ljudskih potencijala mora imati iz razloga što treba razumjeti procese koji se događaju u samoj proizvodnji. Osim potrebnoga tehničkoga znanja proizvodnje, u ovu sposobnost pripada i tehničko znanje o novim računalnim programima koji se pojavljuju u menadžmentu ljudskih potencijala, novim trendovima na tržištu ljudskih potencijala, kao i nove načine izbora i selekcije zaposlenika.

**Tablica 3.,** Temeljne sposobnosti menadžmenta ljudskih potencijala

POSLOVNA SPOSOBNOST PODUZEĆA	PROFESIONALNO I TEHNIČKO ZNANJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• poznavanje poslovanja</li> <li>• razumijevanje ekonomske sposobnosti</li> <li>• poznavanje financijske sposobnosti</li> <li>• donošenje odluka na temelju poslovanja</li> <li>• izračun financijskih troškova</li> <li>• socijalna i etička odgovornost</li> <li>• praćenje strateškog plana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pribavljanje i zapošljavanje potrebnoga osoblja</li> <li>• razumijevanje poslovnih procesa</li> <li>• razvoj zaposlenika</li> <li>• praćenje novih tehnika razvoja zaposlenika</li> <li>• praćenje tehnologije</li> <li>• razvijanje planova edukacije i stimulacije zaposlenika</li> </ul>
UPRAVLJANJE PROMJENAMA	INTEGRATIVNA SPOSOBNOST
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dijagnosticiranje problema</li> <li>• implementacija promjena</li> <li>• vrednovanje rezultata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• povećanje vrijednosti tvrtke</li> <li>• koordinacijom ostale tri temeljne sposobnosti sagledavanje cijelog poslovanja</li> </ul>

Izvor: Prilagodio autor prema Raymond, A. N., *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006. (str.66)

Upravljanje promjenama je treća osobina koju menadžment ljudskih potencijala mora imati, a to je da se na vrijeme dijagnosticiraju problemi i da se u organizaciju uvedu promjene kako bi se na probleme proaktivno djelovalo. Sposobnost upravljanja promjena je jedna od težih osobina za svladavanje jer organizacija i zaposlenici unutar organizacije promjenama često pružaju otpor. Samim tim u ovoj osobini potrebno je utjecati na konflikte koji će se događati u organizaciji da se promjene ne bi osjetile na kvaliteti proizvoda ili usluga.

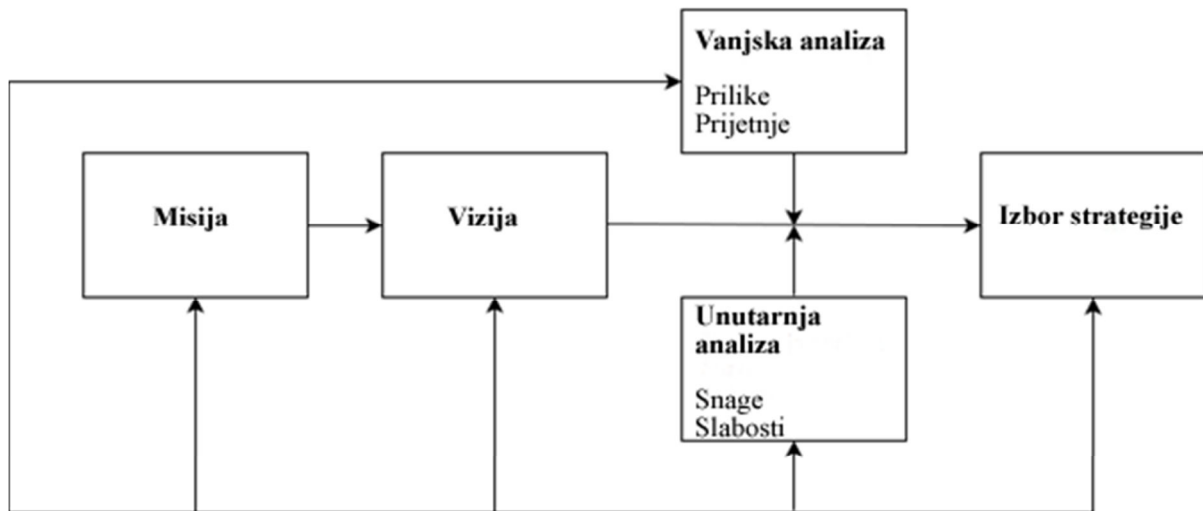
Sposobnost integracije je osobina koja u organizaciju mora integrirati sve tri osobine na način da se poveća vrijednost tvrtke. Način integracije je da se iz perspektive menadžmenta ljudskih potencijala sagledaju sve osobine, međusobno usklade i da se na promjene proaktivno djeluje. Jedan od primjera je da dio tvrtki na tržištu ne može naći adekvatan kadar za otvorena radna mjesta. Prilikom pribavljanja kandidata uvijek je pitanje zašto se takav kadar ne javlja na natječaje, nema li ga ili je problem u kulturi rada tvrtke. Ukoliko je problem u kulturi rada, menadžment ljudskih potencijala ima zadatak ispraviti sve nedostatke.



### 2.3. Analiza strategije u odnosu na menadžment ljudskih potencijala

Prema shemi 1., na stranici 9, u prvom dijelu slike označena je formulacija strategije, odnosno izbor strategije.

**Shema 3.**, Formulacija - izbor strategije



Izvor: Prilagodio autor prema Raymond, A. Noe, *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006 (str.44)

Shema 3. prikazuje temeljne dijelove procesa prilikom određivanja strategije. Prvi dio odabira strategije započinje s misijom tvrtke ili organizacije. Kako je u prethodnom tekstu navedeno, misija je temeljni dokument koji kazuje zašto tvrtka ili organizacija postoji. Misija opisuje tvrtku ili organizaciju te definira vrijednosti koje tvrtka ili organizacija ima. Vrijednosti mogu biti u kvaliteti proizvoda, tehnologiji, ljudskim potencijalima ili društvenoj odgovornosti. Primjer misije jedne od najvećih hrvatskih tvrtki koja povezuje tehnologiju i društvenu odgovornost Hrvatske elektroprivrede (HEP) d.d.: *Sigurna i kvalitetna opskrba kupaca energijom, uz visoki stupanj društvene odgovornosti.*<sup>14</sup> Vizija tvrtke dolazi u kombinaciji s misijom, a predstavlja odgovor na pitanje što želi tvrtka ili organizacija postati u budućnosti. Primjer: Vizija HEP d.d., HEP grupa kao snažna regionalna, moderna i društveno odgovorna korporacija, prepoznata kao primjer učinkovite proizvodnje i isporuke energije kupcima<sup>15</sup>. Vanjska analiza kao dio procesa izbora strategije analizira poslovno okruženje. Analiziraju se vanjski čimbenici nabrojani u prethodnom naslovu. Analizom se određuju prilike na koje

<sup>14</sup> Misija, <http://www.hep.hr/o-hep-grupi/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/37> (12. listopada 2016.)

<sup>15</sup> Ibidem

treba obratiti pozornost, a to mogu biti tržišta na kojima određeni proizvod nije zastupljen ili kupci koji još ne znaju kako na novi način koristiti određeni proizvod ili uslugu<sup>16</sup>, također tehnološke inovacije isto mogu doprinijeti prilikama u izboru strategije. Prijetnje se u vanjskoj analizi odnose na konkurenciju koja ulazi na postojeće tržište, važnu procjenu stanja ljudskih resursa na tržištu te različite ekonomske, pravne i društvene čimbenike koji mogu negativno utjecati na odabranu strategiju. Unutarnjom analizom se analiziraju snage i slabosti tvrtke ili organizacije. Analizira se stanje ljudskih resursa i ljudskih potencijala, financijska učinkovitost, dostupni kapital i tehnološka rješenja. Rezultati analize pokazuju gdje tvrtka ili organizacija ima snagu, a gdje slabost(i).

Analiza se vanjskih i unutarnjih čimbenika naziva SWOT analiza (engleski SWOT analysis). SWOT analiza je strategijski instrument pomoću kojega se dinamički sučeljavaju snage/slabosti poduzeća s prilikama/opasnostima okruženja radi identificiranja šansi/rizika za opstojnost poduzeća<sup>17</sup>. Ukratko, za SWOT se analizu može reći da je to dijagnostički i prognostički instrument koji omogućuje i olakšava planiranje mjera za pojačanje snaga i razgradnju slabih mjesta, ishodište u procesu strategijskog upravljanja, prvi korak u definiranju postojeće i poželjne pozicije poduzeća.<sup>18</sup>

Rezultati SWOT analize daju informacije menadžmentu koju strategiju treba primijeniti da bi misija i vizija tvrtke ili organizacije imala smisla. Svaka tvrtka ili organizacija mora imati više strategija. Menadžment zadužen za izbor strategija uvijek mora imati i alternativne strategije koje će primijeniti uslijed promjena koje se mogu pojaviti. Prema Delloitovom istraživanju u 2015. godini, prilike i prijetnje vanjskih čimbenika su usko povezane s menadžmentom ljudskih potencijala. Naime, *milenijci*, osobe rođene između 1977. – 1995. godine, sada čine pola zaposlenih osoba u svijetu, što znači da su se kriteriji i načini vođenja tvrtki ili organizacija značajno promijenili.<sup>19</sup> Jedan od najčešćih problema je pronalazak kvalificiranih osoba na tržištu rada jer su trendovi pokazali da srednje škole i fakulteti više ne mogu pratiti razvoj tehnologije. Osobe se nakon završetka škole ili fakulteta ne mogu u kratkom vremenu prilagoditi radu u tvrtkama, stoga važnost menadžmenta ljudskih potencijala ima sve veću ulogu u izboru strategije. Trenutna uloga menadžmenta ljudskih potencijala je praćenje tržišta rada, nedostatka radne snage, praćenje konkurentskih tvrtki, načina određivanja plaća, motivacije, nagrada, ulaganja u vještine i znanje zaposlenika, praćenje promjena i izmjena zakona. Izbor strategije uvelike ovisi o stanju ljudskih

---

<sup>16</sup> Petar, S., *Kako prodati snijeg Eskimima*, Andromedia, 2001.

<sup>17</sup> SWOT analiza, <http://limun.hr/main.aspx?id=13851> (13. listopada 2016.)

<sup>18</sup> Ibidem

<sup>19</sup> Delloite, //Global human capital trends 2016., Deloitteuniversity press, 2016., (str. 2)

potencijala u tvrtki ili organizaciji, jer svaka odabrana strategija uvelike ovisi o ljudima. Jedan od primjera je da ukoliko se tvrtka ili organizacija odluči na moderniziranje proizvodnih pogona, pitanje je da li će trenutni ljudski potencijali u tvrtci znati upravljati s modernom tehnologijom, a također je i pitanje ima li na tržištu rada kadrova koji mogu raditi na takvim poslovima.

Izbor strategije, obzirom na trendove u svijetu, mora biti usko vezan uz procjenu trenutnog stanja ljudskih potencijala u tvrtki ili organizaciji, a također i prema stanju ljudskih potencijala na tržištu rada. Prema sadašnjim trendovima ljudski potencijali kojima raspolaže pojedina tvrtka ili organizacija su najveća vrijednost.

#### **2.4. Primjena strategije**

Nakon donošenja temeljnih dokumenata o misiji i viziji te analize vanjskih i unutarnjih čimbenika SWOT analizom, donosi se strategija koju je potrebno primijeniti kako bi se ostvarili zadani ciljevi. Da bi se strategija uspješno primijenila potrebno je u obzir uzeti pet varijabli:<sup>20</sup>

- organizacijsku strukturu,
- oblikovanje zadatka,
- selekciju, obuku i razvoj ljudi
- sustav nagrađivanja,
- vrste informacija.

---

<sup>20</sup> Raymond, A. N., *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006. (str. 52)

Shema 4., Varijable – primjena strategije



Izvor: Prilagodio autor prema Raymond, A. Noe, *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006 (str.44)

Od pet varijabli koje je potrebno primijeniti da bi strategija bila uspješna, čak tri izravno ovise o menadžmentu ljudskih potencijala dok na druge dvije varijable menadžment može posredno utjecati.

Varijabla oblikovanja zadatka je prva odrednica koju menadžment ljudskih potencijala mora realizirati. Oblikovanje zadatka je proces u kojem zadatak treba oblikovati i rasporediti prema radnim mjestima zaposlenika na način da se odredi točan i djelotvoran način obavljanja posla svakog zaposlenika. Prilikom oblikovanja zadatka treba voditi računa da tvrtka ili organizacija ima dovoljan broj kvalitetnih i stručnih zaposlenika koji te zadatke mogu provoditi u djelo. Ukoliko nema dovoljan broj kvalitetnih i stručnih zaposlenika, menadžment mora znati kako i gdje pronaći nove zaposlenike. Analiza radnih mjesta temeljna je podloga za obavljanje svih zadaća i funkcija menadžmenta u poslovnom sustavu, a provodi se radi projektiranja organizacijskog ustroja, izbora sredstava za rad, utvrđivanje zahtjeva radnog mjesta te određivanje složenosti radnog mjesta<sup>21</sup>. Analiza posla je postupak detaljnoga proučavanja sadržaja rada, sredstava za rad i povezanosti s drugim poslovima u sustavu.<sup>22</sup> Oblikovanje zadataka (tj. poslova) je temeljni dokument iz kojega se može iščitati koji su zahtjevi posla, kakav profil zaposlenika je potreban da bi kvalitetno odradio posao i koja su sredstva i prostor za rad potrebni.

Da bi se zadaci mogli oblikovati, kvalitetno i stručno odraditi, potrebno je izvršiti kvalitetnu selekciju, razvoj i obuku zaposlenika. Cilj ove varijable je da na svakom radnom

<sup>21</sup> Vujić, V., *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2008., (str.111)

<sup>22</sup> Ibidem

mjestu u tvrtki bude stručna osoba koja ima znanja i vještine, kojima može kvalitetno i stručno odrađivati zadane poslove. Prije same selekcije potencijalnih zaposlenika, potrebno je pribaviti kandidate koji odgovaraju određenim uvjetima. Proces pribavljanja uključuje traženje, privlačenje i osiguravanje skupine kandidata od kojih se, procesom odabira, izabiru oni koji najbolje odgovaraju uvjetima.<sup>23</sup> Selekcijom se vrši izbor u kojem se traži kandidat koji ima najbolje znanje i vještine potrebne za obavljanje zadataka na određenom radnom mjestu. Prilikom selekcije tvrtke ili organizacije već imaju odabrane strategije jer prema njima odabiru kandidate. Obuka zaposlenika je plan kako da zaposlenici dobiju dodatne vještine i steknu ponašanje potrebno za rad. Razvoj zaposlenika predstavlja stjecanje znanja i vještina da bi zaposlenik na svom radnom mjestu mogao odgovoriti na različite izazove. Trend u tvrtkama je upravljanje potpunom kvalitetom na način da svaki zaposlenik u tvrtki ima planiranu i opširnu edukaciju u cilju konstantnoga poboljšanja kvalitete proizvoda ili usluge.

Sustav nagrađivanja je vrlo važna varijabla u primjeni strategije, jer odrađivanje zadatka ovisi o motivaciji. Menadžment ljudskih potencijala kroz sustav nagrađivanja mora motivirati zaposlenike da efektivno koriste radno vrijeme da bi rezultati primjene strategije bili što bolji. Ukoliko tvrtka omogući zaposlenicima veće plaće od konkurencije, to će zasigurno biti prednost jer će zadržati kvalitetne zaposlenike. Strategija visokih plaća ima pozitivan učinak na zadržavanje kvalitetnih zaposlenika, no negativno utječe na cijenu proizvoda ili usluga. U sustavu nagrađivanja je i odnos prema zaposlenicima. Odnos tvrtke prema zaposlenicima, ulaganje u znanje i vještine zaposlenika te pravedan sustav nagrađivanja mogu tvrtki ili organizaciji dati značajnu prednost pred konkurencijom. Strategije u sustavu nagrađivanja mogu biti ili da se tvrtka odnosi prema zaposlenicima kao vlastitom kapitalu u kojega treba ulagati ili da se prema zaposlenicima odnosi na način da ih se gleda kao trošak. Izbor pristupa u ovoj strategiji može biti ili da će tvrtka ostvariti konkurentsku prednost ili da će se zatvoriti.

---

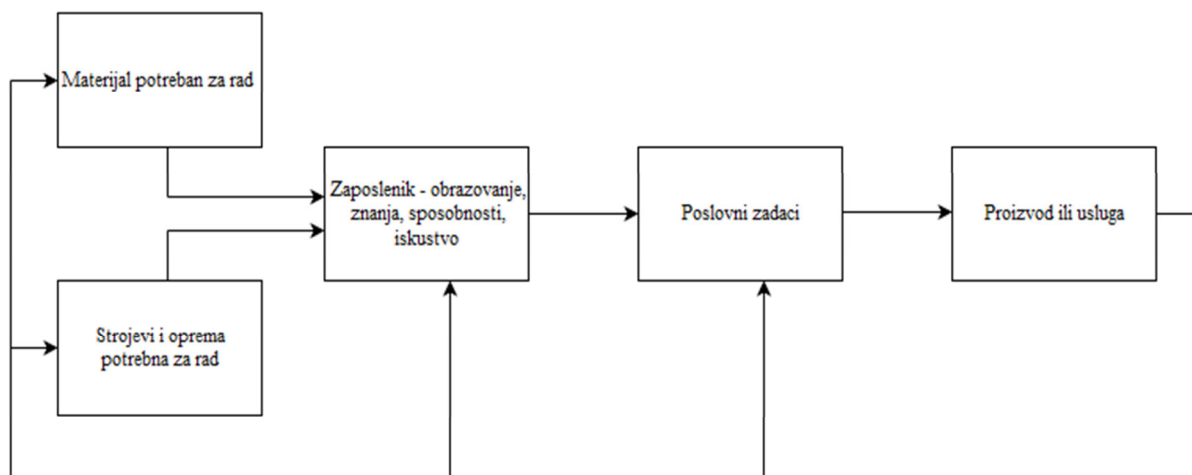
<sup>23</sup> Ibidem (str. 153)

### 3. ANALIZA RADNIH MJESTA I PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Analiza radnih mjesta je temeljna podloga<sup>24</sup> za obavljanje svih zadaća menadžmenta ljudskih potencijala u poslovnom sustavu. Menadžment ljudskih potencijala analizu radnih mjesta provodi zbog:<sup>25</sup>

- projektiranja organizacijskoga ustroja,
- izbora sredstava za rad,
- utvrđivanja zahtjeva radnoga mjesta,
- određivanje složenosti,
- procjene vrijednosti poslova,
- politike vođenja ljudskoga kapitala.

Shema 5., Grafički prikaz analize radnih mjesta



Izvor: Autor

U praksi analiza radnih mjesta započinje s pitanjem koji su strojevi, oprema i materijali potrebni za rad. Nakon odgovora na prvo pitanje, postavlja se sljedeće pitanje vezano za to tko će raditi sa strojevima i materijalima te se u ovom pitanju traži zaposlenik, prema znanju, sposobnosti i iskustvu. Sljedeće je pitanje na temelju čega će raditi, a tiče se poslovnih zadataka koje određuje struka. Konačan ishod je gotov proizvod ili usluga koja se kontrolira. Ukoliko proizvod ili usluga ne sadržava zadovoljavajuću kvalitetu ili funkciju

<sup>24</sup> Vujić, V, *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2008, (str. 111)

<sup>25</sup> Ibidem

proces se ponavlja no traži se gdje je nastala pogreška, kako bi se mogla dobiti zadovoljavajuća kvaliteta.

U analizu radnoga mjesta pripada i analiza posla koja detaljno proučava rad zaposlenika na određenom radnom mjestu. Analizom posla dobiva se kao rezultat opis posla, a opis posla sadrži.<sup>26</sup>

- zahtjeve posla,
- profile zaposlenika,
- sredstva i prostor za rad,
- radne uvjete,
- radne zadatke.

Analiza posla se definira kao sustavni postupak skupljanja, organiziranja i interpretiranja svih relevantnih informacija o zadacima, odgovornosti i kontekstu posla, psihofizičkim i drugim zahtjevima koje postavlja izvršitelj.<sup>27</sup> Jednostavno se analiza posla može objasniti da se analizom dobivaju detaljne informacije o poslu, a pravilnim odabirom treba postaviti zaposlenika koji najviše odgovara zahtjevima posla da bi se dobio kvalitetan proizvod ili usluga.

Analiza posla je temeljni dokument menadžmenta ljudskih potencijala. Informacije dobivene iz opisa posla kao izlazne vrijednosti analize posla koriste se u slučaju ako tvrtka ima potrebu za preoblikovanjem poslova, planiranjem novih zapošljavanja uslijed selekcije, obuke, nagrađivanja i planiranja karijere.

Preoblikovanje posla je sama analiza posla na način da postojeći posao postane učinkovitiji. Da bi se posao uopće mogao preoblikovati, potrebno je detaljno poznavati isti i imati sve postojeće informacije o obavljanju posla. Planiranje zapošljavanja ili planiranje ljudskih potencijala je analiziranje potrebe tvrtke da se na vrijeme pronađu kadrovi koji će biti potrebni uslijed provođenja odabrane strategije. Za proces planiranja zapošljavanja je karakteristično da se analiziraju i prikupljaju sve informacije o znanjima, vještinama, sposobnostima i iskustvima zaposlenika kako bi se upravo takvi mogli naći na tržištu rada. Planiranje ljudskih potencijala ne mora nužno biti vezano za zapošljavanje novih zaposlenika, ono može biti i u smislu educiranja postojećih zaposlenika. Edukacijom postojećih zaposlenika tvrtka može premještati zaposlenike na različite poslove.

---

<sup>26</sup> Vujić, V. *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2008., (str. 111)

<sup>27</sup> Bahtijarević Šiber, F. *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., (str.242)

Selekcija je metoda kojom se želi pronaći najbolji potencijalni zaposlenik koji odgovara uvjetima radnoga mjesta. Menadžment ljudskih potencijala mora dobro poznavati poslove koje potencijalni zaposlenik treba obavljati te koje obrazovanje, znanje, vještine i sposobnosti mora imati kandidat da bi posao dobro obavljao. Sastavni dio svakog posla je obuka jer se tehnologija, kao i procesi rada, konstantno unaprjeđuju. Analizom posla i zadataka prilikom obavljanja posla utvrđuje se način obavljanja posla. Praćenjem načina izvođenja zadataka omogućeno je da se pronađu poboljšanja da bi izvođenje zadataka bilo učinkovitije. Analizom izvođenja zadataka omogućeno je da se pronađe poboljšanje izvođenja poslova, no omogućeno je i da se procijeni uspješnost izvođenja zadataka. Procjena uspješnosti je način na koji se želi odrediti kako zaposlenici obavljaju svoje poslove da bi ih se moglo ili dodatno motivirati ili kazniti. Menadžment ljudskih potencijala je zadužen za planiranje karijere zaposlenika, stoga je potrebno voditi računa o vještinama i ambicijama zaposlenika u odnosu na prilike i strategiju koju je pojedina tvrtka odabrala. Svako obavljanje zadataka na određenom radnom mjestu ima svoju vrijednost, stoga menadžment ljudskih potencijala mora odrediti kolika je to vrijednost u novcu. Pritom određivanje vrijednosti mora biti pravedno kako ne bi došlo do nezadovoljstva zaposlenika. Određivanje vrijednosti pojedinoga posla se temelji na analizi svih poslova u tvrtki te na znanjima, vještinama i sposobnostima koje su potrebne da bi se posao mogao obavljati.

Najvažnije informacije koje se dobiju analizom posla su opis posla i specifikacija posla. Opis posla je popis zadataka, dužnosti i odgovornost koje posao zahtijeva, dok je specifikacija posla popis znanja, vještina i sposobnosti. Znanje se odnosi na potrebne proceduralne informacije prema kojima se obavlja posao. Vještina je razina sposobnosti pojedinca koja omogućava da se posao obavi što učinkovitije. Sposobnost se najčešće odnosi na zdravstveno stanje zaposlenika koje je potrebno da se zadaci izvršavaju bez rizika po zdravlje.

### **3.1. Metode utvrđivanja zahtjeva radnoga mjesta**

Utvrđivanje zahtjeva radnog mjesta je segment analize posla, odnosno bez analize posla nemoguće je odrediti zahtjeve radnoga mjesta. U svrhu same analize radnoga mjesta primjenjuje se niz metoda, a svaka metoda ima svoje prednosti i nedostatke. Jedna od najjednostavnijih metoda analize posla je metoda neposrednog opažanja. U ovoj metodi osoba



zadužena za analizu posla promatra zaposlenike na radu i bilježi bitne informacije koje opisuju posao.<sup>28</sup> Informacije bitne za analizu posla su odgovori na postavljena pitanja:<sup>29</sup>

- koji su zadaci, poslovi i procesi rada?
- kako se radi?
- koliko vremena je potrebno za obavljanje posl(ov)a?
- koja oprema i materijali se koriste pri radu?
- kakva je radna okolina?

Promatranje zaposlenika na radu daje analitičaru precizne informacije o radnoj učinkovitosti, radnim uvjetima, materijalima, opremi te o fizičkim aktivnostima zaposlenika. Napretkom tehnologije mogućnosti metode neposrednoga opažanja su se povećale ukoliko se koriste videokamere. Obzirom da ova metoda traži osobu koja će promatrati zaposlenika nju nije moguće koristiti za analizu svih radnih mjesta, pogotovo ne za ona radna mjesta koja nisu vezana za mjesto rada. Prednosti metode neposrednoga opažanja su u realnom vremenu u kojem analitičar promatra radno ponašanje i radne uvjete zaposlenika, ukoliko više analitičara i u različitom vremenu promatra rad zaposlenika dodatno se smanjuje mogućnost pogreške. Nedostaci ove metode su da je primjenjiva samo za jednostavne i manualne poslove te da je zahtjevnija i skupa za poslove s dugim ciklusom ponavljanja.

Metoda intervjua je analiza u kojoj analitičar intervjuira zaposlenike koji su dobri poznavatelji posla. Intervjui nisu samo nužni za zaposlenike, nego se s njima obuhvaćaju i pretpostavljene osobe ili menadžeri, tj. svi koji određeni posao dobro poznaju. U metodi intervjua obuhvaćaju se informacije jednake informacijama u metodi neposrednoga opažanja. Obzirom na sličnost informacija koje se prikupljaju metoda neposrednoga opažanja i metoda intervjua, one se nadopunjavaju. Pitanja koja se postavljaju zaposlenicima i menadžerima mogu biti strukturirana ili nestrukturirana, a intervjui mogu biti pojedinačni ili skupni, sve ovisno o analitičaru koji provodi ovu metodu. Da bi se pravilno koristila metoda intervjua potrebno je držati se određenih savjeta, a to je da se izbor zaposlenika određenih za intervju prepusti neposrednom menadžeru koji treba odabrati najkvalitetnije zaposlenike. Sljedeći savjet je da intervju treba što više strukturirati da se ne bi skrenulo sa teme i da bi rezultati intervjua bili u skladu s traženim informacijama. Ostali savjeti se odnose na razumijevanje intervjua da zaposlenici ne bi bili preplašeni pitanjima. Intervju zaposlenik treba verificirati, a

---

<sup>28</sup> Bahtijarević Šiber, F. *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., (str.249)

<sup>29</sup> Ibidem

analitičar se mora za metodu intervjua što bolje pripremiti na način da što bolje upozna posao koji zaposlenik obavlja.

Metoda upitnika je odgovaranje zaposlenika na postavljena pisana pitanja. Obično su odgovori na pitanja ponuđeni pa zaposlenici zaokružuju odgovore. Navedena je metoda najčešća metoda koja se koristi prilikom analize posla, a zasigurno je jedna od najefikasnijih. Metoda upitnika je standardizirana metoda koja prikuplja točno određene informacije, puno je jeftinija od prethodnih metoda, a vrlo je jednostavna za provođenje. Ovu metodu je moguće provesti u kratkom vremenu i obično se provodi na način da se upitnik daje zaposleniku i pretpostavljenoj osobi. Dileme koje analitičar ima nakon čitanja upitnika može riješiti metodom intervjua. Za razliku od drugih metoda, metoda upitnika omogućuje u kratkom vremenu dobivanje potrebnih informacija velikog broja zaposlenika, uspoređivanje danih informacija te otkrivanje razlike u shvaćanju poslova između zaposlenika i menadžera. Problem ove metode je priprema *dobrog* upitnika jer priprema traži dobro poznavanje posla što će odužiti vrijeme pripreme. Analiza dobivenih informacija će također uzeti dosta vremena, no najveći problem može biti kriva interpretacija podataka. Najpoznatija metoda upitnika je Upitnik za analizu pozicija. Smatra se da je upitnik za analizu pozicija najvažniji doprinos analizi posla u posljednja dva desetljeća, a razvio ga je Ernest McCormic na Perdue Universtyju.<sup>30</sup> Ova je analiza usmjerena na zaposlenika i njegovo ponašanje. Upitnik je temeljen na analizi 536 poslova u 70 poslovnih i industrijskih organizacija. Razrađene su 32 specifične ljestvice i 13 općih dimenzija.<sup>31</sup> Ovaj se upitnik upotrebljava u različite svrhe u menadžmentu ljudskih potencijala, a iz njega se dobivaju informacije o aktivnostima i ponašanju zaposlenika. Pomoću njega se mogu određivati sposobnosti zaposlenika i na temelju sposobnosti visina plaće zaposlenika.

U Republici Hrvatskoj sustav analize posla je razvio Zoran Bujas sredinom pedesetih godina prošloga stoljeća te se ta analiza naziva *Bujasov sustav analize posla*<sup>32</sup>. Bujasov sustav je nekada u velikim tvrtkama u Hrvatskoj imao vrlo važan utjecaj. Bio je neophodan za analizu posla, no trenutno se analizi posla u Hrvatskoj daje mala pozornost stoga tvrtkama, ali i ministarstvima u Hrvatskoj, kronično nedostaje pravih stručnjaka. U Bujasovom se sustavu nalazi opis i specifikacija zahtjeva posla, odnosno prikupljaju se informacije o samome radnom mjestu i zahtjevima koje posao traži od zaposlenika. Uz shemu analize radnih mjesta

---

<sup>30</sup> Bahtijarević Šiber, F. *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., (str.259)

<sup>31</sup> Ibidem (str.261)

<sup>32</sup> Ibidem (str.270)

razrađene su i detaljne upute i definicije svih faktora i dimenzija posla koje sustav analizira te psihičke i psihofizičke osobine koje se zahtijevaju od zaposlenika.<sup>33</sup>

U tablici 4. dan je primjer Bujasovog sustava analize posla koji objedinjuje analizu i specifikaciju posla te osobine zaposlenika. Primjer je dan u skraćenom obliku bez detaljnih uputa o popunjavanju sustava.

**Tablica 4.,** Bujasov sustav analize posla

<b>I. Opći podaci</b>				
<b>A. Naziv radnog mjesta:</b>				
<b>B. Opis rada:</b> (opisati sve što zaposlenik radi)				
<b>C. Neke karakteristike posla:</b>				
1. Kakav je rad u pogonu; naporan, srednje naporan ili lagan? Specificirati rad radnika: brzo, srednje brzo, polako.				
2. Specificirati ritam rada.				
3. Ponavlja li se izvršenje zadatka ili se izvršava više zadataka?				
<b>D. Strojevi, alati, instrumenti i drugi uređaji koji se upotrebljavaju pri radu:</b>				
<b>E. Uvjeti da netko pristupi profesionalnom treningu</b> (dob, spol, kvalifikacije...)				
<b>F. Osposobljavanje za rad</b> (sadržaj, metode, trajanje...)				
<b>G. Početna plaća. Mogućnost napredovanja.</b>				
<b>II. Uvjeti u kojima se radi</b>				
1.	Unutra		16.	Mehanička opasnost
2.	Vani		17.	Pokretni predmeti
3.	Toplo		18.	Skučen prostor
4.	Hladno		19.	Rad na uzdignutom mjestu
5.	Nagle promjene temperature		20.	Mogućnost opeklina
6.	Vlažno		21.	Električna pogibelj
7.	Suho		22.	Eksplozivi
8.	Mokro		23.	Razna zračenja
9.	Prašno		24.	Toksična atmosfera
10.	Nečisto		25.	Rad u timu
11.	Vonjevi		26.	Rad u prisutnosti drugih
12.	Buka		27.	Samotni rad
13.	Prikladno svjetlo		28.	Monotoni rad
14.	Prikladna ventilacija		29.	Rad u smjenama
15.	Vibracije			
(Uputa: ako postoje navedeni uvjeti staviti x, a ako ne 0)				

<sup>33</sup> Ibidem

<b>III. Tjelesne aktivnosti koje rad uključuje</b>					
41.	Hodanje		52.	Balansiranje	
42.	Skakanje		53.	Uspinjanje	
43.	Trčanje		54.	Puzanje	
44.	Stajanje		55.	Nošenje	
45.	Okretanje		56.	Bacanje	
46.	Sagibanje		57.	Guranje	
47.	Čučanje		58.	Vučenje	
48.	Klečanje		59.	Rad rukama	
49.	Sjedenje		60.	Rad prstima	
50.	Dohvaćanje		61.	Okulomotorna koordinacija	
51.	Dizanje predmeta				
(Uputa: ako rad zahtijeva neku od ovih aktivnosti staviti x, a ako ne 0)					
<b>IV. Psihičke i psihofizičke funkcije koje rad zahtijeva</b>					
71.	Lokaliziranje zvuka		85.	Opća brzina rada	
72.	Razlikovanje visine i intenziteta zvuka		86.	Brzo razumijevanje signala i zapovjedi	
73.	Održavanje ravnoteže		87.	Brzo reagiranje	
74.	Vid na blizinu		88.	Razgovijetan govor	
75.	Vid na daljinu		89.	Lakoća verbalnoga izražavanja	
76.	Indirektno gledanje		90.	Opća snalažljivost	
77.	Vid u sumraku		91.	Rješavanje problema	
78.	Razlikovanje svjetlina		92.	Računanje	
79.	Razlikovanje boja		93.	Crtanje	
80.	Točno i brzo prepoznavanje oblika		94.	Opća tjelesna spretnost	
81.	Pipanje		95.	Spretnost ruku	
82.	Mišićna osjetljivost		96.	Emocionalna otpornost	
83.	Prosudivanje udaljenosti		97.	Inicijativa i samostalnost u radu	
84.	Prosudivanje smjera i brzine kretanja				
(Uputa: Ako osobina nije važna 0, ako je donekle važna XX, a ako se bez te osobine ne može XXX)					
<b>V. Kritične točke rada</b>					
H. Koji su glavni uzroci neuspjeha u tijeku profesionalnoga osposobljavanja?					
I. Koji su glavni uzroci neuspjeha ili slabijega uspjeha u radu?					
J. Pri kojim zadacima radnici najčešće griješe?					
K. Kolika je fluktuacija radne snage i koji su joj glavni uzroci?					
L. Koje su glavne konfliktne situacije u koje radnici dolaze za vrijeme obavljanja posla?					
M. Koje pogibli za tjelesno i mentalno zdravlje radnika sadrži rad?					
N. Koji su glavni izvori zadovoljstva koje radnik ima u poslu (zadovoljstvo zbog dobro obavljenog posla, pohvale, nagrade, mogućnost napredovanja, vodeći položaj...)?					

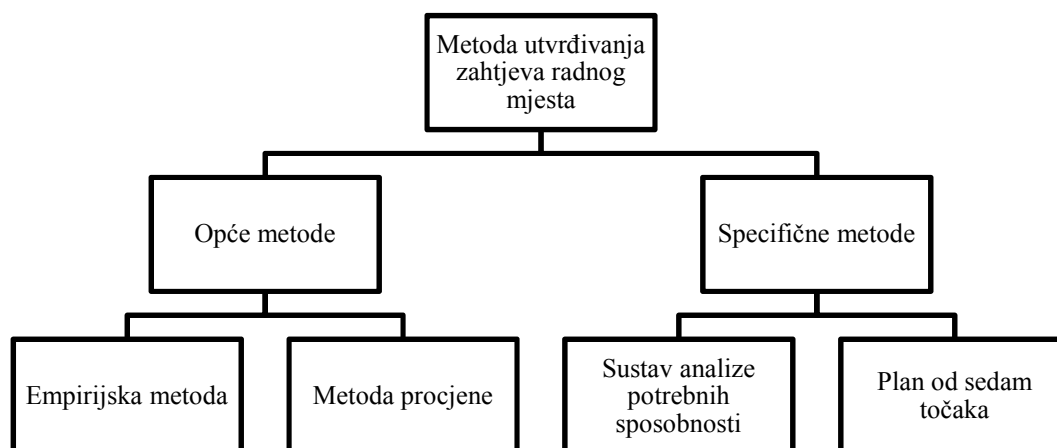
Izvor: Prilagodio autor na temelju Bahtijarević Šiber, F, *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., (str.271-272)

Bujasov sustav za analizu posla se, bez obzira što je napravljen sredinom pedesetih godina prošlog stoljeća, i danas može koristiti za razrađivanje i analizu posla u tvrtkama.

Utvrđivanje zahtjeva posla je segment analize posla, a u prethodnom tekstu su obrađene osnovne analize posla. Nakon analize posla pristupa se utvrđivanju zahtjeva posla, a

utvrđivanje zahtjeva posla je poznato još i po nazivu specifikacija posla. U analizi se posla utvrđuje kakav su prostor ili okoliš, alati i materijali potrebni za obavljanje posla, a u specifikaciji posla određuje se kakav je zaposlenik potreban za uspješno obavljanje posla. Potrebno je ustanoviti koja su znanja potrebna, koje vještine, iskustvo te koje sposobnosti. U praksi se često koristi naziv profil pa se nerijetko u kontekstu govori kakav je profil zaposlenika potreban. Profil se zaposlenika, prema autorima menadžmenta ljudskih potencijala, sastoji od dva profila. Jedan profil je profesionalni koji sadrži znanja, vještine i sposobnosti potrebne za obavljanje zadataka, a drugi je psihološki te sadrži intelektualne sposobnosti, svojstva ličnosti, motivaciju i interese. Tek kada se sada bolje pogleda vidi se važnost analize posla i vidi se važnost segmenta specifikacije posla jer bez detaljne analize se ne bi znalo kakav profil zaposlenika je potreban. Specifikacija posla je najteži dio posla menadžmenta ljudskih potencijala, jer ukoliko se pogriješi u ovom koraku, izbor i kvaliteta zaposlenika neće odgovarati strategiji i planu tvrtke. Obzirom da se radi o ljudima i o tržištu rada uvijek je potrebno odrediti minimalne standarde potencijalnih zaposlenika prihvatljivih za selekciju i izbor. Prilikom utvrđivanja zahtjeva radnoga mjesta analizira se kompleksnost posla na način da se definira koje je obrazovanje i stručnost potrebna za obavljanje posla, a vrstom i prirodom posla se određuje koja su znanja i koja je specijalizacija potrebna.

**Dijagram 1.**, Metode utvrđivanja zahtjeva radnoga mjesta



Izvor: Autor

Metode utvrđivanja zahtjeva radnog mjesta se često procjenjuju i utvrđuju. Postoje dva načina utvrđivanja zahtjeva radnog mjesta; općom i specifičnom metodom, a opća

metoda se dijeli na empirijsku metodu i metodu procjene. Specifična se metoda dijeli na sustav analize sposobnosti i metodu plana od sedam točaka.

Opća empirijska metoda je vrlo zahtjevna i kompleksna metoda. Ova metoda se temelji na osobinama koje imaju produktivni zaposlenici, odnosno traže se razlike u osobinama koje imaju produktivni i neproduktivni zaposlenici. Metoda se provodi na način da se na određenim poslovima testiraju zaposlenici nizom različitih psihologijskih testova, kako bi se utvrdile koje su to osobine koje se razlikuju između produktivnih i neproduktivnih zaposlenika. U praksi metoda se provodi na način da se prvo odaberu svi zaposlenici koji obavljaju isti posao. Zatim ih se podijeli u tri grupe: produktivni, osrednji i neproduktivni zaposlenici. Grupe su podijeljene prema uspješnosti obavljanja zadataka na radnom mjestu. Nakon podjele u tri grupe u obzir za analizu se uzimaju produktivni i neproduktivni zaposlenici. Serijom testova se traže koje su razlike u osobinama produktivnih i neproduktivnih zaposlenika.

Opća metoda procjene temelji se na osobama koji su stručnjaci u svome poslu na način da odlično poznaju procese posla kao i konačan rezultat. Metoda se provodi na način da tim stručnjaka procjenjuje koje su osobine, znanje i obrazovanje potrebni za obavljanje svakoga pojedinoga radnoga mjesta. Temeljni dokument na osnovu kojeg se provodi ova metoda je analiza posla. U praksi metoda se provodi s popisom osobina koje su potrebne za pojedino radno mjesto. Nakon popisa osobina potrebno je navesti praktične primjere ponašanja zaposlenika da bi se izbjegle pogreške. Svaka osobina mora imati minimum i maksimum koji će biti u obliku ljestvice da bi se osobine mogle ocjenjivati. Ocjene moraju biti detaljno opisane i u svakoj ocjeni mora biti praktičan primjer ponašanja. Metodu procjene provode stručnjaci koji dobro poznaju posao, no da bi metoda bila što objektivnija potrebno je imati na raspolaganju veći broj stručnjaka. Veći broj stručnjaka prilikom ocjenjivanja smanjuje mogućnost pogreške i povećava objektivnost metode. Konačni rezultat ove metode dobiva se kao prosjek ocjena svih stručnjaka. Metoda procjene obično sadržava procjenu: stručnog znanja, inteligencije, verbalnih i ostalih sposobnosti, motornu koordinaciju, crte ličnosti, temperament, interese, fizičke zahtjeve i uvjete okoline.

Specifična metoda utvrđivanja zahtijeva radnog mjesta je standardizirana metoda koju koriste tvrtke za pojedina (tj. specifična) radna mjesta. Specifične metode obično se fokusiraju na osobine zaposlenika, no njima se može utvrđivati više karakteristika. Ove metode se najčešće usmjeruju na zaposlenika odnosno izvršitelja radnog zadatka, a na engleskom jeziku se nazivaju *Traittheoryofpersonality* ili u prijevodu *teorija osobina ličnosti*. Cilj ovih metoda je da se standardizira analiza utvrđivanja zahtijeva radnoga mjesta na način

da se dobiju informacije kakve bi osobine zaposlenika odgovarale određenom radnom mjestu. Specifične metode funkcioniraju na način da se nakon analize posla analiziraju osobine odnosno ličnost zaposlenika te se na temelju dobivenoga okvira traži osoba koja će najbolje odgovarati za obavljanje toga posla.

Jedna od specifičnih metoda je sustav analize potrebnih sposobnosti u kojoj je cilj prikupiti i utvrditi koje su to sposobnosti koje zahtijeva obavljanje zadatka na radnom mjestu zaposlenika. Utvrđivanje informacija o potrebnim sposobnostima provodi se pomoću Fleishmanovoga sustava analize. U ovoj se metodi utvrđuju koje su to trajne osobine zaposlenika poželjne za obavljanje radnoga zadatka. Metoda se sastoji od 52 psihomotorne, fizičke, mentalne i senzorne osobine povezane sa zahtjevima određenih poslova. Svaka od 52 osobine se ocjenjuje pomoću ocjena od 1 do 7. Ocjene od 1 do 7 su opisne i sadrže informacije i primjere koje će pomoći analitičaru da ocjeni zaposlenika. U slijedećoj tablici navedeni su zahtjevi sposobnosti.

**Tablica 5.,** Zahtjevi sposobnosti prema Flaishmanovom sustavu analize radnog mjesta

1. Razumijevanje usmenih informacija	18. Vizualizacija	35. Snaga tijela
2. Razumijevanje pismenih informacija	19. Brzina opažanja	36. Opseg savitljivosti
3. Usmeno izražavanje	20. Selektivna opažanja	37. Dinamička savitljivost
4. Pismeno izražavanje	21. Podjela opažanja	38. Koordinacija tijela
5. Fluentnost ideja	22. Preciznost kontrole	39. Ravnoteža tijela
6. Originalnost	23. Koordinacija pokreta	40. Izdržljivost
7. Memoriranje	24. Izborna reakcija	41. Vid na blizinu
8. Problemska osjetljivost	25. Kontrola brzine	42. Vid na daljinu
9. Matematičko mišljenje	26. Vrijeme reakcije	43. Razlikovanje boja
10. Sposobnost upotrebe brojeva	27. Čvrstina ruku	44. Vid noću
11. Deduktivno mišljenje	28. Manualna spretnost	45. Periferni vid
12. Induktivno mišljenje	29. Spretnost prstiju	46. Percepcija pozadine
13. Sređivanje informacija	30. Brzina prstiju	47. Vidna osjetljivost
14. Kategorija fleksibilnosti	31. Brzina kretanja udova	48. Slušna osjetljivost
15. Brzina zaključivanja	32. Statička snaga	49. Slušna pažnja
16. Fleksibilnost zaključivanja	33. Eksplozivna snaga	50. Lokalizacija zvuka
17. Prostorna orijentacija	34. Dinamička snaga	51. Razumijevanje govora
		52. Jasnoća govora

Izvor: Prilagodio autor prema Bahtijarević Šiber, F, *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., (str.278)

U tablici 5. navedene su osobine koje analitičar ocjenjuje. Svaka osobina je detaljno opisana sa primjerima i ocjenjena sa ocjenom od 1 do 7. Analitičari moraju kao i u prethodnim slučajevima pronaći osobine i njihov minimum koji odgovara zahtjevima pojedinoga radnoga mjesta. Temeljem odabranih osobina i njihovim ocjenjivanjem analitičar stvara standardizirani obrazac putem kojeg će se za određeno radno mjesto vršiti oglašavanje,

pred selekcija, selekcija te razvoj zaposlenika u tvrtki. Negativna strana Flaishmanove metode je to što u obzir uzima samo osobine zaposlenika, a ne uzima u obzir vještine i osobinu ličnosti zaposlenika.

U specifičnim metodama utvrđivanja zahtjeva radnoga mjesta u svrhu smanjenja vremena i troškova analize razvijaju se metode koje pojednostavljuju analizu. Jedna od metoda koja pojednostavljuje cijeli proces je Rodgerov plan od sedam točaka. Ova metoda je koncipirana na način da se u obzir uzima 7 osobina, a to su:

- fizičke karakteristike,
- znanje i obrazovanje,
- opća inteligencija,
- specifične sposobnosti,
- interesi,
- ličnost,
- osobne okolnosti.

U Rodgerovom se planu osobine karakteriziraju kao vodič koji treba poštivati prilikom odabira zaposlenika. Vodič se primjenjuje na način da se dani odgovori zaokružuju. Temeljem zaokruženih odgovora procjenjuju se osobine koje su potrebne za obavljanje radnih zadataka na određenom radnom mjestu. Prilikom analize zaposlenika ovom metodom potrebno je paziti da ne dođe do krivog opisa posla. Ukoliko dođe do krivoga opisa posla moguće je da će se tražiti osoba koja nema adekvatno obrazovanje. Sljedeće na što je potrebno paziti je da analitičar ne pomiješa osobine zaposlenika koje su bitne od onih koje su poželjne.

Menadžment ljudskih potencijala ima vrlo važnu ulogu u utvrđivanju zahtjeva radnoga mjesta jer analiza posla i analiza zahtjeva jesu temelj izbora i selekcije zaposlenika. Izborom i selekcijom zaposlenika odnosno njihovim osobinama stvara se temelj koji mora tvrtku ili organizaciju dovesti u fazu konkurentnosti na tržištu. Ukoliko se analize posla i analize zahtjeva radnoga mjesta zanemare kao što je to čest slučaj u Hrvatskoj, tada se ne može odrediti profil zaposlenika koji će odgovarati određenom poslu. U sljedećoj tablici prikazan je opći plan od sedam točaka za određivanje profila zaposlenika.



**Tablica 6.,** Opći plan od sedam točaka

<p><b>1. Fizičke karakteristike</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fizički izgled i zdravlje (visina, građa, kondicija, sluh, vid...)</li> <li>• Zahtjevi posla u odnosu na manire, izgled, odjeća, glas...</li> <li>• Spol</li> </ul>
<p><b>2. Znanje i obrazovanje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razina općega i stručnoga znanja,</li> <li>• Edukacija potrebna za posao,</li> <li>• Radno iskustvo</li> </ul>
<p><b>3. Opća inteligencija</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koji stupanj inteligencije zahtijeva posao,</li> </ul>
<p><b>4. Specifične sposobnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koje specifične sposobnosti su potrebne (mehaničke, verbalne, psihomotorne...)</li> </ul>
<p><b>5. Interesi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jesu li interesi zaposlenika važni za posao koji obavlja,</li> </ul>
<p><b>6. Ličnost</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mogućnost uvjeravanja, utjecaj na druge, stabilnost, pouzdanost, samopouzdanje...</li> </ul>
<p><b>7. Osobne okolnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obiteljske obaveze, terenski rad, prekovremeni rad...</li> </ul>

Izvor: Autor prema Bahtijarević Šiber, F, *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., (str.280)

### 3.2. Analiza potrebnih kompetencija radnoga mjesta

Zaposlenik koji radi u tvrtki u punom radnom vremenu od osam sati dnevno na radnom mjestu provede veći dio svoga života. Uloga menadžmenta ljudskih potencijala je da u interesu konkurentnosti na tržištu i kvalitete proizvoda ili usluge zaposlenicima gospodari na način da se osjećaju sigurno i ugodno. Da bi se zaposlenici na svojim poslovima osjećali sigurno i ugodno potrebno je znati što je njihov radni zadatak, kako se radi, u kojim uvjetima i s čime se radi. Odgovori na postavljena pitanja predstavljaju analizu radnoga mjesta koja je opisana u prethodnom pod poglavlju. Upravo analiza radnoga mjesta utvrđuje koje će to sposobnosti i osobine biti potrebne da bi se mogla napraviti kvalitetna selekcija zaposlenika.

Radno mjesto je prostorno ograničeni dio tvrtke na kojem se nalaze alati i strojevi potrebni za izradu konačnoga proizvoda ili usluge i na kojem u izradi konačnoga proizvoda ili usluge sudjeluje jedan ili više zaposlenika. Radno mjesto čini zaposlenik, sredstva za rad, prostor za rad i odgovarajući radni uvjeti. Radno se mjesto definira kao najmanja organizacijska jedinica u procesu proizvodnje; mjesto gdje se odvija postupak izrade proizvoda ili usluge i mjesto gdje se zaposlenik nalazi. Konačan uvjet za izradu proizvoda ili usluge je da se zaposlenik dovede u međusobno vezu s materijalom, alatom i strojevima te da sudjeluje u izradi konačnoga proizvoda. Upute što i kako treba raditi na određenom radnom

mjestu dobivaju se iz analize posla, a rezultat analize posla je dokument koji se klasificira kao opis radnoga mjesta. Opis radnoga mjesta je dokument koji sadrži koje su odgovornosti radnoga mjesta, ovlaštenja, sredstva, znanja i sposobnosti potrebne da bi zaposlenik uspješno obavljao rad. Svako je radno mjesto specifično te je potrebno prvo utvrditi koji su to psihofizički zahtjevi potrebni za rad. Na temelju analize posla, opisa posla, analize rada i psiholoških zahtjeva rada, psiholog analizira radno mjesto te utvrđuje psihofizičke zahtjeve. Utvrđivanje psihofizičkih zahtjeva je dokument koji će se koristiti pri odabiru i selekciji zaposlenika. Ovaj dokument sadrži analizu radnoga mjesta u kojem se nalaze podaci o fizičkim uvjetima rada, uvjetima radne sredine, karakteristikama rada, ritmu rada, položaju i aktivnostima zaposlenika pri radu, mentalnim zahtjevima rada, zahtjevima osobina ličnosti i psihološkim kontraindikacijama za radno mjesto.

Nakon utvrđivanja psihofizičkih zahtjeva radnoga mjesta, potrebno je odrediti (tj. rangirati) radno mjesto. Rangiranje radnoga mjesta najčešće se koristi u svrhu određivanja u koji platni razred pripada radno mjesto te kakva je složenost poslova koji se obavljaju. Prilikom rangiranja radnoga mjesta određuje se težina rada kojeg zaposlenik obavlja i koji su zahtjevi radnoga mjesta u smislu stručnosti i odgovornosti. Rangiranje se može provesti na način da se napravi popis poslova te da se poslovi pišu tako da pri vrhu popisa dođu najteži poslovi, a prema dnu popisa lakši poslovi ili na način da se odredi nekoliko razreda težine poslova.

Svako radno mjesto, osim psihofizičkih zahtjeva, težine rada, stručnosti i odgovornosti, ima potrebu za analizom ili određivanjem zdravstvenih zahtjeva. U medicini postoji dio zdravstva koji se isključivo bavi utvrđivanjem zdravstvenih zahtjeva na radnom mjestu, a naziva se medicina rada. Analiza i određivanje zdravstvenih zahtjeva se temelji na analizi posla, zahtjevima radnoga mjesta i na redovnim zdravstvenim pregledima zaposlenika. Periodičkim zdravstvenim pregledima zaposlenika analiziraju se, utvrđuju i prate zdravstveni poremećaji vida, sluha, te profesionalne kontraindikacije ovisno o radnom mjestu.

Analiza potrebnih sposobnosti radnoga mjesta je postupak pomoću kojeg se definiraju zahtjevi radnoga mjesta. Ovom analizom se dobivaju konkretni podaci što se na radnom mjestu radi, gdje se i čime radi, uvjeti u kojima se radi i koje su osobine i sposobnosti potrebne da bi zaposlenik radio na radnom mjestu. Informacije koje prikuplja menadžment ljudskih potencijala u ovoj analizi temelj je za selekciju i odabir zaposlenika na način da svaki zaposlenik odgovora zahtjevu radnoga mjesta. Osim odabira i selekcije ovom analizom se još stvara temelj za usavršavanje i razvoj zaposlenika, razvoj karijere i procjenu uspješnosti rada

zaposlenika. Podaci koji se prikupljaju u svrhu analize radnog mjesta navedeni su u sljedećoj tablici.

**Tablica 7.,** Podaci za analizu radnoga mjesta

<b>Područje rada u organizacijskoj shemi</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• šifra i naziv organizacijske jedinice</li><li>• šifra neposrednog menadžera</li><li>• šifra osobe koja zamjenjuje neposrednog izvršitelja</li></ul>
<b>Posebni aspekti radnih aktivnosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ponašanje (fizički poslovi, komuniciranje na poslu)</li><li>• fizički napori za analizu metoda rada</li><li>• zahtjevi posla</li></ul>
<b>Sredstva i uvjeti rada</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• materijal koji se upotrebljava</li><li>• fizički uvjeti rada</li><li>• karakteristike proizvoda i usluga kao rezultat rada</li></ul>
<b>Radne performanse</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• radni standardi</li><li>• procjene kvalitete rada</li><li>• kriteriji vrednovanja</li></ul>
<b>Zahtjevi radnog mjesta</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• znanje potrebno za rad</li><li>• poželjne osobine</li><li>• radno iskustvo</li></ul>

Izvor: Prilagodio autor prema Vujiću, V, *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2008., (str. 114)

### 3.3. Pristup oblikovanju poslova na radnom mjestu

U prethodnom tekstu prikazane su metode kako se analizira pojedini posao i pojedino radno mjesto u svrhu odabira najkvalitetnijega zaposlenika. Pretpostavka protekle analize je da radno mjesto već postoji, no što ako radno mjesto tek treba oblikovati ili ako se zbog promjena koje nastaju u procesu rada radne zadaće smanjuju ili povećavaju? Tada radno mjesto i poslove koji se obavljaju na radnom mjestu tek treba oblikovati. U oblikovanje poslova radnoga mjesta spada i preoblikovanje poslova radnoga mjesta kada menadžment zbog neefikasnosti ili nekoga drugoga razloga preoblikuje postojeće poslove. Oblikovanje posla je proces u kojem se oblikuje način i donose odluke kako će se posao izvršavati i koje će biti radne zadaće na radnom mjestu. Preoblikovanje se posla može definirati kao izmjena radnih zadaća već postojećega radnoga mjesta. Temelj oblikovanja posla je analiza posla i utvrđivanje zahtjeva posla, a oblikovati posao mogu samo stručne osobe koje dobro poznaju posao. Oblikovanje posla se može provesti kroz četiri različita pristupa, a to su motivacijski pristup, mehanicistički pristup, biološki pristup i percepcijski pristup.<sup>34</sup> Koji će se pristup koristiti ili koja kombinacija pristupa prilikom oblikovanja posla odabrat će menadžment ljudskih potencijala.

#### 3.3.1. Motivacijski pristup

Motivacijski pristup se usmjeruje na dijelove posla koji imaju psihološki utjecaj pomoću kojeg se zaposlenici mogu motivirati. Rezultati se motivacijskoga pristupa mogu pratiti kroz zadovoljstvo zaposlenika u poslu, motivaciji, radnoj uspješnosti i prisutnosti na radu. Primjena motivacijskoga pristupa je u prilikama kada se posao određenoga radnoga mjesta proširuje ili postaje složeniji. Prema teoriji američkoga psihologa Fredericka Herzberga motivacija za bolje obavljanje posla postiže se unutarnjim faktorima rada kao što su izazovniji i sadržajniji radni zadaci, a manje se postiže vanjskim uvjetima kao što je povećanje plaće. Motivacijski pristup se temelji na karakteristikama u kojima se želi dovesti zaposlenika u stanje zadovoljstva s poslom koji obavlja, a time se želi utjecati na njegovu motivaciju da bude izrazito visoka. Prema psihološkima aspektima karakteristike s kojima se želi utjecati na zaposlenika su doživljaj posla kojega zaposlenik obavlja. Cilj ovoga pristupa je da zaposlenik u poslu pronade smisao, da se stvori odgovornost zaposlenika prema poslu i da zaposlenik bude jasno upoznat s rezultatima obavljenoga posla.

---

<sup>34</sup> Raymond, A. N., *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006. (str. 127)

Ukoliko se želi u tvrtku ili organizaciju uvesti motivacijski pristup zaposleniku je potrebno pružiti sljedeće mogućnosti:

- omogućiti autonomiju – mogućnost da zaposlenik sam sebi organizira rad te da nezavisno donosi odluke o metodama koje će koristiti i postupcima koje će provesti.
- pristup informacijama – mogućnost da zaposlenik vidi napredak u svom radu, odnosno da može sam procijeniti je li odrađeni posao uspješan ili ne.
- timski rad – mogućnost da se složeni poslovi odrađuju u timovima da bi se problemi pretvorili u izazove koji će se riješiti sinergijom članova tima.
- jasni ciljevi – mogućnost dostupnosti potpunih informacija o ciljevima tvrtke ili organizacije.
- potpuni zadaci - mogućnost da tim ili zaposlenik odrađuje zadatke do izrade konačnoga rješenja.
- stručnost – mogućnost da na rješavanju zadatka radi više stručnjaka s točno određenim i potrebnim znanjima.
- važnost zadatka – tim ili zaposlenik je svjestan što će značiti za tvrtku odrađivanje zadatka.
- napredak – omogućavanje zaposleniku konstantno educiranje i napredovanje u karijeri.

Motivacijski pristup je usmjeren na nematerijalnu motivaciju kroz oblikovanje i provedbu posla i radnih zadaća. Menadžment ljudskih potencijala kroz prethodno navedene mogućnosti može direktno utjecati na povećanje ili smanjenje motivacije. Obzirom da se radi o nematerijalnim svojstvima koncepcija ovog pristupa se uvijek temelji na osobinama i ličnosti zaposlenika. Karakter zaposlenika je u ovom slučaju presudan hoće li prihvatiti motivacijski pristup ili ne. Zaposlenik je u prvom redu čovjek koji ima niz potreba, a te potrebe predstavljaju motiv. Motiv je psihičko stanje koje će usmjeriti čovjekovo ponašanje na rješavanje određenoga problema odnosno izazova, a menadžment ljudskih potencijala je u ovom slučaju element koji treba potaknuti zaposlenikovo ponašanje. Pritom menadžment mora uzeti u obzir ekonomske i socijalne potrebe zaposlenika da bi rješenje motivacijskoga pristupa bila veća učinkovitost rada i veća kvaliteta proizvoda ili usluge. Motivacija prilikom obavljanja posla je ključan faktor s kojim se mogu doseći izuzetno dobri rezultati poslovanja, poput kreativnosti, inovativnosti, razvoja zaposlenika te se može izbjeći fluktuacija

zaposlenika u tvrtki. Istraživanja provedena u tvrtkama koje nemaju razvijenu strategiju motiviranja i nagrađivanja zaposlenika su pokazala da je u takvim tvrtkama radna atmosfera loša te da je u takvim tvrtkama fluktuacija zaposlenika vrlo velika. Istraživanja u tvrtkama koje imaju razvijenu strategiju motiviranja zaposlenika su pokazala da u takvim tvrtkama vlada pozitivna atmosfera, da zaposlenici pozitivno razmišljaju, ali i da se *identificiraju* s tvrtkom te da se takve tvrtke brzo razvijaju i postaju konkurentne na tržištu.

Pozitivna strana motivacijskoga pristupa je veća motivacija koja je rezultat zadovoljstva prilikom obavljanja posla, ukoliko se posao dobro odrađuje, te rjeđe izostajanje s posla. Negativna strana ovog pristupa je vremenski duga edukacija zaposlenika te veća mogućnost pogreške i stres koji je uzrok mentalne preopterećenosti.

### 3.3.2. Mehanicistički pristup

Mehanicistički je pristup jedan od starijih pristupa, a svoje korijene ima u industrijskoj revoluciji. Pod mehanicističkim pristupom smatra se industrijsko inženjerstvo koje teži da poslovi koje zaposlenik obavlja na radnom mjestu budu što jednostavniji, odnosno da se smanji složenost rada, a poveća učinkovitost. Cilj pojednostavljenja složenosti rada je da bilo tko može obavljati poslove odnosno da se na savladavanje rada putem edukacije ili treninga za pojedino radno mjesto troši vrlo malo vremena. Najpoznatiji mehanicistički pristup koji se koristi u tvrtkama je znanstveni menadžment. Znanstveni menadžment pristupa oblikovanju posla sa znanstvene strane, tj. Traga za odgovorom na pitanje kako pronaći najbolji načina izvršavanja radnih zadaća. Znanstveno razmatranje oblikovanja posla u obzir uzima niz karakteristika, a jedna od karakteristika je i proučavanje pokreta zaposlenika i vremena prilikom obavljanja radnih zadaća. Strategija ovoga pristupa je definirati način kako obavljati posao te odabir zaposlenika koji imaju potrebne vještine uz odgovarajuću novčanu stimulaciju za dobro obavljanje posla. Prilikom odabira ovoga pristupa smatra se da su poslovi koje zaposlenik obavlja vrlo jednostavni, da nemaju neki značaj te da, ukoliko dođe do fluktuacije zaposlenik može biti brzo zamijenjen. Pojednostavljenjem složenosti posla tvrtke se opredjeljuju za nekvalificirane zaposlenike za koje se smatra da su u većini na tržištu rada te da će pribavljanje takvih zaposlenika biti jeftino. Principi koji se žele provesti u znanstvenom menadžmentu su:<sup>35</sup>

- pojednostavljenje napora,
- primjena kvantitativnih mjera za vrijeme i pokrete pri obavljanju poslova,

---

<sup>35</sup> Pfeifer, S., Interna skripta za kolegij *Management*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek 2012., (str.5)

- definiranje standarda potrebnoga radnoga vremena za izvršavanje radnih zadataća,
- plaćanje zaposlenika prema učinku.

Ukoliko se u tvrtku ili organizaciju želi uvesti mehanicistički pristup potrebno je provesti slijedeću analizu:

- kolika je složenost posla; trebaju li specijalne vještine za obavljanje radnih zadataća,
- alati; jesu li alati s kojima se obavlja posao specijalizirani i jesu li potrebna posebna znanja i vještine,
- jesu li radni zadaci jednostavni,
- radne zadaće; obavlja li zaposlenik više radnih zadataća odjednom ili jednu po jednu,
- ponavljanje; ponavljaju li se radne zadaće,
- kolika je vremenska stanka; potrebna između obavljanja radnih zadataća,
- automatizacija; je li posao automatiziran pomoću strojeva.

U Hrvatskoj je mehanicistički pristup još uvijek prisutan u tvrtkama koje obavljaju jednostavnije radne zadaće, i gdje se jednostavan rad zamjenjuje za visinu iznosa plaće. Iako se ovaj pristup smatra mehaničkim i zastarjelim, na prostorima Hrvatske je još uvijek prisutan.

Pozitivne strane mehanicističkoga pristupa prilikom oblikovanja posla su kraće vrijeme edukacije za zaposlenike, manja mogućnost pogreške, ali i manja mentalna opterećenost koja uzrokuje stres. Negativne strane ovoga pristupa su manje zadovoljstvo poslom koje se onda očituje u smanjenoj motivaciji i izostajanju s posla.

### **3.3.3. Biološki pristup**

Biološki pristup se temelji na proučavanju pokreta ljudskoga tijela<sup>36</sup>, a odnosi se na ergonomiju. Ergonomija je skup znanstvenih disciplina koje proučavaju ljudski rad i njegove zakonitosti, posebice odnose između čovjeka i rada radi prilagodbe rada čovjekovim anatomskim, fiziološkim, psihičkim i ostalim osobinama.<sup>37</sup> Svrha ovoga pristupa je smanjiti fizički rad zaposlenika prilagođavanjem radnoga okruženja zaposleniku. Ergonomija se

---

<sup>36</sup> Raymond, A. N., *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006. (str. 130)

<sup>37</sup> Ergonomija, <http://www.hrleksikon.info/definicija/ergonomija.html>, (11. studenoga 2016.)

fokusira na rad zaposlenika na način da proučava pokazatelje kao što su umor, bol ili zdravstvene smetnje.

Prilikom oblikovanja posla ovaj pristup se primjenjuje na način da se oblikuju oprema, alati i strojevi potrebni za izvršavanje radnih zadataka. Oblikovanje alata i opreme je na način da se izbjegnu fizički zahtjevi radnih zadataka da bi te poslove mogao obavljati veći broj osoba. Za primjer se može uzeti paletni viličar koji se koristi u skladištu. Za njegovu upotrebu nije potrebna edukacija niti vozačka dozvola, također nije potrebna niti iznimna snaga, a s njim je vrlo jednostavno prenositi terete i iznad petsto kilograma. Ukoliko tvrtka ili organizacija želi uvesti biološki pristup, potrebno je provesti sljedeću analizu:

- koliko je potrebno fizičke snage za obavljanje radnih zadataka?
- ima li podizanja tereta s poda i koliko često?
- je li potrebna tjelesna kondicija za obavljanje radnih zadataka?
- ima li puno sjedenja na radnom mjestu i jesu li stolice primjerene?
- jesu li alati i oprema oblikovani za više ili niže zaposlenike i jesu li oblikovani za dešnjake i ljevake?
- kakvi su pokreti ruku i ostaju li duže u neprirodnom položaju?
- kakva je mikroklima na radnom mjestu (buka, osvjetljenje, temperatura, prašina...)?
- kolika je stanka između radnih zadataka?
- ima li rada u smjenama i kako su smjene raspoređene?

Pozitivne strane biološkoga pristupa su zadovoljstvo poslom, a time i veća motivacija, smanjeni fizički naponi, smanjen umor, a samim time i smanjeno izostajanje s posla. Negativne strane ovoga pristupa su česta modernizacija radne opreme što povećava financijske troškove tvrtke ili organizacije te česte edukacije zbog primjene nove opreme.

### **3.3.4. Percepcijski pristup**

U biološkom pristupu prilikom oblikovanja posla u obzir se uzimaju pokreti tijela, u percepcijskom pristupu oblikovanje posla se temelji na zaposlenikovim mentalnim sposobnostima. Svrha percepcijskog pristupa pri oblikovanju posla je oblikovati posao koji neće mentalno naprezati zaposlenike. Način provođenja percepcijskoga pristupa je smanjiti zahtjeve (obim) posla koji mentalno napreže zaposlenika. Primjer kako to napraviti je smanjiti informacije koje zaposlenik obrađuje na pojedinom radnom mjestu. Percepcijski pristup se



provodi na način da se posao oblikuje za najmanje sposobnog zaposlenika, a onda se zahtjevi posla nadograđuju ovisno o sposobnostima ostalih zaposlenika. Percepcijski pristup i mehanicistički pristup imaju jednaku svrhu smanjenja zahtjeva posla samo što u mehanicističkom pristupu se promatraju fizički zahtjevi, a u percepcijskom pristupu mentalni zahtjevi posla. U percepcijskom pristupu se uvijek promatra oblikovanje složenijih poslova na kojima rade visoko obrazovani zaposlenici jer se na takvim radnim mjestima obrađuje najveći broj informacija. Ukoliko tvrtka ili organizacija želi koristiti percepcijski pristup oblikovanja posla potrebno je provesti sljedeću analizu:

- mikroklima radnog prostora i osvjetljenje prostora,
- radna sredstva – monitori, prikazuju li jasnu sliku,
- kompjuterski programi, jesu li jednostavni za svladavanje,
- jesu li upute za obavljanje poslova jasne,
- je li radno mjesto dobro postavljeno, ima li zaposlenik na radnom mjestu dovoljno informacija,
- je li količina informacija koju zaposlenik obrađuje minimalna,
- je li količina informacija koje zaposlenika treba zapamtiti minimalna,
- izaziva li posao stres,
- postoji li mogućnost dosade na poslu.

Pozitivna strana percepcijskoga pristupa prilikom oblikovanja posla je smanjenje pogreške u radu, smanjenje mentalne preopterećenosti koja uzrokuje stres te kratka obuka. Negativna strana ovog pristupa smanjeno zadovoljstvo zaposlenika poslom, smanjena motivacija, a time mogućnost većeg izostajanja s posla.

#### 4. POSTUPCI PRIBAVLJANJA I RADNOG ANGAŽIRANJA DJELATNIKA

Pribavljanje zaposlenika je jedna od najvažnijih zadaća menadžmenta ljudskih potencijala, kako će tvrtka poslovati i hoće li biti konkurentna na tržištu najviše ovisi upravo o načinu privlačenja kvalitetnih zaposlenika. Prije samoga procesa pribavljanja i kasnije radnoga angažiranja, potrebno je cijeli proces pripremiti i planirati.

Planiranje razvoja ljudskih potencijala složen je proces koji prerasta u poseban organizacijski (pod)sustav poslovnoga sustava, a sam plan pojavljuje se kao rezultat funkcioniranja tog sustava u vidu složene informacije o ljudskom potencijalu, sastavljen od više vrsnih informacija o različitim segmentima ljudskog potencijala koji su predmet planiranja.<sup>38</sup> Planiranje se ljudskih potencijala sastoji od politike koju zastupa menadžment ljudskih potencijala, planiranja potreba za zaposlenicima i plana razvoja zaposlenika. Politika ljudskih potencijala je politika tvrtke ili organizacije, a odnosi se na način na koji će se pribavljati, koristiti i razvijati zaposlenici. Plan potrebe za zaposlenicima ili ljudskim potencijalima je analiza koju je menadžment ljudskih potencijala proveo i na taj način odredio kakva struktura zaposlenika je potrebna tvrtki. Specifično za plan potreba za ljudskim potencijalima je da može biti pozitivan i negativan. Pozitivan znači da tvrtki nedostaju određeni profili zaposlenika, a negativan da ima višak zaposlenika. Plan razvoja ljudskih potencijala planira koje edukacije je potrebno uvesti da bi sadašnji i budući zaposlenici mogli kvalitetno obavljati poslove na određenom radnom mjestu.

Da bi se moglo planirati, potrebno je analizirati postojeći sustav. Misija, vizija i strategija kao temeljni dokumenti tvrtke sadrže osnove pomoću kojih će se raditi plan. Analiza započinje snimanjem stanja i promjena koje se događaju u tvrtki i na tržištu, na području tehnologije, ekonomije, organizacije i kulture. Na temelju analize sadašnjega stanja mora se predvidjeti i planirati koji će zahtjevi tržišta biti u budućnosti jer se plan radi za buduće vrijeme. Na osnovu toga plana mora se utvrditi koja znanja, vještine i sposobnosti se očekuju od zaposlenika.

Planiranje razvoja ljudskih potencijala može biti strateško, taktičko i operativno, a analiza poslovanja tvrtke mora biti temeljena na njezinom dobrom poznavanju. Dobro poznavanje tvrtke pretpostavlja:<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Vujić, V, *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2008, (str. 127)

<sup>39</sup> Ibidem (str.129)

- poznavanje životnoga ciklusa tvrtke,
- poznavanje organizacijskoga sustava tvrtke,
- analizu strategije i strateškoga plana,
- istraživanje tržišta rada i znanja,
- povezivanje plana ljudskih potencijala sa strategijom tvrtke,
- izbor metode planiranja ljudskih potencijala,
- praćenje ostvarivanja procesa.

Strateški plan sadrži filozofiju poslovanja i ciljeve tvrtke, analizu prednosti i nedostataka poslovanja te konkurentsku sposobnost. Plan se donosi na period od pet godina. Taktički ili srednjoročni plan definira strategiju tvrtke u odnosu na poslovne funkcije marketinga, financija, proizvodnje te ostalih funkcija. Poslovna funkcija menadžmenta ljudskih potencijala u srednjoročnom planu definira potrebu za zaposlenicima, njihovim vještinama i sposobnostima. Plan se donosi na period od tri godine.

Operativno planiranje se kao plan donosi na period do jedne godine, a sadrži uglavnom financijska planiranja prihoda i rashoda te praćenje rezultata strategije u jednoj godini. Na kvartalnoj ili polugodišnjoj bazi u operativno planiranje spadaju i nova zapošljavanja, otkazi ili premještanja zaposlenika unutar tvrtke.

Nakon detaljne analize tvrtke i određivanja strategije i plana, tvrtke na tržištu rada žele privući najkvalitetnije kandidate, buduće zaposlenike s kojima žele ostvariti konkurentsku prednost. Pribavljanje uključuje traženje, privlačenje i osiguravanje kandidata od kojih se kroz proces selekcije odabiru oni koji najbolje odgovaraju zahtjevima slobodnih poslova i radnih mjesta.<sup>40</sup> Da bi proces pribavljanja i selekcije kandidata bio uspješan potrebno je privući veći broj potencijalnih kandidata. Menadžment ljudskih potencijala ima važnu ulogu u pribavljanju i selekciji, može se zaključiti da je pribavljanje i selekcija kandidata osnovna zadaća menadžmenta, a rezultat ovih aktivnosti ogleda su u kvaliteti proizvoda, kreativnosti, inovacijama i konkurentskoj prednosti. Vrlo važan aspekt pribavljanja i selekcije kandidata su troškovi. Kroz visinu troškova može se prikazati važnost pribavljanja kandidata. U sljedećoj tablici prikazan je trošak prema visini godišnje plaće za pojedina radna mjesta.

---

<sup>40</sup> Bahtijarević Šiber, F, *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., (str.289)

**Tablica 8.,** Procjena troškova pribavljanja

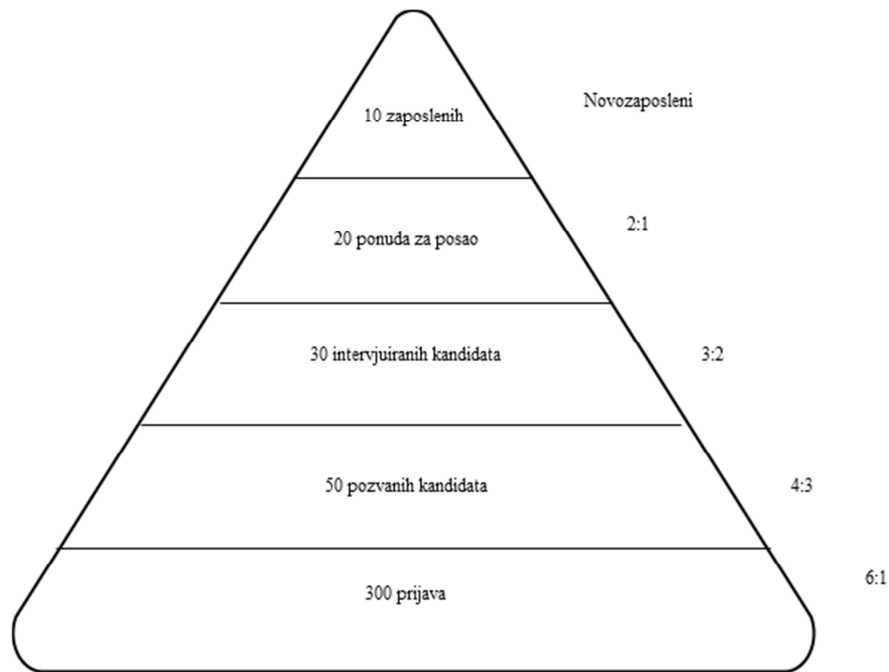
Radno mjesto:	Trošak u postotnom iznosu godišnje plaće:
Diplomirani inženjer s iskustvom	68 %
Računovođa s iskustvom	61%
Inženjer	51%
Voditelj	40%
Administrator	35%
Direktor	33%

Izvor: Prilagodio autor prema Bahtijarević Šiber, F, *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., (str.290)

U tablici 8. prikazan je postotak troškova u udjelu godišnje plaće te daje jasnu poruku svakoj tvrtki da je pribavljanje zaposlenika skup proces. Prema provedenim istraživanjima za svaku veću menadžersku funkciju unutar tvrtke proces pribavljanja se daje u postotku u odnosu na godišnju plaću, a proces pribavljanja obzirom na stanje tržišta rada je sve skuplji. Procjenjuje se da pribavljanje i selekcija menadžera od srednje do visoke razine košta između 20.000,00 kn - 80.000,00 kn. U Hrvatskoj se tržište stručnjaka u području ljudskih potencijala koji će pomagati tvrtkama u pronalasku kvalitetnih zaposlenika tek razvija, no trenutna razina tržišta je puno manja u odnosu na europsku i svjetsku razinu.

U menadžmentu ljudskih potencijala prilikom zapošljavanja određenog broja zaposlenika koristi se piramida prinosa pribavljanja. Piramida prinosa pribavljanja je osnova koja će reći koliki je broj prijavljenih kandidata potreban da bi se zaposlio točno određen broj zaposlenika. Piramida je definirana analizom iskustva tvrtki i organizacija, a uzima se da samo 1/6 prijavljenih kandidata odgovara zahtjevima posla i određenog radnoga mjesta.

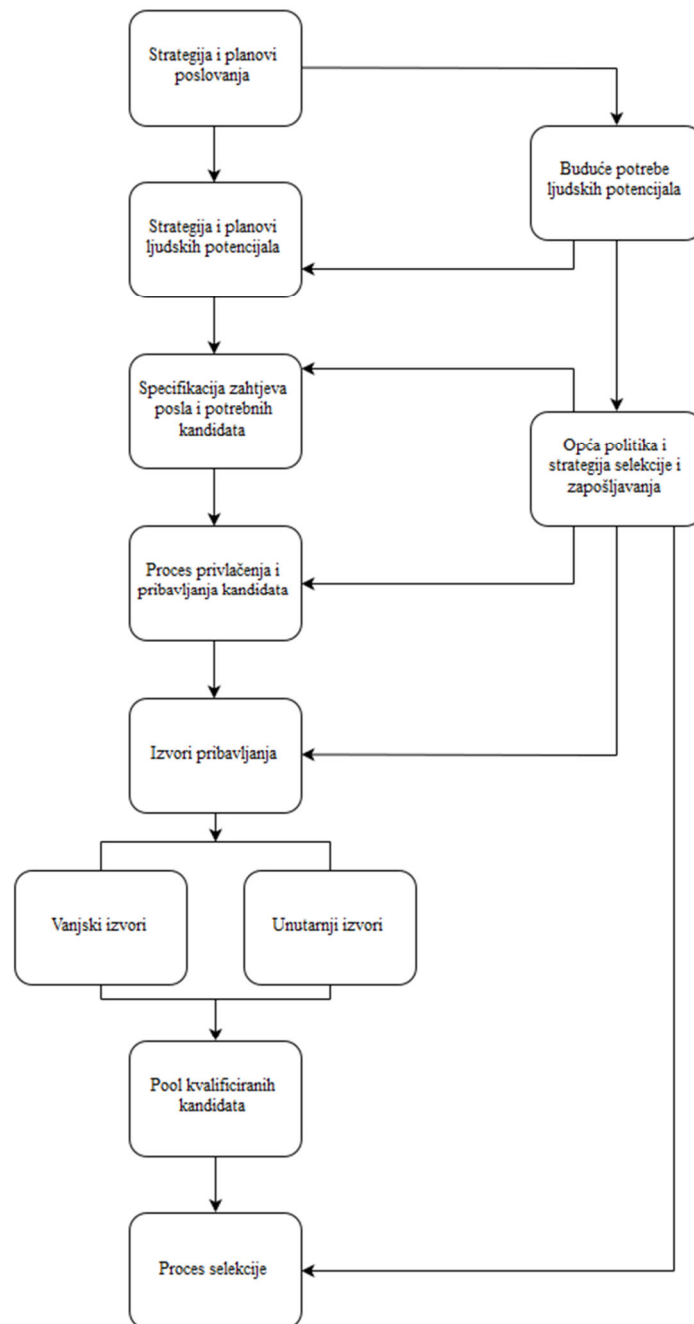
**Shema 6.,** Piramida omjera prijavljenih i zaposlenih kandidata



Izvor: Prilagodio autor prema Bahtijarević Šiber, F, *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., (str.290)

Omjeri ovise o vrsti radnih mjesta, kao i znanju, te vještinama potencijalnih zaposlenika. Osim vrste posla, omjeri izravno ovise o situaciji na tržištu rada te položaju tvrtke, odnosno kulturi rada tvrtke. Sigurno je da će renomirane tvrtke u kraćem vremenu i s manjim omjerima pronaći kvalitetne zaposlenike. Proces pribavljanja zaposlenika se grafički može prikazati na sljedećoj shemi.

Shema 7., Proces pribavljanja zaposlenika



Izvor: Prilagodio autor prema Bahtijarević Šiber, F, *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., (str.291)

Proces pribavljanja zaposlenika započinje s definiranjem temeljnih dokumenata tvrtke ili organizacije, a to su misija i vizija. Definiranjem strategije određuje se način kako će tvrtka postići svoj cilj. Upravo u tim dokumentima započinje strategija poslovanja. Obzirom na strategiju poslovanja, menadžment ljudskih potencijala mora odrediti način kako će pribavljati zaposlenike, sa kojim osobinama i znanjem te kako će ih razvijati. Strategija

poslovanja je strategija koja će se odvijati kroz neko vrijeme stoga menadžment mora planirati buduće potrebe koje će imati za zaposlenicima. U procesu pribavljanja vrlo važno je analizirati zahtjeve posla kako bi se pribavljali zaposlenici s najboljim osobinama za rad na određenom radnom mjestu. Pribavljanje zaposlenika započinje procesom privlačenja u kojem se želi da se na slobodna radna mjesta privuku najbolji zaposlenici, a proces privlačenja započinje s dobrim referencama tvrtke. Izvori privlačenja zaposlenika mogu biti unutarnji i vanjski, a razlika je u tome što unutarnji izvori predstavljaju privlačenje kandidata putem preporuka već zaposlenih osoba. Vanjski izvori predstavljaju natječaje putem kojih se na tržištu rada privlače novi kandidati. *Pool* kvalificiranih kandidata je baza potencijalnih zaposlenika koju će menadžment ljudskih potencijala pregledavati svaki put kada se pojavi potreba za određenom vrstom zaposlenika, a ona predstavlja kandidate koji su se ciljano prijavili za rad. Odabirom većeg broja kandidata koji odgovaraju uvjetima posla, menadžment započinje proces selekcije u kojem se želi pronaći najbolja osoba koja odgovara zahtjevima posla. Opća strategija pribavljanja se može definirati sljedećim stavkama:<sup>41</sup>

- kakav profil zaposlenika želi tvrtka?
- iz kojih izvora tvrtka želi pribavljati kandidate?
- prilagođavaju li se poslovi zaposlenicima ili zaposlenici poslovima,
- želi li tvrtka razvijati zaposlenike ili želi trenutno popuniti slobodna radna mjesta?
- odgovaraju li zahtjevima posla osobe s emocionalnom ili stručnom inteligencijom?
- treba li stručne osobe ili osobe koje imaju opće znanje?
- koliki su troškovi edukacije?
- koji su kriteriji i metode selekcije i odabira?

Jedna od najčešćih dvojbi koje ima menadžment ljudskih potencijala je iz kojeg izvora se žele privući potencijalni kandidati. Da li je to vanjski ili unutarnji izvor? U sljedećoj tablici dana je SWOT analiza prednosti i nedostataka izvora pribavljanja. U praksi tvrtke i organizacije najčešće koriste, odnosno kombiniraju, oba izvora pribavljanja, no u većini tvrtki ipak prevladava pribavljanje iz unutarnjih izvora.

---

<sup>41</sup> Bahtijarević Šiber, F. *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., (str.292)

**Tablica 9.** Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora pribavljanja

	Unutarnji izvor	Vanjski izvori
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manji troškovi,</li> <li>• Razvoj zaposlenika,</li> <li>• Kandidati poznaju proces rada,</li> <li>• Brži i sigurniji odabir kadrova,</li> <li>• Poznavanje kandidata,</li> <li>• Veća motivacija zaposlenika,</li> <li>• Brže uvođenje u rad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nova znanja i poticaji za tvrtku,</li> <li>• Promjene u načinu rada,</li> <li>• Veći izbor kandidata,</li> <li>• Manji unutarnji sukobi,</li> <li>• Brže uvođenje promjena,</li> <li>• Veći krug poslovnih partnera,</li> <li>• Nove ideje.</li> </ul>
Nedostaci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manje inovacija,</li> <li>• Napetosti i sukobi,</li> <li>• Manji broj kandidata,</li> <li>• Otpor prema promjenama,</li> <li>• Slaba motivacija.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duže vrijeme prilagodbe,</li> <li>• Veći rizik i veći troškovi,</li> <li>• Nezadovoljstvo postojećih zaposlenika,</li> <li>• Pogrešan izbor.</li> </ul>

Izvor: Prilagodio autor prema Vujiću, V, *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2008, (str. 155).

Pribavljanje zaposlenika da bi bilo uspješno mora biti dugoročna strategija tvrtke. Da bi tvrtke bile konkurentne na tržištu one moraju imati kvalitetne, talentirane i motivirane zaposlenike. Obzirom na tržište rada i obrazovne ustanove koje teško prate tehničke i tehnološke promjene, problem pribavljanja zaposlenika je sve veći, stoga pribavljanje zaposlenika mora biti strategija. Planiranje pribavljanja zaposlenika također mora biti unaprijed definirano i organizirano, a ukoliko plan pribavljanja ne postoji, može doći do zapošljavanja nekvalitetnih osoba zbog kojih će tvrtka ili organizacija u budućnosti imati smanjenu konkurentnost na tržištu. Analizom posla u tvrtkama treba planirati ciljano pribavljanje da bi se u određenom trenutku mogli pribaviti najkvalitetniji kadrovi. Svaka tvrtka ili organizacija mora voditi računa o menadžmentu ljudskih potencijala te u menadžere redovito ulagati ili potražiti vanjske usluge. Direktno o samom menadžmentu će ovisiti hoće li tvrtke imati uspjeha prilikom pribavljanja kvalitetnih kandidata ili ne. Najčešći problem prilikom pribavljanja kandidata nastaje kada su očekivanja od posla kandidata veća od realnoga stanja. Menadžment ljudskih potencijala da bi došao do što kvalitetnijih zaposlenika uljepšava realno stanje, što onda dovodi do nezadovoljstva, smanjene motivacije i fluktuacije. Vrlo važno je da menadžment ljudskih potencijala daje realne i istinite informacije da bi se kandidatu prikazalo stvarno stanje. Tradicionalni pristup pribavljanja je uljepšana slika posla i tvrtke u kojoj su menadžeri od kandidata imali visoka očekivanja no kako posao nije bio realno postavljen,



dolazilo je do fluktuacije zaposlenika. Realistični pristup pribavljanja je upravo suprotno. U ovom pristupu menadžment ljudskih potencijala realno predstavlja tvrtku, proizvode i daje točne informacije o zahtjevima posla, a rezultat je zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika.

Pribavljanje je proces koji se preporuča da postane strategija i plan svake tvrtke. Da bi pribavljanje uopće moglo krenuti potrebno je dati informaciju ciljanim kandidatima da se prijave za slobodno radno mjesto; proces pribavljanja, ili unutarnjih ili vanjskih izvora, započinje s oglašavanjem. Pribavljanje kandidata iz unutarnjeg izvora započinje oglašavanjem slobodnih radnih mjesta na oglasnoj ploči tvrtke ili u zadnje vrijeme putem internetskih stranica tvrtke na način da su oglasi dostupni dvadeset četiri sata dnevno svim zaposlenicima. Zaposlenici koji su zainteresirani za slobodno radno mjesto će se prijaviti, a njihovi neposredni menadžeri i menadžment ljudskih potencijala će odlučiti odgovaraju li zahtjevima posla. Pravilo je da se uvijek prije početka oglašavanje za pribavljanje kandidata iz vanjskih izvora oglasi interni natječaj koji će biti dostupan određeno vrijeme u kojem će se svi zainteresirani zaposlenici dostaviti zahtjev za promjenom radnog mjesta. Prema istraživanju koje je provedeno na šest tisuća kompanija, navedeno je da se 75% slobodnih radnih mjesta u proizvodnji popunjava na način internog oglašavanja, u administraciji 60%, a menadžerske pozicije se popunjavaju s 50%.<sup>42</sup> Prilikom internoga oglašavanja i pribavljanja iz unutarnjih izvora potrebno je dodatno pripaziti na odbijene kandidate koji nakon provedenog natječaja gube motivaciju za rad. S njima je potrebno održati savjetodavni razgovor koji se odnosi na:<sup>43</sup>

- objašnjenje razloga,
- savjetovanje za razvoj karijere,
- informiranje o budućim potrebama tvrtke,
- savjetovanje za postizanje osobnih ciljeva i ciljeva tvrtke.

Oglašavanje prilikom pribavljanja iz vanjskih izvora svodi se na natječaje koji se objavljuju najčešće u regionalnom tisku (87%), zatim u specijalnim publikacijama (80%), nacionalnom tisku (78%), poslovnim centrima (71%), te agencijama za zapošljavanje (68%). Prilikom vanjskoga oglašavanja potrebno je voditi računa o tome kakvi se kandidati žele privući i zaposliti i što treba obuhvaćati oglaseni natječaj. Natječaj koji se provodi u svrhu pribavljanja zaposlenika mora informirati kandidate o misiji i viziji, strategiji tvrtke te imati dizajn koji će

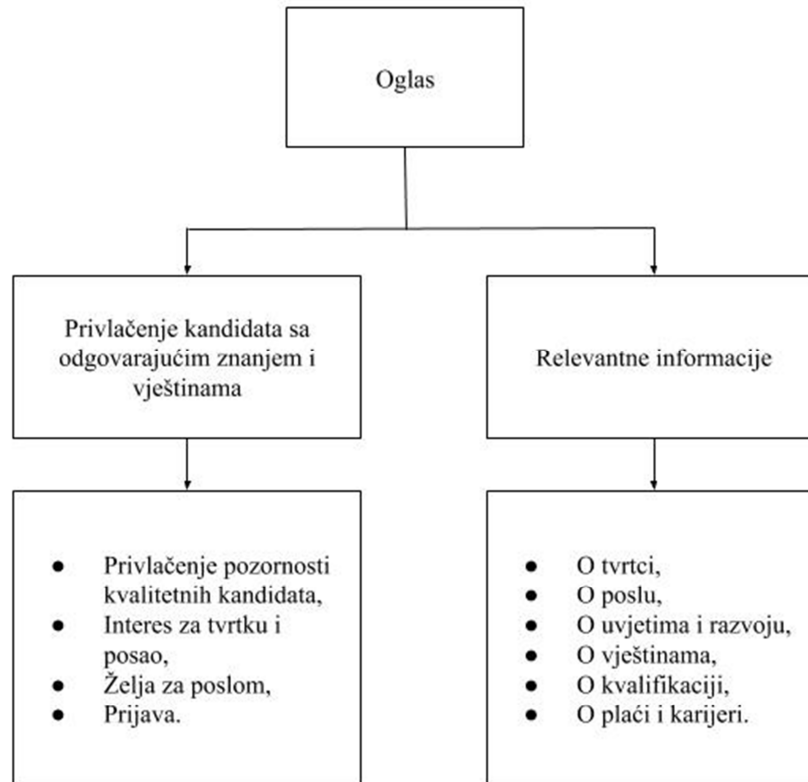
---

<sup>42</sup> Bahtijarević Šiber, F. *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., (str. 298)

<sup>43</sup> Vujić, V. *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2008., (str. 156)

biti prihvatljiv ciljanoj skupini. Oglas mora ispuniti dva zadatka, prvi je privući odgovarajuće kandidate, a drugi dati relevantne informacije.

**Dijagram 2.,** Funkcija oglasa,



Izvor: Prilagodio autor na temelju Bahtijarević Šiber, F, *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., (str. 304)

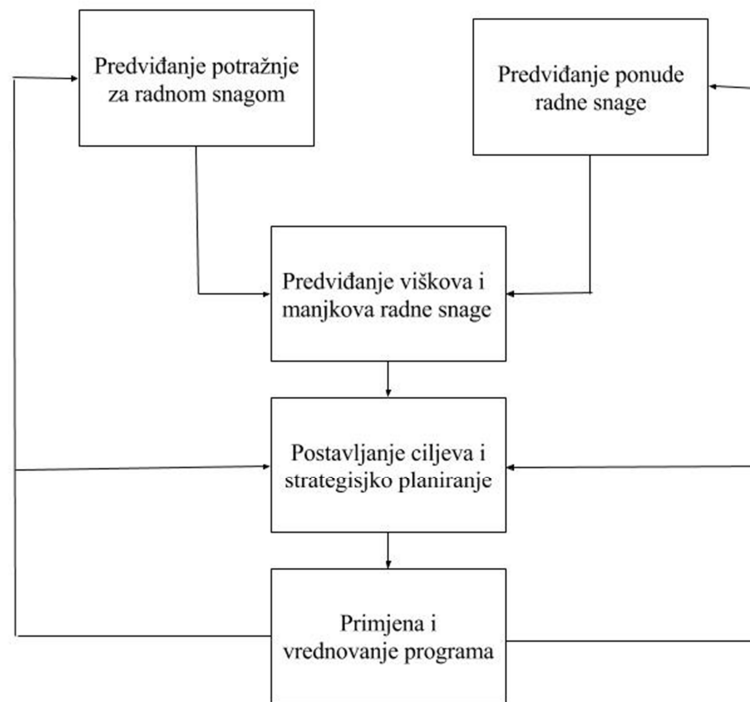
#### 4.1. Predviđanje

Pribavljane zaposlenika treba postati dugoročna strategija, a svaka strategija se sastoji od planova. Prvi element plana kojeg moraju odrediti tvrtke je predviđanje potreba za zaposlenicima. Cilj predviđanja menadžmenta ljudskih potencijala je predvidjeti u kojim poslovnim jedinicama tvrtke će biti višak ili manjak radne snage. Predviđanje se može provesti pomoću statističkih metoda ili metoda prosudbe. Za statističke metode koriste se podaci iz prošlosti koje je menadžment ljudskih potencijala pohranio u bazu podataka pa se na osnovu pohranjenih podataka vrlo točno mogu odrediti buduće potrebe.<sup>44</sup> Statistička metoda je vrlo precizna i može dati odlične rezultate, no mana je ove metode da zbog učestalih

<sup>44</sup> Raymond, A. Noe, *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006. (str.146)

promjena koje se događaju na tržištu nema dovoljno dobrih podataka iz prošlosti koji se mogu upotrijebiti za predviđanje. Metoda prosudbe je metoda koja se temelji na znanju i iskustvu menadžmenta ljudskih potencijala da u određenom trenutku mogu subjektivno procijeniti koje će potrebe biti u budućnosti. Obzirom na nedostatke u praksi se najčešće koristi kombinacija obje metode. Na shemi 8., prikazan je proces predviđanja.

**Shema 8.,** Proces predviđanja



Izvor: Prilagodio autor prema Raymond A. Noe, *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006. (str. 147)

Predviđanje za radnom snagom obično nastaje u pojedinim poslovnim jedinicama tvrtke ili organizacije. U tim poslovnim jedinicama predviđa se da će doći do promjena uslijed tehnološkoga i tehničkoga napretka, stoga menadžment ljudskih potencijala mora predviđati kakvo će biti buduće stanje. Analitičar koji predviđa mora pronaći podatke i pretvoriti ih u informacije analizirajući unutarnju i vanjsku okolinu tvrtke da bi mogao predvidjeti hoće li poslovna jedinica imati povećanu potrebu ili višak radne snage. Ovisno o informacijama s kojima raspolaže, analitičar u praksi može objektivno predvidjeti potrebu za radnom snagom na temelju strategije i planova za idućih deset godina. Objektivni parametri pomoću kojih se može predvidjeti potreba su: prodaja proizvoda ili usluge (ima li prodaja rast ili pad), proizvodi ili usluge koji nisu prodani na tržištu, trenutne potrebe za zapošljavanjem te prihodi najboljih kupaca u jednoj godini. Bez obzira što će parametri dati brojčani iznos,

potrebno je u obzir uzeti i subjektivno mišljenje analitičara pogotovo ako on ima dugogodišnje iskustvo. Ukoliko je predviđanje s pozitivnim predznakom, odnosno da će tvrtka imati potrebu za dodatnom radnom snagom, analitičar mora analizirati stanje na tržištu rada i mora detaljno analizirati trenutno stanje u tvrtki. Vrlo čest je slučaj da se potreba za radnom snagom može zatvoriti iz unutarnjih izvora. Statistička metoda koja se upotrebljava prilikom predviđanja i određivanja potreba se naziva prijelazna matrica. Prijelazna matrica u obzir uzima zapošljavanja u tvrtki ili organizaciji u zadnjih pet godina i opisuje što se dogodilo s zaposlenikom u navedenom razdoblju. Teoretski primjer prijelazne matrice dan je u sljedećoj tablici.

**Tablica 10.,** Prijelazna matrica,

Godina zaposlenja i radna mjesta		Stanje zaposlenika nakon pete godina (2016.)				
	2011.	1	2	3	4	5
1	Menadžer	100%	100%	100%	100%	100%
2	Voditelj smjene	100%	90%	100%	100%	100%
3	Kvalificirani radnik	100%	100%	90%	100%	100%
4	Pomoćni radnik	100%	100%	80%	70%	100%
5	Otišlo	0%	10%	20%	0%	0%
6	Napredovalo	0%	0%	10%	0%	0%
7	Potreba	0%	10%	30%	30%	0%

Izvor: Autor

Prijelazna matrica je statistička metoda menadžmenta ljudskih potencijala u kojoj se kroz redove i stupce iščitava gdje, na kojim mjestima se nalaze radnici koji su započeli s radom prije pet godina. Redom se čita da svi menadžeri koji su zaposleni 2011. godine, nalaze na istim radnim mjestima te da nije bilo odlazaka iz tvrtke što znači da za menadžerom nema potrebe. Većina voditelja smjene 90% nalazi se na istom radnom mjestu dok je u drugoj godini 10% voditelja smjene otišlo, a to ukazuje da je potreba za voditeljima 10%. U trećoj godini potreba za voditeljima smjene se popunila iz unutarnjih izvora na način da su voditelji smjene postali kvalificirani radnici. 10% kvalificiranih radnika je napredovalo, a 20% pomoćnih radnika je otišlo iz tvrtke. Potreba za radnicima u trećoj godini je bila takva da je nedostajalo 90% pomoćnih radnika i 10% kvalificiranih radnika. U četvrtoj godini iznos od 10% nedostajućih kvalificiranih radnika je popunjen obrazovanjem pomoćnih radnika. U četvrtoj godini radna mjesta za koje je potrebno znanje i iskustvo su popunjena iz unutarnjih (vlastitih) izvora, a potreba je ostala za 30% pomoćnih radnika, koje je lakše pronaći na tržištu rada. U petoj godini zaposleno je 30% pomoćnih radnika. Čitanjem ove matrice

omogućava se menadžmentu da zna gdje su zaposlenici bili 2011. godine i od kuda su dospjeli na određeno radno mjesto 2016. godine te prikazuje da je u sustavu organizacije tvrtke moguće napredovanje. Matrica prikazuje trend odlazaka u postotku na određenim radnim mjestima što je jasan pokazatelj ukoliko tvrtka bude imala manjkove ili viškove radne snage u budućnosti.

## 4.2. Strategijsko planiranje

Strategijsko planiranje je slijedeća stepenica odmah nakon procesa predviđanja. Nakon što tvrtka ili organizacija predvidi kakve će potrebe za zaposlenicima imati u budućnosti, određuju se cilj i strategija. Cilj se određuje na temelju predviđanja potreba za zaposlenicima koje moraju biti mjerljive. Mora se točno znati koliko će zaposlenika biti potrebno u kojem vremenu, na kojim radnim mjestima i što se želi postići. Naravno da strategijsko planiranje može biti s pozitivnim i negativnom predznakom što znači da strategija može biti zapošljavanje ili otpuštanje zaposlenika. Prilikom zapošljavanja menadžment ljudskih potencijala, ukoliko je predviđanje pravilno provedeno, može u kratkom vremenu odraditi radne zadatke, dok prilikom smanjena broja zaposlenika ili viškova menadžment ljudskih potencijala ima vremenski duge i troškovno velike radne zadatke. Prilikom smanjenja broja zaposlenika menadžment ljudskih potencijala ima različite mogućnosti pomoću kojih može pristupiti problemu, a one se razlikuju po vremenu, troškovima, mogućnosti stopiranja cijelog procesa, ali i po jednom novom elementu, a to je emocionalno stanje koje se izaziva u tvrtkama s viškom zaposlenih.

Strategijsko planiranje – *downsizing* je način na koji se želi iz tvrtke otpustiti veći broj zaposlenika kako bi tvrtka smanjila troškove i povećala konkurentnost na tržištu. Viškovi radne snage najčešće se javljaju u slučaju kada tehnologija zamjenjuje ljudski rad kada se pojavljuje konkurencija čiji su proizvodi jeftiniji ili kada je došlo do odabira krive strategije. U ovoj mogućnosti radna mjesta se u potpunosti eliminiraju, a to znači da je otpuštanje zaposlenika trajno. Otpuštanje zaposlenika je proces koji traje no relativno brzo se može otpustiti veći broj zaposlenika proglašavajući ga tehnološkim viškom odnosno ukidanjem radnih mjesta na kojem su dosadašnji zaposlenici radili. Ovakav proces otpuštanja kratkoročno može donijeti brze rezultate u smanjenju broja zaposlenika, no čini štetu u vidu napetosti koja vlada u tvrtkama, emocionalnom nezadovoljstvu zaposlenika, te odlasku najboljih kadrova koji koriste otpremnine. Zaposlenici koje tvrtke žele ciljano otpustiti su najteži slučajevi jer koriste sve pravne mogućnosti koje na kraju otežu proces otpuštanja i podižu troškove. Nakon provedbe *downsizinga* atmosfera u tvrtkama je napeta i puna

nepovjerenja te menadžment ljudskih potencijala ima zadatak motivirati zaposlenike, vratiti njihovo povjerenje te ponovno stvoriti ugodnu radnu atmosferu. Zaposlenici koji su u primjeni *downsizinga* sačuvali radna mjesta nakon procesa otpuštanja, aktivno na tržištu rada traže nove prilike da bi promijenili radno mjesto što tvrtkama dodatno može narušiti kvalitetu proizvoda ili usluge. Smanjenje broja zaposlenika je strategija koja bi trebala biti zadnja opcija menadžmenta ljudskih potencijala jer pravilnim predviđanjem i konstantnim ulaganjem u zaposlenike korištenje ove strategije bi bilo potpuno izbjegnuto. U Hrvatskoj je nažalost strategija *downsizinga* bila najčešća opcija koju su tvrtke i organizacije koristile u proteklim godinama. Pretpostavlja se da bi priprema zaposlenika u vidu detaljnog objašnjenja zašto dolazi do smanjenja radne snage prije *downsizinga* pomogla da se izbjegne pad motivacije i odlazak najboljih zaposlenika, no praksa pokazuje da menadžment ljudskih potencijala to ne provodi. Jedan od najčešćih razloga *downsizinga* u Hrvatskoj je izbor krive strategije što je vrlo teško objasniti zaposlenicima čija se radna mjesta ukidaju.

Strategijsko planiranje – *prijevremeno umirovljene*. Mogućnost prijevremenoga umirovljenja je plan kojim se želi višak radne snage pomoću zakonskoga okvira umiroviti na način da zaposlenici koji ostvaruju prava na mirovinu dobrovoljno uz otpremninu otiđu iz tvrtke. Ovakav način smanjivanja radne snage ima puno manje emocionalnoga utjecaja na ostale zaposlenike što u praksi znači da motivacija zaposlenika kao i radna atmosfera neće biti narušena. Pozitivan utjecaj ove mogućnosti je da će se troškovi rada smanjiti jer je činjenica da osobe s više staža imaju i veće plaće. Još jedan pozitivan utjecaj je i da će doći do mogućnosti napredovanja mlađih zaposlenika te da će tvrtka ili organizacija postati inovativna i kreativna. Negativni utjecaj ove mogućnosti je da će se smanjiti *know-how* (*Know-how* (njem. *Know-how*), engleski naziv, a znači doslovno znati kako, tj. kako da se nešto učini. Danas se pod tim pojmom podrazumijeva ne samo praktično dopunsko znanje i iskustvo za industrijsko korištenje izuma nego i tajni izum, tvorničke tajne i postupci, konstrukcije, formule, recepti, pa i sitne radne upute, bez obzira na to je li to znanje i iskustvo pismeno utvrđeno u obliku tehničke dokumentacije ili je samo usmeno preneseno (obuka osoblja)<sup>45</sup>, što može utjecati na smanjenu kvalitetu proizvoda ili usluge te na konkurentnost na tržištu. U praksi prilikom odabira strategije menadžmenta ljudskih potencijala treba predvidjeti smanjenje zaposlenih prijevremenim umirovljenjem, naravno uz dobre beneficije, jer će na takav način omogućiti da mlađi zaposlenici dođu na više i bolje plaćene položaje. Prijevremeno umirovljenje treba se odnositi samo na manje uspješne zaposlenike koje

---

<sup>45</sup> *Know-how*, <http://limun.hr/main.aspx?id=10081> (21. studenoga 2016.)

menadžment ljudskih potencijala treba prepoznati, kako *know-how* ne bi nestao iz tvrtke ili organizacije.

Strategijsko planiranje – *privremeno zapošljavanje*. Prilikom donošenja strategije postoje razne mogućnosti koje tvrtke trebaju uzeti u obzir. *Downsizing*, odnosno smanjenje broja radnika, je strategija koja vremenski drugo traje, skupa je zbog isplaćivanja otpremnina, stvara emocionalne napetosti među zaposlenicima i smanjuje motiv preostalih zaposlenika. Kako bi se svi negativni elementi *downsizinga* izbjegli tvrtke ili organizacije vrlo često odabiru strategiju privremenog zapošljavanja. Privremeno zapošljavanje koristi rad potrebnih zaposlenika samo u periodu kada tvrtke imaju vršna opterećenja. Vršna opterećenja znače da će radnici biti zaposleni samo u periodu kada tvrtka ima potrebu za njima, a u ostalom periodu kada nema potrebe radnici neće biti trošak tvrtke. Tvrtke na ovaj način fleksibilno zapošljavaju zaposlenike što znači da se mogu oduprijeti svakoj promjeni na način da povećano zapošljavaju ili otpuštaju radnike. Pozitivan ishod fleksibilnog zapošljavanja je taj što tvrtke koje koriste usluge agencija za zapošljavanje imaju manju administraciju i manju odgovornost prema privremenim radnicima. Agencije za zapošljavanje obzirom da rade sa većim brojem tvrtki imaju uhodan način oglašavanja i selekcije radnika, stoga tvrtke koje koriste agencije koriste i njihov način selekcije što snižava troškove ukoliko se radi o malim tvrtkama koje nemaju razvijen menadžment ljudskih potencijala. Zaposlenici koji dolaze u tvrtku na privremeni rad nemaju znanja o unutaršnjoj raspodijeli rada, stoga je u praksi često da daju prijedloge i rješenja koje tvrtke mogu iskoristiti za unaprjeđenje procesa. Nedostaci strategije zapošljavanja privremenih zaposlenika su što se vrlo često zaposlenici zaposleni u matičnoj tvrtki i agencijski zaposlenici međusobno dijele. Podjele nastaju zbog toga što matični zaposlenici osjećaju ugroženost dolaskom privremenih zaposlenika, pogotovo u slučaju ako je u tvrtci proveden *downsizing*. Smanjenje negativnih utjecaja privremenoga zapošljavanja na stalno zaposlene provodi se na način da vršna opterećenja prije uvođenja privremenih zaposlenika treba odrađivati s maksimalnim brojem prekovremenih sati kako bi stalni zaposlenici uvidjeli potrebu privremenih radnika. Ukoliko je zakonski okvir takav da ne dozvoljava veliki broj prekovremenih sati, potrebno je sustavno uvoditi rad privremenih radnika. Privremeni radnici većinom žele postati stalni zaposlenici, no određeni postotak privremenih radnika želi zadržati status slobodnih radnika i mijenjati tvrtke te tako steći kvalitetno radno iskustvo. Upravo taj postotak radnika koji ne žele stalni radni odnos treba sustavno zapošljavati u tvrtkama koje imaju strah od privremenih radnika. Jedan od glavnih trendova u menadžmentu ljudskih potencijala koji će kasnije biti obrađen je način upravljanja privremenim zaposlenicima. Naime, između stalnih zaposlenika i privremenih zaposlenika se

stvara raskorak koji utječe na emocionalne napetosti, motivaciju i konačno na kvalitetu proizvoda ili usluge. Veliki dio tvrtki odnosno njihov menadžment ljudskih potencijala pokušava tretirati privremene i stalne zaposlenike jednako da bi se raskorak smanjio. U Hrvatskoj raskorak između stalnih zaposlenika i privremenih zaposlenika smanjen je zakonom koji propisuje da radnici moraju imati jednake ili približno jednake uvjete rada.<sup>46</sup>

Strategijsko planiranje – *izmještanje*. Izmještanje je strategija tvrtke u kojoj se želi dio poslova koje tvrtka smatra da nisu od strateške važnosti dati na upravljanje vanjskom partneru čija je to djelatnost. Smatra se da će vanjski partner izmještene poslove odraditi kvalitetno i na vrijeme da bi konačan proizvod ili usluga imali zadovoljavajuću kvalitetu. Ukratko se može reći da se za izmještanje tvrtke odlučuju kada za određene poslove nemaju zadovoljavajuću vještinu, a vrijeme i troškovi potrebni za educiranje zaposlenika su preveliki. Za razliku od strategije privremenoga zapošljavanja kada tvrtka raspoređuje i kontrolira rad privremenog radnika, izmještanje znači da se cijeli posao izmješta poslovnom partneru koji će taj posao odraditi u određenom vremenu sa svojim zaposlenicima i zadovoljavajućom kvalitetom. Tako su na primjer u Hrvatskoj izmješetni poslovi čišćenja i održavanja u dijelu državnih tvrtki koje svake godine raspisuje natječaj na kojem se prikupljaju ponude. Osim izmještanja jednostavnih poslova izmještaju se i poslovi koji su vrlo složeni, tako je trend izmještanja složenih poslova u daleko istočne zemlje kao što su npr. Kina ili Južna Koreja. Negativni učinci izmještanja složenih poslova u daleko istočne zemlje tek sada dolaze na vidjelo. U početku je tehnologija proizvodnje u dalekoistočnim zemljama bila američka i europska, no preuzimanjem i razvijanjem tehnologije dalekoistočne zemlje su postale lideri u proizvodnji elektroničkih uređaja.

Strategijsko planiranje – *prekovremeni rad*. Prekovremeni rad je svojevrsni kompromis između svih navedenih strategija. U Hrvatskoj prekovremeni rad je ograničen zakonom o radu i konferencijom o ljudskim pravima tako da se ova strategija samo djelomično može provesti. Strategija prekovremenoga rada se primjenjuje u situacijama kada menadžment ljudskih potencijala ne želi zapošljavati i educirati nove zaposlenike jer smatra da je to dug i skup proces. Kratkoročno strategija prekovremenoga rada je vrlo stimulativna jer zaposlenici imaju mogućnost dodatne zarade, no dugoročno je dokazano da prekovremeni rad djeluje destimulirajuće i utječe na zdravlje zaposlenika.

---

<sup>46</sup> Narodne novine, Zakon o radu, NN(93/14), čl. 46, (07. kolovoza 2014.)



### 4.3. Pribavljanje radne snage

Pribavljanje i angažiranje zaposlenika se definira kao način odnosno strategija kako doći do potrebnih kadrova u vrijeme kada tvrtke ili organizacije imaju vršna opterećenja. Da bi tvrtke mogle zapošljivati radnike u vršnim opterećenjima potrebno je poduzeti niz aktivnosti koji će dovesti do toga da potencijalni zaposlenici prepoznaju tvrtku kao dobar izbor za zapošljavanje. Jedna od aktivnosti koja će tvrtkama osigurati pristup kvalitetnim zaposlenicima je kultura rada, redovne marketinške aktivnosti, a u zadnje vrijeme sve veći pristup društvenoj odgovornosti. Cilj privlačenja zainteresiranih kandidata je širenje baze podataka da bi tvrtka za svoje potrebe zapošljavanja mogla odgovoriti u kratkom vremenu. Aktivnosti koje tvrtke provode u cilju privlačenja potencijalnih zaposlenika moraju biti usmjerene točno na profil zaposlenika koji nedostaju tvrtki. Nikako nije dobro da aktivnosti budu općenite pa da se privuče veliki dio kadrova koji ne odgovaraju potrebama. Menadžment ljudskih potencijala mora donijeti odluku o načinu kako će se kandidati pribavljati iz kojih izvora i koja će biti politika tvrtke. Politika tvrtke će definirati radna mjesta unutar tvrtke i način kako će se zaposlenici tvrtke razvijati i napredovati u hijerarhiji. Upravo način razvoja zaposlenika i omogućavanje napredovanja zaposlenika nameće da tvrtke s unutarnjim izvorom pribavljanja zaposlenika imaju jasniju viziju razvoja zaposlenika. Svako radno mjesto koje se popuni na način napredovanja zaposlenika omogućava slobodno radno mjesto na nižoj razini koje je moguće popuniti iz vanjskoga izvora. Ukoliko tvrtka ili organizacija u svojoj marketinškoj strategiji ima promoviranje radnih mjesta na način da prikazuje razvoj, kreativnost i inovativnost zaposlenika, tvrtka će bez obzira na financijske uvjete biti zanimljiva potencijalnim zaposlenicima. Sljedeća aktivnost koju tvrtke mogu koristiti za privlačenje i angažiranje zaposlenika je politika plaća u kojoj žele dati do znanja svim kandidatima da su plaće više od konkurencije. Politiku većih plaća uglavnom koriste tvrtke koje ne mogu predstavljati radna mjesta kao izazovna jer su radni zadaci takve naravi da se ponavljaju. Iako je politika većih plaća dobar marketinški potez u privlačenju potencijalnih zaposlenika, ona se u praksi provodi na način da se zaposlenicima koji ostvaruju rezultate isplaćuju određene beneficije. Plaća se u takvoj politici sastoji od redovne plaće i dodatka na plaću što može biti uvećanje zbog noćnog rada, rada u drugoj smjeni, ali i bonusa odnosno stimulacije zbog postizanja rezultata.

Pribavljanje kandidata također može biti uspješno ako se kandidatima prezentira sigurnost posla. Ukoliko tvrtke nemaju mogućnost razvoja kandidata niti im tržište dozvoljava povećane troškove za plaće, ostaje im mogućnost promoviranja sigurnosti radnoga mjesta.

Promoviranjem sigurnosti radnog mjesta tvrtke žele privući kandidate na temelju Maslowljeve<sup>47</sup> hijerarhije potreba u kojoj se smatra da je potreba za sigurnošću druga potreba čovjeka nakon zadovoljenja fiziološke potrebe.

Angažiranje kandidata nakon pribavljanje i selekcije najviše ovisi o menadžmentu ljudskih potencijala odnosno o osobi koja vrši završni intervju. Tek nakon završnoga intervjua ovisi o potencijalnom kandidatu hoće li prihvatiti posao ili ne. Obzirom da o završnom intervjuu ovisi odluka o zaposlenju, vrlo je važno da osoba koja vrši intervju bude stručna. Kandidati prilikom pristupanja intervjuu imaju već viziju posla koja se obavlja u tvrtki, a prema istraživanjima je dokazano da osobu koju vrši intervju doživljavaju kao osobu koja će im uljepšati posao samo iz razloga da pristanu na zapošljavanje. Upravo zbog toga što menadžment ljudskih potencijala pokriva potpuno drugo područje nego što je na primjer sama proizvodnja, dio tvrtke se odlučuje na to da osoba koja vodi završni intervju bude direktno pretpostavljena osoba. Smatra se da će direktno pretpostavljena osoba potencijalnom kandidatu dati potpune i realne odgovore na pitanja o radnim zadacima na radnom mjestu što će povećati volju za prihvaćanjem posla kod kandidata. Slijedeća osobina osim stručnosti koju osoba koja vodi završni intervju mora imati je emocionalna inteligencija. Gruba stručnost bez topline prilikom vođenja završnoga intervjua može odbiti kandidata od posla, pogotovo ako kandidat mora surađivati s osobom koja vrši intervju. Ukratko se može reći da osoba koja vodi završni intervju mora biti stručna, emocionalno inteligentna i realna u opisu radnih zadataka, politici i strategiji tvrtke, kako ne bi nagovarala potencijalne kandidate na prihvaćanje posla.

#### **4.4. Postupci i metode odabira djelatnika**

Da bi se mogao izvršiti proces odabira, a kasnije radnoga angažiranja odnosno zapošljavanja djelatnika, prvo je potrebno pribaviti kandidate. Proces pribavljanja je vrlo važna funkcija menadžmenta ljudskog potencijala, jer je potrebno privući kandidate točno određenih karakteristika i među njima pronaći kandidate koji najbolje odgovaraju zahtjevima radnoga mjesta. Proces pribavljanja započinje samom politikom tvrtke te planom menadžmenta ljudskih potencijala. U planu menadžmenta ljudskih potencijala nalazi se za kakvim kadrovima tvrtka ima potrebe. Potrebe mogu biti različite ovisno o samoj politici

---

<sup>47</sup> Maslow, A. H (New York, 1. travnja 1908. – 8. lipnja 1970.) je američki psiholog, teoretičar pokreta za ljudske potencijale.

tvrtke te da li se traže mlade talentirane osobe bez radnog iskustva ili osobe s radnim iskustvom.

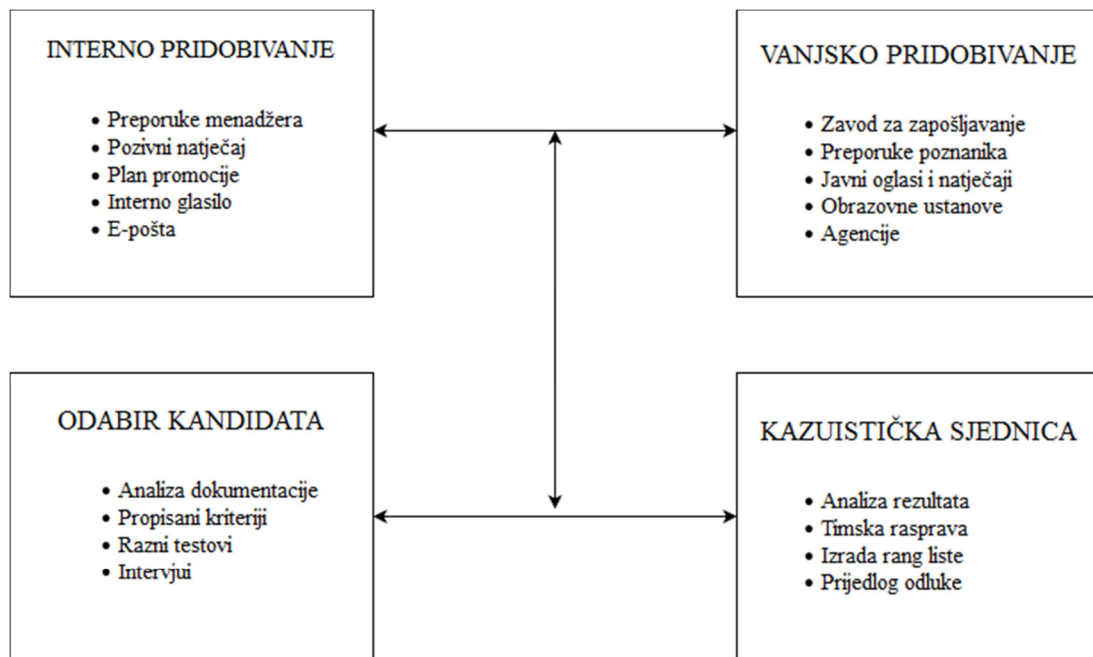
U većini tvrtki postupak pribavljanja započinje na način da odjeli dostavljaju menadžmentu ljudskih potencijala zahtjev za radnim angažiranjem djelatnika. Nakon dostavljanja zahtjeva vrlo važno je da menadžment ljudskih potencijala točno razumije na čemu su temeljeni zahtjevi novog zapošljavanja, kao i da provjeri je li s financijske strane moguće zapošljavanje novoga djelatnika. Ukoliko su zahtjevi novog zapošljavanja realni, tada menadžment ljudskih potencijala provjerava može li se reorganizacijom izvođenja posla smanjiti potreba za novim djelatnicama. Ukoliko se reorganizacijom izvođenja posla ne može smanjiti potreba, tada se potreba za novim zapošljavanjem pokušava zatvoriti iz unutarnjih izvora. Istovremeno s traženjem rješenja iz unutarnjih izvora pretražuje se baza kandidata koji su se prethodno prijavili za iste poslove. Vrlo čest slučaj je da se potrebe ne mogu popuniti iz unutarnjih izvora. Često je politika tvrtke takva da se to ne dozvoljava, stoga se novi djelatnici moraju potražiti na tržištu rada.

Prilikom traženja novih djelatnika na tržištu rada postoji niz metoda i tehnika koje tvrtke mogu upotrijebiti. Jedna od tehnika je upotreba tehnologije odnosno interneta, putem kojega tvrtke mogu oglasiti na stranicama specijaliziranim za zapošljavanje svoje potrebe. Druge tehnike koje tvrtke mogu upotrijebiti su oglašavanje u dnevnim novinama, specijaliziranim časopisima ili angažiranje specijaliziranih tvrtki za zapošljavanje. Specijalizirane tvrtke za zapošljavanje su agencije za zapošljavanje koje stvaraju baze kandidata koji su nezaposleni ili zaposleni, ali žele promijeniti posao. Uz određenu nadoknadu tvrtkama koje imaju potrebu za novim djelatnicima se dopušta pretraživanje baza kandidata ili im se ponudi kompletna usluga u koju je uračunato pretraživanje baze, oglašavanje potreba, preselekcija i selekcija kandidata. Agencije za zapošljavanje u Hrvatskoj se dijele na agencije koje posreduju pri zapošljavanju i agencije koje ustupaju radnu snagu. Agencije koje posreduju u zapošljavanju poslodavcima nude usluge oglašavanja i testiranja kandidata te tvrtku oslobađaju financijskih troškova koje bi ona imala da sama krene u postupak pribavljanja i selekcije kandidata. U praksi u Hrvatskoj pod posredovanjem se provodi djelatnost *lova na talente*, odnosno potencijalnih kandidata koji imaju radni odnos u drugim tvrtkama i trenutno ne traže posao. Praksa u Hrvatskoj je i da *lov na talente* provode tvrtke koje se bave poslovnim savjetovanjem, što nikako nije u skladu sa zakonom, jer su agencije za posredovanje registrirane posebnom dozvolom koju moraju istaknuti na svakom oglasu, kao i što su obavezne voditi statistiku objavljenih natječaja. Drugi oblik agencija za zapošljavanje su agencije za ustupanje radnika. Djelatnost ustupanja i posredovanja se

razlikovala do izmjena Zakona o radu iz 2014. godine. Naime, agencije koje su se bavile ustupanjem nisu mogle posredovanjem i obratno. Ustupanje radnika znači da agencija prema nalogu svog klijenta na tržištu rada pronalazi adekvatne kadrove (oglašava potrebe), provodi selekciju kandidata, te sa njima sklapa ugovor o radu. Radnici su zaposleni u agenciji, a putem ugovora o ustupanju radnika rade kod klijenta. Agencija je poslodavac radnicima te agencija vodi kompletnu administraciju radnog odnosa za ustupljenog radnika. Radni odnos ustupljenih radnika je izmjenama Zakon o radu iz 2014. godine, produžen s jedne godine na tri godine, ali s tim da je i dana mogućnost stalnog zapošljavanja u agencijama. U praksi tržište agencija je naglo povećano smanjenjem uvjeta za otvaranje agencija što je dovelo do velike razlike u kvaliteti rada agencija. Bez obzira na drastično povećanje broja agencija, otprilike deset agencija u Hrvatskoj drži 90 % tržišta. Tvrtke koje su u prošlosti bile u restrukturiraju odnosno provodile strategiju *downsizinga*, prošle su vrlo težak period poslovanja. Iskustva tvrtki prilikom strategije *downsizinga* nisu bila pozitivna stoga se pronašlo rješenje u agencijama na način da tvrtke koriste radnu snagu kada im je potrebna. Korištenjem agencija za posredovanje i ustupanje, tvrtke lakše dolaze do informacija o trendovima na tržištu rada, smanjuju administraciju, koriste vanjske baze nezaposlenih osoba, kao i što gube manje vremena na pribavljanje, selekciju i testiranje kadrova.

Internet je postao vodeći alat kojim se služi menadžment ljudskih potencijala prilikom oglašavanja i pribavljanja kandidata, no nakon procesa pribavljanja kandidata potrebno je odabrati kandidata koji najbolje odgovara zahtjevima radnoga mjesta.

**Shema 9.,** Pridobivanje i odabir kandidata



Izvor: Vujić, V, *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2008., (str. 160).

U prethodnim je poglavljima bilo spomenuto da se pribavljanje i odabir kandidata može provesti iz unutarnjih i vanjskih izvora. Unutarnji ili interni izvori znače da se kandidati za novootvoreni posao dobivaju iz same tvrtke preporukom menadžera, pozivom na natječaj, planom promocije, internim glasilom ili e-poštom.<sup>48</sup> Vanjsko pridobivanje se provodi putem zavoda za zapošljavanje, agencija, preporuka, oglasa i obrazovnih ustanova.<sup>49</sup> Da bi se određeni kandidat proslijedio u sljedeći krug natječaja, potrebno je analizirati dokumentaciju, pregledati sve dokumente koji su potrebni za zapošljavanje, testirati kandidata i s njim obaviti intervju. Na kazuističkoj sjednici sudjeluje tim koji analizira rezultate testova i predlaže kandidata koji zadovoljava sve uvjete.

Metode odabira kandidata mogu biti konvencionalne i nekonvencionalne.<sup>50</sup> Konvencionalna metoda odabira djelatnika sastoji se u tome da se kandidat prijavi na oglas, sa svojim životopisom, diplomama i certifikatima, da se sa njim obavi intervju te da se procjeni njegova zdravstvena sposobnost. U konvencionalnu metodu također spada i odrađivanje probnoga rada, koje novi djelatnik odrađuje, a menadžment ljudskih potencijala procjenjuje zadovoljava li uvjete radnoga mjesta.

<sup>48</sup> Vujić, V, *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2008., (str. 160)

<sup>49</sup> Ibidem.

<sup>50</sup> Ibidem str.161

Nekonvencionalne metode odabira djelatnika su razna psihološka testiranja, medicinska analiza krvi koja traži tragove uzimanja droga i poligrafska ispitivanja. Nekonvencionalna ispitivanja nastala su u novije vrijeme povećanjem upotreba droga koje djeluju na obavljanje radnih zadataka, no još uvijek postoje nedoumice je li takav odabir djelatnika etički. U praksi nekonvencionalne metode odabira djelatnika u privatnim tvrtkama su češće nego u državnim, a etika takvog odabira se zaobilazi na način da kandidati prilikom prijave za novo otvoreno radno mjesto daju pisani pristanak.

Bez obzira koje će metode tvrtka za odabir kandidata upotrebljavati, prijava za novo otvoreno radno mjesto započinje sa životopisom. Životopis kandidat piše sam, a on se sastoji od informacija o radnom iskustvu, obiteljskim podacima, završenom obrazovanju, kao i od preporuka bivših poslodavaca. U praksi postoji više forma životopisa koje se mogu pronaći na internetu, koju će formu životopisa predati kandidat ovisi isključivo o njemu samom. Obzirom na nedostatak radne snage na hrvatskom tržištu rada, administratori koji sudjeluju u radu menadžmenta ljudskih potencijala, kandidate koji životopis ne napišu dobro, telefonski kontaktiraju. U telefonskom razgovoru postavljanjem pitanja traže od kandidata da im daju točne informacije, najčešće da prošire opise poslova koji su radili kod bivših poslodavaca ili da navedu, točno razdoblje od kada do kada su radili. U praksi na tržištu rada u Hrvatskoj postoji razlika između prijave kandidata za rad u državnim tvrtkama i u privatnom sektoru. Privatni sektor ima velike potrebe za adekvatnom radnom snagom stoga će svakog kandidata koji približno odgovara uvjetima pozvati na razgovor ili sa njim obaviti telefonski intervju. Državni sektor će prilikom odabira kandidata isključiti svakog kandidata koji nije u životopisu naveo sve potrebne podatke, također će od kandidata tražiti da ima neka aktualna znanja i sposobnosti.

Kao što je već navedeno, prijava kandidata započinje sa životopisom, no nakon predaje životopisa menadžment ljudskih potencijala, bez obzira da li je to privatna ili državna tvrtka, pristupa analizi podataka iz životopisa. Navedene podatke iz životopisa je potrebno provjeriti da bi se dobile točne informacije o sposobnostima i mogućnostima kandidata. Prilikom provjere podataka iz životopisa uvijek je potrebno pribaviti suglasnost kandidata, a isto tako poštovati ljudska i zakonska prava.

Odabir kandidata se u većini tvrtki odvija u krugovima. Jedan od prvih krugova je pred selekcija kandidata. U pred selekciji se eliminiraju svi kandidati čiji životopis ne odgovara uvjetima radnog mjesta. U drugom krugu se kandidati pozivaju na intervju, u kojem sudjeluju stručne osobe i procjenjuju da li kandidat odgovara uvjetima radnog mjesta. U sljedećem krugu se najčešće koriste testovi. Testovi su danas jedni od najvažnijih i

najrazvijenijih metoda pri odabiru kadra.<sup>51</sup> Testove u većini slučajeva provode psiholozi koji kontroliranjem testova dolaze do karakteristika kandidata. U praksi se najčešće koriste testovi za određivanje mentalne, motoričke sposobnosti te testovi ličnosti. U većini tvrtki bez obzira bile one privatne ili državne, uobičajeni testovi su testovi inteligencije, testovi znanja, testovi sposobnosti te testovi osobnosti. Svaki od ovih testova daje informacije o kandidatu. Test inteligencije procjenjuje mentalnu sposobnost i brzinu logičkog zaključivanja, test znanja procjenjuje potencijal za usvajanje novih znanja, test sposobnosti otkriva vještine, dok test osobnosti otkriva karakter osobe.

Testovi koje provode psiholozi su dobar način upoznavanja kandidata, no izbor kandidata se ne temelji samo na psihološkim testovima, nego psihološke testove treba koristiti kao dodatak ostalim tehnikama. Iz prakse menadžmenta ljudskih potencijala se zna da na rezultate testova mogu utjecati drugi faktori kao što su trema, neprikladni uvjeti ili bolest, stoga dobar rezultat treba uzeti u obzir, a loš treba provjeriti.<sup>52</sup>

Razlika između državnih i privatnih tvrtki u praksi se razlikuje u kojem krugu se održava intervju odnosno razgovor. U državnim tvrtkama kandidati se prvo prijavljuju na natječaj, pa zatim slijedi pred selekcija putem životopisa. Nakon toga slijede testovi, a nakon testova, završni intervju u kojem se odabiru kandidati. U privatnom sektoru prvi krug je identičan, zatim slijedi intervju ili razgovor, a tek onda testovi. Razlika nastaje što se testiranje kandidata od strane psihologa plaća, stoga privatni sektor želi u zadnji krug prije odluke uputiti manji broj kandidata kako bi mogao utjecati na troškove te testovima potvrditi svoj prethodni odabir. Intervju je u privatnom sektoru, za razliku od državnoga, najčešći oblik odabira kandidata. Razlog zašto je intervju najčešći odabir kandidata je što privatni sektor nije zakonski ograničen kao što je to državni sa brojem zaposlenika, a isto tako u privatnom sektoru je vrlo jednostavno putem probnog rada procijeniti kandidata te ga otpustiti ukoliko na zadovoljava uvjete radnog mjesta. Intervjui mogu biti različiti, a najčešći su:<sup>53</sup>

- sekvencijalni – vrlo skupa metoda intervjuiranja. Provodi ga veći broj osoba. Kandidati se intervjuiraju jedan za drugim te kasnije osobe koje su provodile intervju predlažu menadžmentu ljudskih potencijala koji kandidati odgovaraju uvjetima, a koji ne.

---

<sup>51</sup> Ibidem str. 163,

<sup>52</sup> Ibidem str. 167,

<sup>53</sup> Ibidem

- skupni – veći broj osoba iz tvrtke koja ima novo otvoreno radno mjesto intervjuira kandidata. Kandidat odgovara na njihova pitanja, a oni kasnije uspoređuju svoje bilješke te odabiru najboljega kandidata.
- stresni – rijetko se upotrebljava. Pitanjima se zbunjuje kandidate i traži se od njih da aktiviraju svoj obrambeni mehanizam. Provodi se samo ako su radni zadaci u poslovanju stresni.
- strukturirani – menadžment ljudskih potencijala prije samog intervjua kreira pitanja na koje će kandidati odgovarati. Ista pitanja se postavljaju kandidatima istim redom. Zapisivanjem odgovora se kandidati mogu usporediti te na taj način prepoznati najbolji kandidati.

Nekonvencionalne metode odabira kandidata u praksi nisu toliko česte, no ipak ih provodi određeni broj velikih svjetskih kompanija. U Hrvatskoj bilo da je odabir kandidata u državnom ili privatnom sektoru, nekonvencionalne metode za sada nisu zaživjele iako je bilo pokušaja. Tvrtka u Hrvatskoj koja je pokušala provesti poligrafsko ispitivanje kao metodu odabira naišla je na neodobravanje sindikata, medija, a isto tako i šire društvene javnosti.<sup>54</sup> Obzirom da je putem društvenih mreža i medija izašla negativna slika o samoj kulturi rada tvrtke, danas tvrtka ima velikih problema prilikom zapošljavanja novih djelatnika. Ostale nekonvencionalne metode kao što su grafologija, astrologija i metoda *assessment centra* su prihvatljivije od poligrafskoga intervjua jer se ipak mogu provesti bez upućivanja kandidata u sam proces odabira. Grafološka metoda je metoda procjene osobnosti kandidata putem analize rukopisa. Psiholozi smatraju da ruku pokreće mozak što znači da kandidati svoje osjećaje i stavove mogu izraziti kroz oblik slova. Astrološka metoda odabira smatra da su ljudi koju rođeni u određenim horoskopskim znakovima, bolji vođe i bolje podnose stres od nekih drugih znakova. U Japanu je kao nekonvencionalna metoda odabira vrlo popularan odabir putem krvne grupe. Japanci smatraju da se iz krvne grupe koju ima kandidat može prepoznati osobnost.

Metoda *assessment centra* ili u prijevodu centra za provjeru je možda i najbolja metoda za provjeru kandidata. Ova metoda se sastoji od niza konvencionalnih i nekonvencionalnih metoda s ciljem da se eliminiraju nedostaci korištenjem većeg broja

---

<sup>54</sup> Detektor laži: <http://www.regionalexpress.hr/site/more/proitajte-pismo-radnika-valipile-kojima-je-postavljen-detektor-lai> (24. veljače, 2017.)



metoda. Metodu *assessment centra* provodi veći broj stručnjaka, a od kandidata se očekuje da:<sup>55</sup>

- pristupe rješavanju problema u malim skupinama,
- riješe različite psihološke testove,
- sudjeluju u skupnoj raspravi o nekom problemu,
- pruže sažetu govornu prezentaciju na određenu temu,
- napišu plan ili pripreme izvješće.

Ova metoda traje određeno vrijeme i u njoj sudjeluje niz stručnjaka i menadžera koji na kraju daju svoje mišljenje o svakom kandidatu. Metoda je vrlo dobra, no zbog opširnosti i vremena trajanja provodi se samo za visokopozicionirana radna mjesta. Problem svih metoda je što teorija odabira i sama praksa u kojoj zaposlenik preuzima radne zadatke nije uvijek ujednačena. Nije rijetko da odabrani kandidat bilo koje metode nakon kompletnoga procesa odabira odustane od zapošljavanja zbog nekih drugih okolnosti koje na njega mogu utjecati. U praksi najbolji pokazatelj je da nakon jedne od odabranih metoda kandidat odradi probni rad koji se definira ugovorom o radu te da se znanja i osobnost kandidata predstave u praksi.

Temelj svih odabira kandidata u svim metodama je intervju sa kandidatom kojeg provodi osoba zaposlena u menadžmentu ljudskih potencijala. Prilikom pristupanja kandidata intervjuu dolazi do niza nedostataka koji potenciraju voditelji intervjuja. Prema pravilima o vođenju intervjuja intervju bi trebao biti opušten, privatn i profesionalan, no već sama trema i često strah koji kandidati osjećaju može biti nedostatak intervjuja. Voditelj intervjuja bi trebao utjecati na ponašanje kandidata na način da pokuša kandidata opustiti, odnosno da intervju vodi u ugodnom okruženju u kojem se intervju neće prekidati. Voditelji intervjuja moraju paziti na način postavljanja pitanja i uglavnom trebaju više slušati nego govoriti. Nedostaci koje potenciraju voditelji intervjuja su uglavnom vezani na različitost pitanja ukoliko intervju nije strukturiran, na stavove koje imaju voditelji intervjuja te davanje prednosti negativnim karakteristikama. Kandidati koji se intervjuiraju su osobe različitih stajališta, pogleda, nacionalnosti ili vjere, stoga će ponašanje kandidata ovisiti o načinu vođenja intervjuja, kao i to da neće svi kandidati prihvatiti intervju na isti način. Pravilo je da se prije početka službenog intervjuja s kandidatom neobavezno porazgovara o nekoj temi kako bi se kandidat pokušao opustiti. Dobro je nakon neobavezne konverzacije realno objasniti samu djelatnost tvrtke i realno objasniti sve zadatke radnog mjesta te odgovoriti na sva pitanja kandidata da bi se potaknulo povjerenje između voditelja intervjuja i kandidata. Prilikom vođenja intervjuja

---

<sup>55</sup> Ibidem str. 169

voditelj intervjua mora paziti da ne nagovara kandidata na prihvaćanje posla što je vrlo često u privatnom sektoru u Hrvatskoj, a također treba paziti i na to da kandidat ne stvara pritisak voditelju intervjua. Iz prethodnih poglavlja jasno je da se tržište rada u Hrvatskoj našlo u vrtlogu svjetskih trendova te da na tržištu nema adekvatne radne snage. Prilikom intervjua, pogotovo u ugostiteljskoj djelatnosti voditelji intervjua nagovaraju kandidate da prihvate poslove, što je potpuno pogrešno. Pitanja koje voditelj intervjua postavlja se dijele u ovih sedam skupina:<sup>56</sup>

- izravna pitanja (Koliko ste stari? Jeste li u braku?),
- otvorena pitanja (Što radite u slobodno vrijeme?, Zašto ste se javili na natječaj?),
- sugestivan pitanja (Volite li promjene?),
- pitanja za promjenu teme,
- razvojna pitanja (Zašto volite putovanja?),
- reflektirajuća pitanja (Želite li napredovati?, Plašite li se pritiska?),
- bipolarna pitanja (Kako volite raditi; sami ili u timu?).

Izravna pitanja uglavnom zahtijevaju kratke odgovore, a najčešće se postavljaju kada se želi smanjiti vrijeme intervjua i dobiti što manje informacija od kandidata. Ova pitanja se također upotrebljavaju kada se želi pokriti što šire područje prilikom intervjua.

Otvorena pitanja se upotrebljavaju kada intervju nije vremenski određen i kada se od kandidata traži da na pitanja odgovara s više rečenica. Uglavnom postavljanje otvorenih pitanja izgleda kao običan razgovor što kandidata opušta. Prilikom vođenja intervjua potrebno je paziti na pitanja koja su zakonski nedopustiva, a spadaju u sferu diskriminacije kandidata. Diskriminacija započinje ako osoba koja vodi intervju postavi pitanja kandidatu vezana za nacionalnost, spol, vjeru, mjesto rođenja te političku opredijeljenost. Uglavnom pravila prema kojima je potrebno voditi intervju su sljedeća:<sup>57</sup>

- uvijek više slušati nego govoriti,
- biti usmjeren na bitne informacije,
- pisati kratke bilješke,
- isključiti vlastite brige i osjećaje,
- utvrditi sva obilježja kandidata i na temelju njih donijeti odluku.

---

<sup>56</sup> Ibidem str. 172

<sup>57</sup> Ibidem

Pitanja koja se najčešće postavljaju kandidatu su sljedeća:<sup>58</sup>

1. Ukoliko je kandidat bez radnog iskustva:

- zašto ste odabrali baš tu školu ili fakultet?
- koji su vam predmeti bili najvažniji?
- koje predmete niste voljeli i zašto?
- što ste najbolje naučili tijekom školovanja?
- jeste li što radili tijekom studiranja?

2. Ukoliko kandidat ima radno iskustvo:

- opišite ukratko tvrtku u kojoj ste radili?
- opišite koji su bili vaši radni zadaci?
- koji posao u budućnosti želite obavljati?
- jeste li radili u timu ili sami?
- kako ste rješavali probleme prilikom obavljanja posla?

3. Ukoliko se traži menadžer:

- planirate li ulagati u sebe?
- na koje ste probleme najčešće nailazili u vašem poslu i kako ste ih rješavali?
- s koliko ste ljudi upravljali?
- koliko dugo godina radite u menadžmentu?
- koliko ste ljudi zaposlili, a koliko otpustili?

Ostala pitanja koja se postavljaju ovise uglavnom o osobi koja vrši intervju, a osim stručnih pitanja postavljaju se i pitanja o trenutnim interesima i obiteljskim odnosima, no uvijek se mora paziti da se ne dođe u sferu diskriminacijskih pitanja. Prilikom obavljanja intervjua kandidat se ocjenjuje s više elemenata. Elementi su: osobno predstavljanje kandidata, vještina komunikacije, sposobnost rada u timu ili vođenja tima, osobni ciljevi, te na kraju ima li kandidat mogućnost razvoja karijere.

---

<sup>58</sup> Ibidem str. 173

#### 4.5. Metode zapošljavanje i otkazivanja djelatnika

U prethodnim poglavljima je opisano zašto i kako nastaje potreba za novim zapošljavanjem djelatnika, opisane su strategije zapošljavanja, kao i sam postupak oglašavanja i selekcije kandidata. Kada je proces odabira strategije i proces selekcije kandidata završen te je najkvalitetniji kandidat izabran započinje novi proces, a to je proces zapošljavanja. U Hrvatskoj zapošljavanje kandidata započinje zaključivanjem ugovora o radu. Zaključivanje ugovora o radu nije složeni postupak, ugovori o radu su definirani Zakonom o radu i zakon o radu propisuje što ugovori moraju sadržavati. Ugovori o radu se razlikuju prema vremenu zaposlenja, a oni mogu biti ugovoreni na određeno vrijeme i na neodređeno vrijeme. Ugovori o radu na određeno vrijeme prema Zakonu o radu u Hrvatskoj bi trebali biti iznimka te bi se trebali sklapati u iznimnim situacijama s određenim trajanjem.

Rad zaposlenika za poslodavca se u svakom slučaju mora pravno regulirati jer svaki rad zaposlenika bez pravne regulacije je kažnjiv. Prilikom rada zaposlenika za poslodavca smatra se da zaposlenik radi u prostorijama poslodavca s njegovim sredstvima za rad. Upravo ta veza između zaposlenika i poslodavca se naziva radni odnos. Koliko god je zaključivanje ugovora o radu jednostavan oblik zapošljavanja, toliko je radni odnos kompleksan i oko njega se često vode polemike. Radni odnos su ugovoreni uvjeti rada zaposlenika, no kako su na tržištu promjene česte, često se moraju mijenjati i uvjeti rada. Poslodavci u domeni radnoga odnosa imaju veliki broj ograničenja koja su regulirana zakonima, kolektivnim ugovorom ili pravilnikom o radu. U tim aktima definirani su uvjeti pod kojima se odvija noćni rad, prekovremeni rad, terenski rad te sav rad pod posebnim uvjetima. Poslodavci, odnosno tvrtke, koje odaberu strategiju ekspanzije ili strategiju *downsizinga* na radnim odnosima imaju najviše troškova, sudskih postupaka i kazni uslijed počinjenja prekršaja. Strategija ekspanzije će od zaposlenika tražiti povećani angažman prilikom rada, usvajanje novih znanja kao i prekovremeni rad, što je promjena koja mijenja rutinu. U kratkom će vremenu dio zaposlenika kroz ugovorene radne odnose iz kolektivnoga ugovora ili pravilnika o radu zatražiti zaštitu bez obzira na odabranu strategiju i ciljeve tvrtke. Identično će se dogoditi i prilikom primjene strategije *downsizinga*.

U Hrvatskoj ugovor o radu nije jedini način ostvarivanja veze između poslodavca i djelatnika. Poslodavac može koristiti usluge djelatnika kroz autorske ugovore, ugovore o djelu, studentske ugovore i učeničke ugovore. Svi su navedeni ugovori se iznimno koriste, a zaposlenici putem tih ugovora ne ostvaruju većinu prava iz radnoga odnosa kojega imaju zaposlenici putem ugovora o radu. Autorski ugovor u praksi je intelektualna tvorevina

određene osobe koju je poslodavac zatražio. Što je to intelektualna tvorevina definirao je zakonom o autorskim i srodnim pravima, a odnosi se na književna djela, glazbena djela, fotografska djela i slično. Pritom je vrlo je važno napomenuti da djelatnik koji obavlja rad putem autorskoga dijela ne smije raditi u prostorijama i na alatima poslodavca. Za ugovor o djelu također vrijedi isto pravilo da se rad ne smije obavljati u prostorijama i na alatima poslodavca, a djelom se smatra jednokratni posao koji će osoba obaviti za poslodavca. Jedan od primjera ugovora o dijelu je izrada web stranica prema narudžbi poslodavca. U oba slučaja navedenih ugovora ukoliko inspekcija rada zatekne u prostorijama poslodavca, djelatnika koji ima ugovor o djelu ili autorski ugovor, na poslodavcu je teret dokazivanja da radnik radi baš određeno djelo ili autorsku tvorevinu, u suprotnom morati će platiti prekršajnu kaznu i ponuditi djelatniku radni odnos. Studentski i učenički ugovor su ugovori koji se izdaju za redovne studente i učenike. Studentske ugovore izdaje studentski centar, a učeničke ugovore srednjoškolske ustanove. Redovni učenici i studenti u Hrvatskoj ostvaraju radni odnos kod poslodavca putem ovih ugovora.

Poslodavac u čijoj tvrtki zaposlenici ostvaruju radni odnos, mora svojim zaposlenicima osigurati posao, isplatiti plaću i osigurati sigurne uvjete za rad, također mora organizirati posao, odrediti propise i osigurati zaštitu zaposlenika prilikom provođenja propisa.

Redovni radni tjedan u Hrvatskoj iznosi četrdeset radnih sati, a izmjenama zakona o radu iz 2014. godine, tjedni prekovremeni rad iznosi najviše dodatnih deset radnih sati. Maksimalno vrijeme rada koje radnik može ostvariti u jednom tjednu je pedeset radnih sati. Prekovremeni rad ima određena ograničenja koja se odnose na dnevnu, tjedni i godišnju razinu. Dnevno zaposlenik ne smije raditi više od dvanaest sati, a tjedno ne više od pedeset sati. Na godišnjoj razini, radnik ne smije imati više od sto osamdeset prekovremenih sati. Zakon o radu je u 2014. godini i ovdje omogućio iznimke ukoliko sindikati u svojim kolektivnim ugovorima pristanu na povećanje prekovremenoga rada dopušta se prekovremeni rad do maksimalno dvjesto pedeset prekovremenih radnih sati godišnje. Upravo propisi o ograničenju radnoga vremena i prekovremenoga rada utječu na strategije zapošljavanja djelatnika kao i na organizaciju rada. Ukoliko poslodavac ima najmanje dvadeset zaposlenika, dužan je donijeti propis koji se naziva pravilnik o radu i u njemu propisati organizaciju rada, diskriminaciju, radno vrijeme, visinu plaće za pojedina radna mjesta itd. Pravilnik o radu kojeg propisuje poslodavac odnosi se na sve zaposlenike te je poslodavac dužan štiti prava zaposlenika prema propisima koje je sam donio. Zaštita na radu se regulira kroz propis koji naziva Procjena rizika, a u procjeni rizika se opisuju radna mjesta, radni zadaci i alati kojima

se zaposlenik koristi. Prema navedenim stavkama određuje se procjena opasnosti na radnom mjestu, utvrđuje se zaštitna odjeća i oprema, utvrđuje se način obuke za rad na siguran način, kao i liječnička sposobnost koju zaposlenik mora imati da bi obavljao navedene poslove.

Zapošljavane ili radni odnos započinje u onom trenutku kada kandidat potpiše ugovor o radu s poslodavcem. U tom trenutku se smatra da će zaposlenik obavljati zadaće i poslove radnoga mjesta po uputama poslodavca, u skladu sa svim propisima i pravilima koje je poslodavac donio kroz pravilnik o radu i procjeni opasnosti. Nakon potpisivanja ugovora na zaposlenika se odnosi čitav niz propisa koji su propisani, zakonom o radu, zakonom o zaštiti na radu, ustavom, pravilnicima i ostalim aktima. Osnovna prava koja zaposlenik ostvaruje u radnom odnosu su:<sup>59</sup>

- pravo na slobodan izbor zanimanja i rada,
- pravo na plaću i naknadu,
- pravo na sigurnost i zaštitu na radu,
- pravo na ograničeno radno vrijeme, odmore i dopuste,
- pravo na štrajk,
- pravo na obrazovanje,
- pravo na socijalno osiguranje,
- pravo na materinstvo i njegu djece,
- pravo na zdravstvenu zaštitu i zdravstveno osiguranje,
- pravo na zbrinjavanje i u slučaju nesvojevoljne zaposlenosti,
- pravo na zaštitu djece i mladeži,
- pravo na zaštitu starijih posloprimaca,
- pravo na rad bez prisile.

Osim osnovnih prava na koje ima pravo radnik u radnom odnosu, na radnika se odnosi zabrana diskriminacije: prilikom zapošljavanja, otpuštanja i radnog odnosa. Zabrana diskriminacije se odnosi na:<sup>60</sup>

- rasu,
- spol,
- bračno stanje,

---

<sup>59</sup> Ibidem str. 184

<sup>60</sup> Ibidem

- dob, jezik, vjeru,
- političko i drugo uvjerenje,
- nacionalno i socijalno porijeklo,
- imovinsko stanje i društveni položaj,
- članstvo ili ne članstvo u političkoj stranci ili sindikatu.

Sadržaj ugovora o radu je propisan Zakonom o radu, a ugovor mora sadržavati sljedeće odredbe:<sup>61</sup>

- podatke o strankama te njihove adrese,
- datumu potpisivanja ugovora,
- mjestu rada,
- trajanju ugovora,
- naziv i opis radnog mjesta,
- datum početka rada i trajanje radnoga dana ili tjedna,
- podatke o ostvarivanju prava na plaćeni godišnji odmor,
- podatke o dužini otkaznoga roka,
- podatke o plaći i dodacima na plaću.

Kao što je prethodno bilo navedeno, radni odnos započinje zaključivanjem ugovora o radu, no u obzir treba uzeti i prekid radnoga odnosa, odnosno želju da jedna od strana u ugovorenom radnom odnosu prekine suradnju. Naziv prekida radnoga odnosa naziva se otkaz i on je u praksi vrlo kompleksna situacija. Obzirom da u ugovorenom radnom odnosu imamo dvije strane, kada jedna strana otkazuje drugoj u većini situacija dolazi do nezadovoljstva jedne od strana, stoga je zakon o radu propisao više vrsta otkaza kako bi se smanjio broj nepotrebnih sudskih procesa. Zakonom o radu propisana su tri opravdana razloga za prekid radnoga odnosa, a to su:<sup>62</sup>

- poslovno uvjetovani otkaz – nastaje kada poslodavac zbog određenih gospodarskih razloga mora prekinuti radni odnos zaposleniku. Gospodarski razlozi su ukoliko je došlo do smanjenja ugovorenih poslova ili je došlo do modernizacije postrojenja te zaposlenik u tom slučaju više nije potreban. Poslovno uvjetovani otkaz je tako koncipiran da je on krajnje sredstvo, te se zaposleniku prethodno mora omogućiti ili

---

<sup>61</sup> Ibidem str. 187

<sup>62</sup> Ibidem str. 188

zapošljavanje na drugom radnom mjestu ili ga dodatno obrazovati i educirati za neke druge poslove. Ukoliko poslodavac prilikom otkazivanja radnog odnosa koristi poslovno uvjetovani otkaz on šest mjeseci na to radno mjesto neće moći zaposliti drugu osobu.

- osobno uvjetovani otkaz – nastaje kada zaposlenik nije u mogućnosti izvršavati svoje obaveze. Ovakva vrsta otkaza je kao i poslovno uvjetovani otkaz krajnje sredstvo, a poslodavac je dužan zaposlenika prebaciti na lakše poslove ili ga dodatno educirati.
- otkaz zbog skrivljenoga ponašanja zaposlenika – poslodavac u svojim aktima donosi pravila ponašanja i način rada kojeg se zaposlenici moraju pridržavati. Ukoliko se zaposlenik ne pridržava pravila ponašanja, poslodavac mu je dužan dati pisanu opomenu u kojoj se opisuje povreda koju je zaposlenik počinio. Poslodavac je dužan prije otkazivanja ugovora o radu zaposlenika dva puta opomenuti te mu omogućiti obranu. U praksi otkaz zbog skrivljenoga ponašanja zaposlenika je vrlo kompliciran jer u sudskom postupku poslodavac mora dokazati da je zaposleniku uručio opomenu što se dokazuje potpisom zaposlenika, no ukoliko zaposlenik ne želi primiti i potpisati opomenu poslodavcu je vrlo teško dokazati uručenje opomene.
- izvanredni otkaz – je otkaz u kojem zaposlenik ili poslodavac teško krše obaveze iz radnog odnosa. U izvanrednom otkazu zaposlenik ili poslodavac moraju unutar petnaest dana nakon teške povrede prava iz radnog odnosa pisano navesti zašto se daje izvanredni otkaz. Izvanredni otkaz vrlo često je predmet sudskog spora stoga sve obaveze zaposlenika ili poslodavca prestaju s danom donošenja izvanrednoga otkaza. Primjer kršenja obaveza iz radnoga odnosa je neisplata plaće ili ugrožavanje zdravlja zaposlenika prilikom rada. Također, zaposlenik koji napušta mjesto rada bez najave ili namjerno počinu štetu svom poslodavcu teško krši obaveze iz radnoga odnosa.
- sporazumni otkaz – u kojem su zaposlenik i poslodavac suglasni da se prekine radni odnos.

Prilikom prekida radnog odnosa i otkazivanja ugovora često je potrebno zaštititi određene kategorije zaposlenika, stoga zakon propisuje da se ugovor o radu ne može otkazati:<sup>63</sup>

- za vrijeme trudnoće,
- za vrijeme korištenja porodiljinoga dopusta,
- za vrijeme prava na rad u skraćenom vremenu,

---

<sup>63</sup> Ibidem str. 191



- za vrijeme korištenja dopusta za njegu djeteta sa smetnjama u razvoju,

Da bi se provedeli postupci i metode zapošljavanja u Hrvatskoj potrebno je znati da su radni odnosi vrlo kompleksna materija. Kako će se provesti određena vrsta strategije ovisi isključivo o zakonskim regulativama, te mogućnostima koje su dopuštene kolektivnim ugovorima i pravilnicima. Prilikom odabira određene strategije uvijek treba razmišljati i o rezervnoj strategiji, zbog toga što upravljanje radnim odnosima i otkazivanje ugovora o radu u Hrvatskoj nije jednostavno.

#### **4.6. Razvoj i zadržavanje djelatnika**

Razvoj zaposlenika je ulaganje u njegovo znanje, vještine te radno iskustvo da bi zaposlenik mogao odgovoriti na buduće zahtjeve posla. Sam razvoj zaposlenika nije isključivo vezan samo za radno mjesto i djelatnost koju tvrtka obavlja, nego na širi oblik informiranja i ulaganja u zaposlenika. Razvojem ljudskih potencijala tvrtke žele stvoriti zaposlenike koji će prihvatiti izazove i promjene koje će se u budućnosti desiti te će zaposlenici znati upravljati s promjenama. Razvoj karijere zaposlenika se može opisati kao napredovanje zaposlenika unutar tvrtke od nižega radnoga mjesta na kojem se obavljaju jednostavni poslovi, do višega radnoga mjesta na kojemu se obavljaju složeni poslovi. Da bi tvrtke omogućile razvoj zaposlenika i razvoj karijere moraju imati jasan plan i strategiju razvoja. Razvoj ljudskih potencijala provodi menadžment ljudskih potencijala na temelju strategije i plana na način da se u zaposlenika ulaže u vidu formalnog obrazovanja, obuke, razvoja vještina, te općenito razvoja emocionalne inteligencije. Većina tvrtki koje koriste unutarnje izvore zapošljavanja organiziraju kroz menadžment ljudskih potencijala programe za razvoj zaposlenika i karijere. Jedan od načina je da se organiziraju interni tečajevi za određeno radno mjesto pa se tako postojeći zaposlenici prijavljuju na interne natječaje i započinju edukaciju koja će im omogućiti bolje radno mjesto, izazove, veću plaću i složenije poslove. Interni tečajevi na kojima zaposlenici sudjeluju daju im teoretsko znanje, a samim time što su tečajevi unutar tvrtke kombinira se praktično i teoretsko znanje. Interni tečajevi koji se koriste u tvrtkama su: tečajevi organizirani za menadžment na kojima se obrađuju strategije, razmišljanja, promjene koje se dešavaju na tržištu, promjene u načinu vođenja i upravljanje zadovoljstvom klijenata, tečajevi organizirani za niži menadžment, tečajevi u vidu profesionalnog razvoja ili tečajevi namijenjeni upravljanju promjenama i tečajevi koji educiraju nove zaposlenike kako bi ih se informiralo o načinu rada tvrtke i razvoju zaposlenika. Sastavni dio internih tečajeva su procjene koje provodi menadžment ljudskih potencijala. Bez

obzira što se na interne tečajeve prijavljuju postojeći zaposlenici koji smatraju da odgovaraju navedenim uvjetima, odabir u koga će se ulagati je na menadžmentu ljudskih potencijala. Zaposlenici koji žele raditi na složenijim radnim mjestima, osim stručnih znanja moraju imati određena šira znanja koja će im omogućiti da korektno upravljaju procesom proizvodnje i međuljudskim odnosima.

Menadžment ljudskih potencijala mora prepoznati u koje zaposlenike je potrebno uložiti, naravno da je potrebno ulagati u sve zaposlenike no ipak, ako se želi da postojeći zaposlenici postanu menadžeri potrebno je znati njihov psihološki profil. Najraširenija metoda koja se koristi prilikom prepoznavanja psiholoških tipova je Myer – Briggsov model koji se temelji na radu psihologa Carla Younga koji je postavio teoriju da se odluke pojedinaca donose na temelju međuljudske komunikacije i načinu prikupljanja informacija. Metoda prepoznavanja talentiranih zaposlenika temelji se na energiji koju pojedini tipovi zaposlenika posjeduju. Zaposlenici se dijele na introvertirane i ekstrovertirane.<sup>64</sup> Ekstrovertirani zaposlenici posjeduju energiju koju dobivaju uslijed druženja s drugim osobama, a introvertirani zaposlenici posjeduju energiju koju dobivaju usmjerenjem na svoje misli i osjećaje. Na temelju ove metode menadžment ljudskih potencijala stiče informacije o tome kako pojedina osoba donosi odluke. Introvertirani zaposlenici skloni su skupljanju činjenica i na temelju činjenica donose razumne odluke. Ekstrovertirani zaposlenici su skloni idejama koje realiziraju bez pretjeranoga razmatranja činjenica. Uloga menadžmenta ljudskih potencijala je prepoznati kakva je vrsta osobe zaposlenik te razvijati njegovu karijeru u skladu s njegovom osobnošću. Prepoznavanjem osobnosti zaposlenika menadžment ljudskih potencijala dodjelom radnih zadataka koji odgovaraju utvrđenoj osobi utječe na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika.

Procjena individualnih potencijala je metoda koja procjenjuje odgovara li određeni zaposlenik radnim zadacima menadžerskoga radnoga mjesta. Metodu koristi menadžment ljudskih potencijala na način da se u jednoj prostoriji formira grupa ljudi od šest do dvanaest osoba te im se daju simulirani zadaci koje oni u timu moraju rješavati. Simuliranim vježbama se procjenjuju karakteristike koje se odnose na osobnosti, vještine i međuljudske odnose.

Metoda uspoređivanja je metoda u kojoj iskusni menadžeri sastavljaju svoj popis događaja i način kako su reagirali te ocjenjuju jesu li reagirali dobro ili su mogli reagirati bolje. Na ovaj način menadžeri stvaraju bazu podataka znanja, ali i način na koji ih može ocijeniti menadžment ljudskih potencijala.

---

<sup>64</sup> Raymond, A. N., *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006. (str. 323)

Procjena uspješnosti sa povratnim informacijama je metoda u kojoj menadžment ljudskih potencijala omogućuje svima zaposlenicima da ocjenjuju druge zaposlenike i menadžere. Procjena uspješnosti provodi se na način da mora dati informaciju svakom zaposleniku što napraviti da bi bio uspješniji te pronaći razloge između sadašnjega stanja i očekivanoga stanja uspješnosti. Povratne informacije koje dobiva menadžment ljudskih potencijala ne dolaze samo od ostali zaposlenika, nego i od klijenata. Način na koji se provodi procjena uspješnosti je pomoću upitnika na koji ostali zaposlenici i klijenti odgovaraju. Upitnik je strukturiran na način da se daju odgovori na ista pitanja kako bi se prikupljali isti podaci iz više izvora. Obradom dobivenih podataka iz upitnika menadžment ljudskih potencijala dobiva informacije o pojedinom zaposleniku i na temelju dobivenih informacija odlučuje u kojem je području zaposlenik uspješan, a u kojem nije. Procjena uspješnosti je vrlo dobra metoda u kojoj se podaci prikupljaju iz više izvora i na temelju relevantnih informacija se ulaže u razvoj zaposlenika. Negativna strana koja se često može razabrati iz tiska u procjeni uspješnosti u Hrvatskoj je da se pojedinci ne slažu sa prikupljenim podacima i ocjenama zbog čega se često politički proziva menadžment ljudskih potencijala.

Zadržavanje zaposlenika do sada u Hrvatskoj nije bilo prepoznato kao temeljna strategija tvrtki i organizacija, no ulaskom Hrvatske u Europsku uniju hrvatski radnici su nakon ograničenja kretanja radne snage koja je bila na snazi tri godine pristupili tržištima rada većine zemalja Europske unije te za rad u tim zemljama više nije potrebna radna dozvola. Procjenjuje se da je oko šezdeset tisuća radnika poslove potražilo u inozemstvu.<sup>65</sup> Veće tvrtke koje rade na području Amerike i Europske unije su još prije desetak godina vodile računa o ovom trendu te su na trend fluktuacije radne snage utjecale na način da je njihov menadžment ljudskih potencijala prihvatio znanje zaposlenika kao kapital tvrtke. Ulaganjem u znanje zaposlenika obvezale su zaposlenike na dugoročan rad. U Hrvatskoj postoji veći broj primjera u kojem su tvrtke pokušale koristiti ulaganje u znanje zaposlenika u zamjenu za dugoročan rad, no samo dio takvih tvrtki je i uspio u takvoj strategiji. Od sredine devedesetih godina prošlog stoljeća osim vrijednosti materijalnog kapitala, u obzir se uzima i vrijednosti znanja zaposlenika koje je vrlo važno za stjecanje konkurentske prednosti na tržištu. Proizvodi ili usluge imaju određenu kvalitetu bez obzira na način na koji se provodi proizvodnja ili način usluge. Između kupaca koji donose prihode i zaposlenika koji obavljaju rad postoji veza koja je u razmjeru sa zadovoljstvom kupaca. Ukoliko zadovoljstvo zaposlenika nije na razini, zadovoljstvo kupaca također nije na razini, odnosno ne stvaraju se dugoročne poslovne veze.

---

<sup>65</sup> Rad u inozemstvu, <https://www.moj-posao.net/Savjet/74629/Gdje-je-nestalo-60000-radnika/2/> (29. studenoga 2016.)

Dobitna strategija u ovom slučaju bi bila da zadovoljan zaposlenik znači zadovoljan kupac. Razmatrajući probleme zadovoljstva zaposlenika u njihovom radu, pokazalo se je da rješenje problema zadovoljstva nije uvijek u dugoročnom zapošljavanju. Menadžment ljudskih potencijala mora provoditi mjerenje uspješnosti zaposlenika i ulagati u uspješne zaposlenike, no neuspješne zaposlenike mora otpustiti. Najveći problem pogotovo u Hrvatskoj je otpuštanje zaposlenika jer je Zakon o radu vrlo krut, iako se od 2010. godine konstantno radi na fleksibilizaciji zakona. Osim zaposlenika koji nisu uspješni postoji i dio zaposlenika koji nisu zadovoljni radom u tvrtki ili politikom tvrtke. Menadžment ljudskih potencijala mora pronaći način kako prepoznati nezadovoljne zaposlenike. Nezadovoljni zaposlenici se ponašaju na način da se povlače od posla promjenom ponašanja koje može biti fizičko povlačenje ili psihičko povlačenje. Promjena ponašanja zaposlenika se manifestira njihovim obraćanjem sindikatu ili osnivanjem sindikata koji onda putem prijava nepravilnosti inspekcijama pokušava ispraviti politiku tvrtke. Fizičko povlačenje je na način da zaposlenici svoje nezadovoljstvo manifestiraju otvaranjem bolovanja svaki put kada dolazi do povećanoga obima poslovanja, manifestira se i kroz kašnjenje na posao kao i kroz (ne)učinkovitost rada. Psihološko povlačenje od posla manifestira se kroz učinkovitost, naime zaposlenik je prisutan fizički na poslu no radne zadatke obavlja sa minimalnim angažmanom. Obzirom da se nezadovoljan zaposlenik mora motivirati da bi bio što uspješniji, tj. da se njegova uspješnost uopće može procijeniti menadžment ljudskih potencijala mora uvesti način mjerenja zadovoljstva. Najčešće su to strukturirani intervjui ili upitnici pomoću kojih se dolazi do podataka o zadovoljstvu radnika. Jedan od načina mjerenja zadovoljstva je indeks opisa posla.<sup>66</sup> Indeks opisa posla popunjavaju radnici na način da kratko odgovaraju na pitanja kao što su na primjer, Kakav je vaš posao? (dobar/nije dobar/uvijek isti) ili Kakva je vaša plaća? (dobra/visoka/niska), Kakvi su Vaši suradnici? (dobri/nisu dobri/nezadovoljavajuća komunikacija).

Uglavnom je cilj mjerenja zadovoljstva doći do podataka potrebnih za mjerenje, pretvoriti ih u informacije i na osnovu toga upravljati promjenama zadovoljstva te zadržati zaposlenike u tvrtki. Konstantnim ispitivanjem zadovoljstva u tvrtki menadžment ljudskih potencijala će proaktivno djelovati na fluktuaciju zaposlenika. Zadovoljstvo zaposlenika uglavnom ovisi i o osobnom karakteru osobe, no ispitivanjem većeg broja zaposlenika uvidjeti će se što je to što zadovoljava pojedine osobe. Dio zadovoljstva zaposlenika će biti usmjeren na povećanje plaće, drugi dio na mogućnost promaknuća, dok će jedan dio obratiti pažnju na međuljudske

---

<sup>66</sup> Raymond, A. N., *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006., (str. 371)

odnose. Rezultati dobiveni u ispitivanju zadovoljstva zaposlenika uvelike će pomoći menadžmentu ljudskih potencijala da razvija politiku tvrtke kako ne bi dolazilo do fluktuacije zaposlenika.

#### 4.7. Globalni trendovi u ljudskim potencijalima

Hrvatska je u 2013. godini postala članicom Europske unije, a u 2016. godini, većina zemalja članica Europske unije je omogućila pristup hrvatskim radnicima. Prvi put od samostalnosti Hrvatske, hrvatski radnici bez radnih dozvola mogu potražiti poslove u većini zemalja Europske unije. Pristup europskom tržištu rada je i do 2013 godine bio omogućen, no sada zbog još manjih administracijskih prepreka odlazak hrvatske radne snage u inozemstvo postaje problem odnosno trend na kojeg je potrebno utjecati.

U današnjim poslovnim okolnostima kada se tržište i tehnologije na tržištu mijenjaju velikom brzinom, tvrtke koje žele održati korak sa tržištem moraju provesti značajne promjene u strategijama u odnosu na menadžere, talente i ljudske potencijale. Jedna od tvrtki koja u kratko vrijeme može istražiti koje su to promjene na tržištu upravljanja ljudskim potencijalima je američka tvrtka Deloitte koja ima poslovnicu i u Zagrebu. Tvrtka Deloitte je *brand* pod čijim se imenom krije više od deset tisuća profesionalaca u neovisnim tvrtkama diljem svijeta koji surađuju na reviziji, poslovnom savjetovanju, istraživanju tržišta, financijskom savjetovanju, upravljanju rizicima i porezima.<sup>67</sup> Upravo zbog toga što je Deloitte zastupljen u velikom broju zemalja može sagledati globalno tržište rada te istraživanjem doći do podataka i informacija. Deloitte je za 2015. godinu istražio trendove u ljudskim potencijalima na uzorku od 3300 tvrtki iz 106 zemalja<sup>68</sup> te je u izvještaju iznio 10 trendova koji su trenutno aktualni u upravljanju ljudskim potencijalima.

##### 4.7.1. Vodstvo

Tri godine zaredom ispitanici u Deloittovom istraživanju navode da je najveći problem većine tvrtki nedostatak strategije razvoja vodstva na svim nivoima. Današnji ritam promjena u poslovnom okruženju usmjerava tvrtke da moraju razvijati svoj menadžment na način da je menadžment spreman razvijati i motivirati svoje zaposlenike, razvijati strategiju rasta, provoditi inovacije, te raditi direktno sa klijentima. Ukoliko tvrtke ne ulažu dovoljno u razvoj ovoga trenda prema istraživanju u budućnosti se neće moći nositi s konkurencijom.

---

<sup>67</sup> Deloitte, <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html> (30. studenoga 2016.)

<sup>68</sup> Deloitte, <http://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html> (30. studenoga 2016.)

Strategija razvoja vodstva je izuzetno važna za poslovanje tvrtki, ali i za uspješno funkcioniranje svake druge organizacije, osobito u vrijeme krize. Strategija razvoja vodstva se može definirati kao umijeće vođenja ili kao upravljanje razvojem poduzeća. Konkretno, to je proces donošenja odluka i provođenja aktivnosti, kojima se nastoje uskladiti mogućnosti i sposobnosti poduzeća s prilikama iz okoline. Očekivani rezultat razvoja ovoga trenda je ostvariti prednost odnosno bolji rezultat pred konkurencijom. Strategija razvoja vodstva je da menadžeri na svim razinama trebaju identificirati unutarnje i vanjske strateške faktore (elemente) ključne za poslovanje jer oni određuju unutarnju i vanjsku okolinu čiji međudonos oblikuje poslovno okruženje. Dobro poznavanje okruženja i uspješno upravljanje svim važnim faktorima mogu rezultirati uspješnijim poslovanjem. Na unutarnje faktore i poslovnu okolinu tvrtke, vodstvo može utjecati, dok na vanjske faktore i okolinu uglavnom ne može. Da bi vodstvo moglo na vrijeme uočiti različite poslovne rizike i prijetnje potrebno je vodstvo razvijati ulaganjem u njihovo znanje na način da planiranjem, praćenjem, analiziranjem vodstvo može na vrijeme donijeti odluke koje će ublažiti negativne događaje. Obzirom na ritam promjena na tržištu, pravovremeno uočavanje i brzo reagiranje povećava šanse za opstanak i uspješnost svake tvrtke. Obilježja unutarnje okoline poduzeća su prema SWOT analizi (preduvjet za ispravni odabir strategije) snage i slabosti koje se mogu opisati materijalnim i nematerijalnim resursima (likvidnost, zaduženost i imovina), u koju naravno spadaju i ljudski potencijali koji tvrtka ima na raspolaganju. Poslovno okruženje u kojemu tvrtka djeluje koje obično podrazumijeva, banke, dobavljače, dioničare, konkurenciju, demografski, kulturni, zakonodavni i politički okvir prema SWOT-u se mogu opisati kao prilike i prijetnje. Strategija razvoja vodstva se mora planirati kroz analizu okoline na način da se pred vodstvo postavljaju ostvarivi ciljevi, te se može definirati dugoročni plan za bolje iskorištavanje vlastitih resursa. Strategija je u stvari odluka, a da bi se odluka provela vodstvo mora imati određena znanja i vještine. Globalne tvrtke imaju tri vrste menadžmenta visok, srednji i nizak menadžment, no upravo visoki menadžment treba donijeti strategiju razvoja srednjeg i nižeg menadžmenta jer je obično srednji i niži menadžment zadužen za taktičke i operativne zadaće. Strategija razvoja vodstva najviše do izražaja dolazi u kriznim vremenima kada je potrebno pažljivo pratiti promjene i trendove u okruženju, te preispitivati, mijenjati i prilagođavati akcije u novonastalim situacijama. Svaka negativna odluka koja se donese u kriznim vremenima ima za posljedicu urušavanje cijelog sustava stoga je strategija razvoja vodstva u normalnim vremenima vrlo bitna. Prema ispitivanju tvrtke Deloitte u 2015. godini 86 menadžera ljudskih potencijala (3300 tvrtki iz sto šest zemalja) je navelo strategiju razvoja vodstva kao trend koji je bitan u menadžmentu ljudskih potencijala. Mjerenjem

*capabilitygap*, što u doslovnom prijevodu znači raskorak ili razlika sposobnosti, između postojećeg sustava koji obavlja operativne aktivnosti i budućeg sustava koji bi trebao ostvariti organizacijske ciljeve, mjeri se što se treba promijeniti da bi tvrtka u budućnosti imala istu ili bolju konkurentnost. Razlika između postojećeg i budućeg sustava je upravo nedostatak znanja, vještina i sposobnosti u sadašnjem sustavu. Bez obzira što je istraživanje globalno ono je vrlo primjenjivo na trenutnu situaciju u Hrvatskoj.

Razlozi zašto nastaje raskorak:

- neispravne procedure zapošljavanja,
- neispravna identifikacija potrebnih resursa,
- nemogućnost postizanja ciljeva sa sadašnjim kapacitetom znanja,
- nedostatak obučenih stručnjaka,
- nagle promjene u tehnologijama i sustavima,
- nejasni ciljevi,
- neodgovarajuće ulaganje u znanje zaposlenika,
- nedostatak sredstava za obuku ili treninge,
- nezainteresiranost za obavljanje zadataka,
- nesposobnost vodstva
- operativna nesposobnost vodstva

Kako identificirati raskorak:

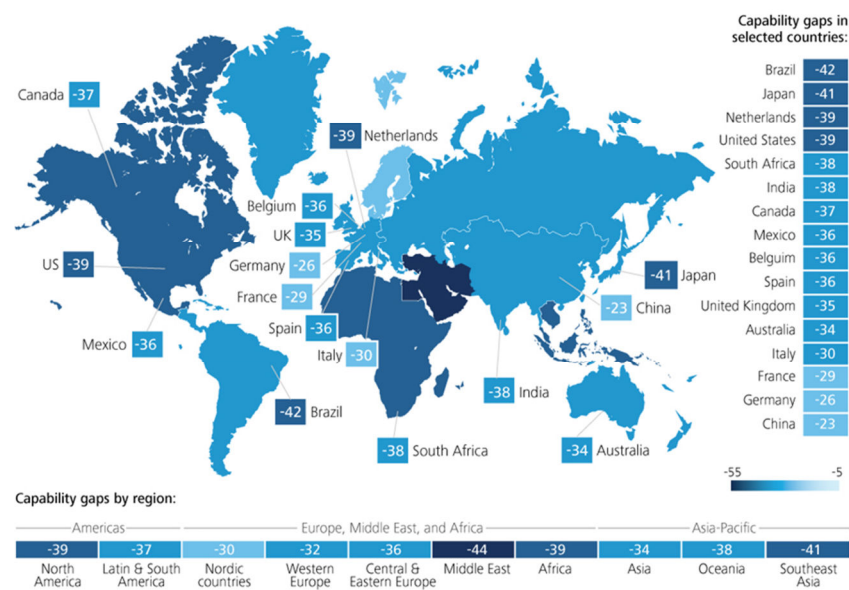
- analiza sposobnosti ljudskih resursa,
- SWOT analiza,

Kako umanjiti utjecaj raskoraka:

- identifikacija i analiza radnih zadataka
- strategija zapošljavanja
- intervjui sa zaposlenicima
- upitnici
- ocjenjivanje rada grupe ili pojedinca
- povratne informacije zaposlenika
- konstantni treninzi potrebni za dobivanje trenutnih znanja
- povratne informacije uspješnih menadžera

- planiranje i postizanje kratkoročnih i konačnih ciljeva
- prelazak na najnovije tehnologije
- stvaranje timova
- konstantno prepoznavati potrebe kupca
- konstantno unaprjeđivati proizvode ili usluge, tražiti i dobiti povratne informacije od tržišta
- prepoznavati vlastite pogreške i ispravljati ih.

Slika 1., Istraživanje raskoraka po regijama



Izvor: Delitte, <http://dupress.com/articles/developing-leaders-perennial-issue-human-capital-trends-2015/?id=gx:2el:3dc:dup1130:eng:cons:hct15> (30. studenoga 2016.)

Na slici 1. prikazan je iznos raskoraka po regijama. Iznos raskoraka dobiva se na način da se indeks spremnosti uvođenja novih znanja u postojeće okruženje oduzme od indeksa važnosti. Indeks spremnosti i indeks važnosti dobiju se istraživanjem postojećih tvrtki u regijama koje daju informacije odnosno odgovore na postavljena pitanja. Negativna vrijednost prikazuje manjak sposobnosti da se umanjuje utjecaj raskoraka. Najveću važnost ovome trendu daju zemlje kao što su Brazil, Japan, Amerika i Nizozemska, no istraživanjem se dokazalo da navedene zemlje još nisu u mogućnosti u potpunosti integrirati ovaj trend u poslovanje tvrtki. Najmanju vrijednost raskoraka imaju zemlje kao što su Kina, Njemačka i Italija, koje ovaj trend već uvode u poslovanje svojih tvrtki ili smatraju da je nevažan.



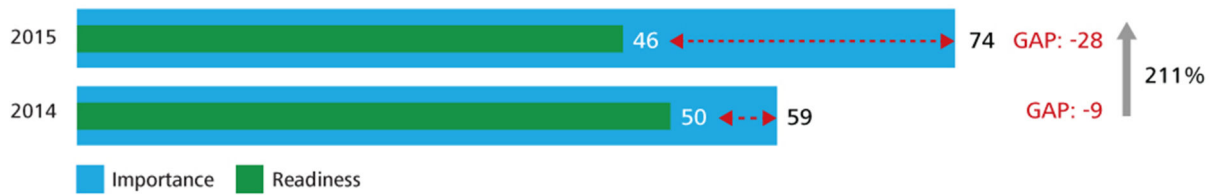
#### 4.7.2. Učenje i razvoj

Učenje postaje poslovni prioritet i podrazumijeva usavršavanje znanja i vještina, sustava vodstva, strategije motivacije zaposlenih, te je zbog toga jedan od najvećih izazova po mišljenju ispitanika Deloitteovog istraživanja. Suočene s velikom prazninom koja nastaje između znanja zaposlenih i vještina koje su organizaciji neophodne, mnoge tvrtke su počele investirati u učenje i razvoj svojih zaposlenih kako bi osigurale potrebne vještine i sposobnosti. U tu svrhu implementiraju nove tehnologije, konsolidiraju ponude, organiziraju treninge za zaposlene na svim nivoima i same odlučuju što učenjem žele postići.<sup>69</sup> Temeljne promjene koje se događaju na globalnom tržištu nastale su razvojem novih tehnologija, a one su uvjetovale promjene poslovne okoline. Može se reći da osnovna pokretačka snaga ekonomskog i društvenog razvoja postaje inteligencija. Predvodnici u iskorištavanju ljudske inteligencije za ideje i kreativnost su Japanci<sup>70</sup>. Ukoliko se pogleda njihov gospodarski rast i tehnologija jasno je zašto oni predvode trendove u tehnologiji i upravljanju ljudskim potencijalima. Primjenom novih tehnologija i promjenom poslovne okoline došlo je do promjene paradigme u kojoj radnik i stroj više ne zauzimaju prvo mjesto u razvoju gospodarstva, nego je sada znanje i inovacija na prvom mjestu ukoliko se želi opstati na globalnom tržištu. Ukoliko tvrtka želi sudjelovati na globalnom tržištu i biti konkurentna potrebno je konstantno ulagati u razvoj ljudskih potencijala u smislu znanja i praćenja novih tehnologija. Razvoj menadžmenta na način da menadžment razvija zaposlenike da budu kreativni, da sami donose odluke i da budu zainteresirani za konstantno usavršavanje još nije uspio probiti barijeru koju donosi sudjelovanje na globalnom tržištu. Prema istraživanju Deloitte, 85 % ispitanika je navelo da je važnost učenja i razvoja zaposlenika primarni trend u 2015. godini. Iako su tvrtke svjesne novog trenda ulaganja u zaposlenike, raskorak između važnosti ulaganja u znanje i spremnosti da se to učini je narastao za više od tri puta.

#### Diagram3., Raskorak (*capabilitygap*) 2014. i 2015. godina

<sup>69</sup> Deloitte, <http://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/human-capital/articles/learning-and-development-human-capital-trends-2015.html> (10. veljače 2016.)

<sup>70</sup> Bahtijarević Šiber, F. *Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing*, Zagreb, 1999., (str.63).,



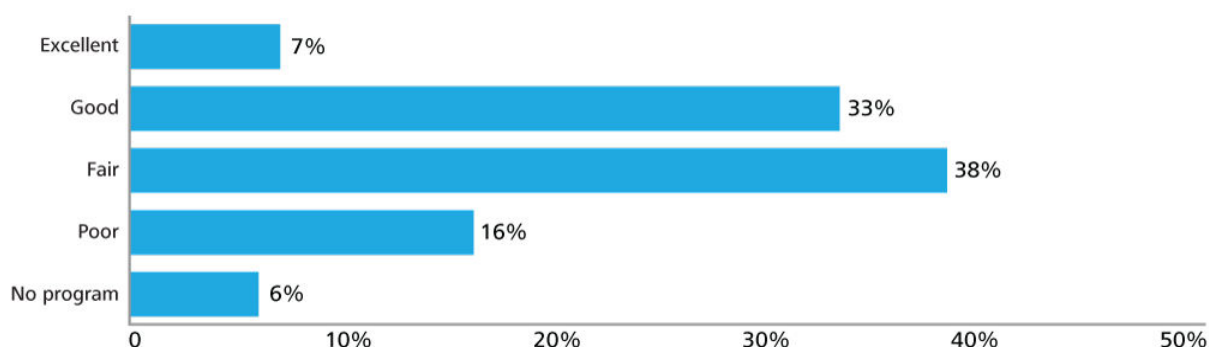
Izvor: Deloitte, <http://dupress.com/articles/learning-and-development-human-capital-trends-2015/?id=gx:2el:3dc:dup1131:eng:cons:hct15> (30. studenoga 2016.)

Samo 28 % menadžera vjeruje da može na tržištu rada pronaći potrebne profile kadrova koji bi se trenutno mogli uključiti u rad i razvoj strategije tvrtki. Ostali menadžeri, 82 %, smatra da je tržište ljudskih potencijala obzirom na razvoj i promjene smanjeno te da se moraju okrenuti internom razvoju kadrova. Tvrtke koje su svjesne nastalih promjena koriste informacijske tehnologije za razvoj i učenje svojih djelatnika na način da su treninzi dostupni na internetu te da ih radnici u bilo koje vrijeme mogu pogledati. Da se na tržištu upravo događa revolucija u znanju govori i to da se fakulteti okreću treninzima da bi u što kraće vrijeme osposobili radnike ili ih informirali o novim uvjetima. Jedna od značajnih stranica gdje se nalazi većina *on-line* tečajeva koje su izradili fakulteti i obrazovne ustanove je <https://www.mooc-list.com/>. Na ovoj internetskoj stranici svakih nekoliko dana pojavljuju se novi *on-line* tečajevi, a najava novih tečajeva je do trideset dana unaprijed. Bez obzira što se znanje digitaliziralo kako bi trenutno radnicima bilo dostupno, tvrtke još nisu prihvatile ovakav način educiranja. Manje od 25% tvrtki koristi ovakav način educiranja, a kao razlog navode da jednostavno još nisu prihvatile ovakav način *on-line* treninga. Samo 6% ispitanika navodi da koriste mooc-listu educiranja, a samo 5% da se odlično snalaze u digitalnom obliku educiranja. Pokazatelj trenda rasta učenja nije samo kroz trendove ljudskih potencijala. Tržište znanja je u odnosu na 2014. godinu raslo 14% ako se pogleda profit koje su tvrtke registrirane za edukacije ostvarile. Broj treninga i edukacija koje se nalaze u digitalnom obliku je narastao za 27%. Tvrtke koje se bave edukacijama u 2014. godini su uložile 400 milijuna dolara za razvoj svoje djelatnosti. Brojke koje govore o porastu edukacija putem interneta su impresivne, a razlog zašto je tomu tako je to što su *on-line* edukacije novost na tržištu. Razvoj ove djelatnosti je tek u začetku, odnosno razvija se tek zadnjih nekoliko godina. Važnost učenja se očituje i u praksi velikih svjetskih kompanija npr. Philips je organizirao timove koji moraju integrirati nova znanja i učenja u redovne poslovne procese, dok je Mastercard angažirao projektnog menadžera koji je nadležan za edukaciju svakoga pojedinoga radnika.

### 4.7.3. Kultura rada

Koncept poduzetničko-organizacijske kulture još je sasvim nov i nedovoljno poznat izražaj te je poimanje poduzetničko-organizacijske kulture još uvijek neophodno artikulirati.<sup>71</sup> Na tržištu je rada došlo do velikih promjena zbog veće mobilnosti radne snage i proširenja tržišta rada. Uz navedene promjene pojavio se i nedostatak kvalificiranih radnika. Obzirom na navedeno jedan od trendova je i kako uložiti u radnika i zadržati ga. Prilikom ankete ispitanici su u 87 slučajeva naveli da im je ulaganje u zaposlenike i zadržavanje istih prioritet. U današnje vrijeme informacijskih tehnologija vrlo je bitna kultura poslovanja i stanje međuljudskih odnosa u svakoj tvrtci. Na engleskom jeziku koristi se izraz *poslovanje iza staklenih vrata*, jer je vrlo teško zadržati u tajnosti loše odnose u tvrtci ili neprimjerenu kulturu poslovanja. Za posljedicu loše kulture poslovanja i narušenih međuljudskih odnosa pojavljuje se fluktuacija zaposlenika, a samim tim i loš *glas* među osobama koje odgovaraju kompetencijama na tržištu rada. Provođenje ankete među tvrtkama dalo je slijedeće rezultate:

**Dijagram 4.,** Strategija kulture rada i ulaganje u zaposlenike



Izvor: Deloitte, <http://dupress.com/articles/employee-engagement-culture-human-capital-trends-2015/?id=gx:2el:3dc:dup1132:eng:cons:hct15> (30. studenoga 2016)

Dijagram 4., prikazuje kakvu strategiju o kulturi rada i ulaganju u zaposlenike imaju tvrtke koje su se izjasnile u anketi da je ovaj trend među važnijima. Samo 7 % tvrtki smatra da je njihov strategija odlična, 33 % da je strategija dobra, 38 % da je strategija dovoljna dok 16 % njih ima slabu, a 6 % njih nema strategiju. Trend u budućnosti će promijeniti ulogu između poslodavca i radnika jer se čini da će zbog nedostatka kvalificirane radne snage radnici birati tvrtke u kojima će raditi, a poslodavci će se morati izboriti za svakoga radnika. Kultura poslovanja više nije mit jer ona je sada i dokazana. Tvrtke koje imaju strategiju kulture poslovanja, rade bolje, lakše zapošljavaju i imaju manju fluktuaciju zaposlenika te kvalitetnije

<sup>71</sup> Vujić, V., *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, 2008., (str. 415)

proizvode i usluge od onih tvrtki koje nisu razvile strategiju kulture poslovanja i međuljudskih odnosa. Kao najpoželjnija globalna tvrtka za rad imenovana je tvrtka *Google*, a koliko daleko su otišli u kulturi poslovanja govori to da svojim radnicima organiziraju obroke prema željama svakog radnika. Najpoželjnija tvrtka u Hrvatskoj za rad je maloprodajni njemački lanac *dm-drogeriemarkt d.o.o.*<sup>72</sup>, što Hrvatsku svrstava u zemlje koje svoju ekonomiju temelje na trgovini. Samo mali dio tvrtki je uspio upravljati strategijom kulture poslovanja, a ostale tvrtke još traže način. Upravo vrijeme promjena koje pred tvrtke stavlja zahtjeve brzog prilagođavanja odlučiti će u kojem smjeru će tvrtka otići. Problem kod većine tvrtki je što još nisu uspjele naći alat kojim će detektirati kakvu kulturu poslovanja imaju i kako je poboljšati. Osim samog poslovanja tvrtke koje se mjeri prihodima, menadžeri u tvrtkama će u budućnosti biti odgovorni za stvaranje pozitivne klime i ugodnoga ozračja, te tražiti povratne informacije radnika gdje griješe i što treba popraviti da bi radnik i dalje ostao vjeran istoj tvrtki.

#### 4.7.4. Privremeno zapošljavanje

Europska unija već dulje vrijeme prati demografske promjene koje predstavljaju izazov za njezine buduće razvojne planove.<sup>73</sup> Projekcije koje se prate putem Eurostata<sup>74</sup>, ukazuju na promjene fizičkog kapaciteta i dobne strukture radne snage kao jednog od najvažnijih *inputa* ekonomskog rasta. Tvrtke koje djeluju na globalnom tržištu će u nekom trenutku za potrebe određenih projekata trebati određenu radnu snagu koja im neće biti potrebna na duži period nego samo za vrijeme trajanja projekta. Procjenjuje se da će takva radna snaga biti u obliku tehničkih stručnjaka i iskusnih profesionalaca. Promjene koje tržište već zahvaćaju traže trenutne promjene strategija i planova, a za to će se morati angažirati dodatni stručnjaci. Da bi tvrtke mogle funkcionirati na način da prate sve promjene i prilagođavaju svoje poslovanje u smislu strategija i planova, morati će temeljito raditi strategije i analize, te razvijati analitičke alate kojima će ostvariti cilj brzog angažiranja stručnjaka i profesionalaca. Prema anketi u istraživanju 49% tvrtki je dalo odgovor kako će angažiranje stručnjaka i profesionalaca sa njihove strane u slijedećih pet godina rasti. Analiza zaposlenih u Sjedinjenim američkim državama pokazala je da tvrtke najčešće počinju koristiti

---

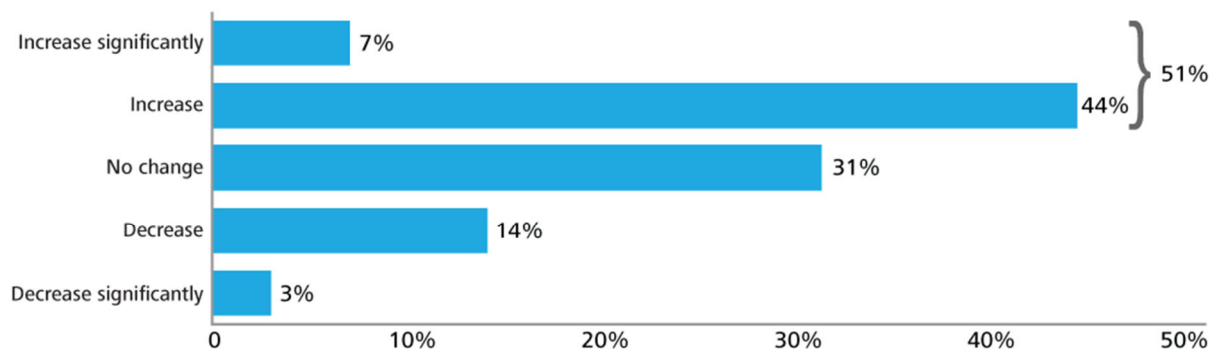
<sup>72</sup> Najpoželjniji poslodavac u 2016., <http://www.moj-posao.net/Vijest/75936/Najpozeljniji-poslodavci-u-Hrvatskoj-su-njemacki-trgovacki-lanci/2/> (08. siječnja 2016.)

<sup>73</sup> Frančević, V., Puljiz V., *Rad u Hrvatskoj pred izazovima budućnosti*, Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo, Zagreb, str. 18

<sup>74</sup> Eurostat, glavna uprava Europske komisije odgovorna za prikupljanje i obrađivanje statističkih podataka za potrebe drugih glavnih uprava, Europske komisije općenito i drugih europskih institucija radi definiranja, provedaba i analize politika Unije

privremeno zapošljavanje prema trenutnom obimu posla. Ugovori ovakvih radnika najčešće se ugovaraju prema odrađenom satu rada, dok je drugi slučaj ugovaranja poslova do kraja projekta. Posljedica ovakvog trenda je da 34% radnika u Sjedinjenim američkim državama zaposlena na ugovor o radu na određeno vrijeme. Prema anketi 51% ispitanika smatra da će trend rasta radnika zaposlenih na određeno vrijeme u slijedećih pet godina rasti. Upravo ovdje se nazire problem koji je kontradiktoran sa prethodnim podnaslovom, koje govori o načinu kako zadržati radnika dok je u ovom podnaslovu riječ o privremenom zapošljavanju. Rješenje je da će tvrtke morati raditi planove, analize i strategije kako dugoročno zadržati privremene radnike, a da oni budu zadovoljni ovakvim načinom zapošljavanja. Bez sumnje je da će se stvoriti određena mreža inovatora, stručnjaka i profesionalaca koji neće tražiti zapošljavanje u tvrtkama nego će svoje znanje koristiti i naplaćivati kao usluge na tržištu. Prema rastu trenda privremenog zapošljavanja više neće postojati mogućnost da se rad radnika svodi samo na dolazak i odlazak sa posla nego će se od njega tražiti maksimalni angažman u radnom vremenu. Radni odnosi više neće biti stalni nego će radnik obavljati poslove za dvije ili tri tvrtke, raditi od kuće, a često u nekim periodima raditi na ugovore o nepunom radnom vremenu. Znanstvenici koji proučavaju ovaj trend smatraju da je trend nepovratan i da je uzrokovan promjenama na globalnom tržištu koje traži fleksibilnost rada i radnih uvjeta.

**Dijagram 5.,** Zahtjev za fleksibilnim zapošljavanjem u slijedećih pet godina



Izvor: Deloitte, <http://dupress.com/articles/on-demand-workforce-human-capital-trends-2015/?id=gx:2el:3dc:dup1133:eng:cons:hct15> (30. studenoga 2016.)

Pola anketiranih ispitanika je dalo odgovor da će se u slijedećih pet godina potreba za privremenom radnom snagom povećati za 51%. Ukupno 17% ispitanika smatra da će se trend smanjiti, a 31% da će trend ostati isti. Godinama je trend bio da su privremeni radnici ustvari radnici slabijeg obrazovanja kao npr., vozači, konobari ili transportni radnici, no trend pokazuje da se sve više kao privremeni radnici traže visokoobrazovane osobe kao

profesionalci npr. informatičari, računovođe, programeri, inženjeri itd. Problem koji sada nastaje je kako uopće selektirati i upravljati radnicima koji će raditi za tvrtku, ali će u stvari biti privremeni radnici. Strategije, alati i planovi modernog menadžmenta ljudskih potencijala će morati pronaći odgovore na sljedeća pitanja :

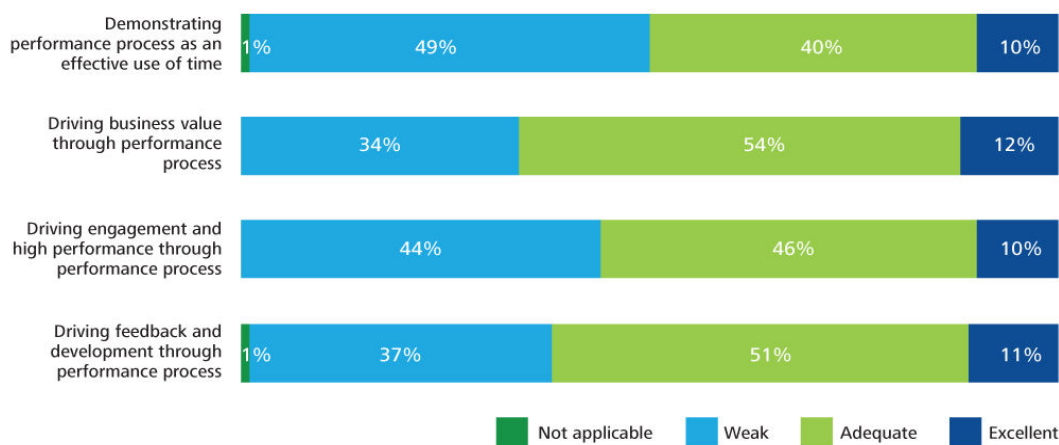
- kako zaposliti radnika ? – treba li zaposliti radnika putem agencija za zapošljavanje, zatražiti njegove honorarne usluge ili zaposliti ga direktno u tvrtku na određeno vrijeme? Svaki od navedenih odgovora je primjenjiv samo u određenoj državi, te su porezi i doprinosi kao troškovi zaposlenja različiti o čemu će sada menadžment ljudskih potencijala morati početi voditi računa.
- kako upravljati privremenim zaposlenicima ? – omogućiti im ista prava uvjete i plaće kao radnicima koji imaju stalni radni odnos u tvrtki?
- kako nadgledati njihov rad ako oni nisu uključeni u programske alate menadžmenta jer su radnici druge tvrtke?
- kako bi naknada za rad trebala biti strukturirana?
- treba li im omogućiti iste uvjete odmora kao i stalno zaposlenim radnicima ili im omogućiti druge pogodnost ?
- kako angažirati potencijalne radnike i integrirati ih u tvrtku?

Kao što se vidi iz postavljenih pitanja trend privremenog zapošljavanja, zahtijevat će od menadžmenta ljudskih potencijala velike napore kako bi se integracija u kulturu rada određene tvrtke provela bez velikih problema, obzirom na razliku koja će se pojaviti među radnicima iste tvrtke. Američke tvrtke kao što su *NASA* i *Procter&Gamble* koriste mogućnost informacijskih tehnologija te omogućavaju inovatorima da se natječu za njihove projekte. Ukoliko je projekt prihvaćen sa inovatorom sklapaju honorarni ugovor do kraja projekta, što je u stvari prikaz fleksibilnog zapošljavanja. Tvrtka *Procter&Gamble* trenutno ima tisuću sklopljenih honorarnih ugovora, također u praksi postoje primjeri koji su angažiranjem radnika na zahtjev povećali učinak rada radnika, a smanjili troškove rada i to za milijunske iznose. Ovaj trend kako je rečeno u tekstu je nepovratan, a potreba za njim će se povećati u sljedećim godinama. Tvrtke koje žele biti u korak sa trendom će morati naći odgovore na gore navedena pitanja, morati će izraditi programske alate i izvesti potpunu integraciju radnika na zahtjev u kulturu svoje tvrtke kako bi povećali učinkovitost radnika i pritom uštedjeli znatna sredstva.

#### 4.7.5. Upravljanje učinkom

Novi modeli upravljanja postaju imperativ za tvrtke koje žele pratiti trendove u menadžmentu ljudskih potencijala. Svaka tvrtka koja će u budućnosti prihvatiti trendove promjena morati će promijeniti strategije definiranja, planiranja i postavljanja ciljeva. Ulaganje u zaposlenike će biti nešto što je sasvim normalno, a povratne informacije koje će dobivati od radne snage usmjeravat će menadžment na pravi put. Budući su sadašnji trendovi novost u poslovanju potrebna je izrada informatičkih alata koji će olakšati upravljanje učinkom. Dosadašnji način upravljanja učinkom svodio se na ocjenjivanje i rangiranje rada pojedinih radnika, no prema novim trendovima ovakav način upravljanja će se u potpunosti napustiti. Anketiranjem se došlo do rezultata da je 89% ispitanika promijenilo dosadašnji način upravljanja učinkom dok ostali namjeravaju to učiniti unutar osamnaest mjeseci. Tvrtke koje su predvodnici novoga načina upravljanja učinkom žele upravljati procesom na način da povećavaju angažman radnika i na taj način postignu na tržištu bolje rezultate od konkurencije. Možda će neke tvrtke zadržati konačnu ocjenu učinka pojedinoga radnika, no to sada više nije imperativ. Upravljanje učinkom sada ima zadaću kako pred radnika postaviti dostižne ciljeve, kako radnika osposobiti da ostvari ciljeve, kako pronaći način da se dobije povratna informacija o radu na ispunjenju ciljeva uz zadovoljstvo radnika te kako razvijati radnika. Upravljanje učinkom je proces koji je tek na početku svoje transformacije. U 2014. godini je 68% ispitanika razmišljalo na način da je ovaj proces bitan, dok se u 2015. godini 70% ispitanika izjasnilo da je transformacija upravljanja učinkom vrlo bitna.

**Dijagram 6.,** Procjena upravljanja učinkom



Izvor: Deloitte, <http://dupress.com/articles/on-demand-workforce-human-capital-trends-2015/?id=gx:2el:3dc:dup1133:eng:cons:hct15> (30. studenoga 2016.)

Prema dijagramu 6., prikazan je proces upravljanja učinkom na način da se ispitanici odluče koji način prema njihovom iskustvu i razmišljanju je adekvatan:

1. upravljanje učinkom kao proces dobrog iskorištenja vremena. Rezultati: 1% neprihvatljiv, 49% slab, 40% adekvatan, 10% izvrstan.
2. upravljanje učinkom kao proces povećanja vrijednosti poslovanja. Rezultati: 34% slab, 54% adekvatan i 12% izvrstan.
3. upravljanje učinkom kao proces povećanja angažmana. Rezultati: 44% slab, 46% adekvatan, 10% izvrstan.
4. upravljanje učinkom pomoću povratne informacije: Rezultati: 1% slab, 37% nije primjenjiv, 5 % adekvatan, 11% izvrstan.

Današnji trendovi predstavljaju revoluciju u upravljanju učinkom, a činjenice kazuju da je danas trend kako pronaći radnika, osposobiti ga i zadržati. Još uvijek postoje tvrtke koje smatraju da je učinak samo visina plaće, a razvoj i osposobljavanje radnika nije nešto što je bitno, no rezultati su pokazali da takve kompanije stagniraju na tržištu. Anketiranjem zaposlenika pogotovo mlade generacije (milenijci) primijetili su se određeni pomaci u kojima više nisu bitna primanja radnika, nego napredak i osobni razvoj čemu mlade generacije teže. Tvrtka *Intel* upravlja učinkom na način da radnicima zadaje realne dostižne ciljeve. Prilikom rada na dostizanju cilja menadžment *Intela* radnike educira i pomaže im u vidu organizacije i logistike te je spreman pomoći ukoliko se uvidi da radnik neće moći dostići cilj. *Adobe*, *Microsoft* i *Juniper* su tvrtke koje sudjeluju na globalnom tržištu i trenutno se nalaze prema vlastitom priznanju na obnovi procesa upravljanja učinkom jer su primijetile da dosadašnji način ocjenjivanja rada i svrstavanja radnika u platne razrede umjesto povećanja učinka smanjuje angažman radnika. Istraživanja su pokazala da radnici svoj najveći angažman daju kada radom ispunjavaju svoje ambicije, sposobnosti i težnje.

Razvojem programskih alata smatra se da će tvrtke poboljšati proces upravljanja učinkom na način da će upravljanje učinkom direktno ovisiti o strategiji upravljanja ljudskim potencijalima i o povratnoj informaciji radnika, a manje određivanjem naknade za rad radnika.

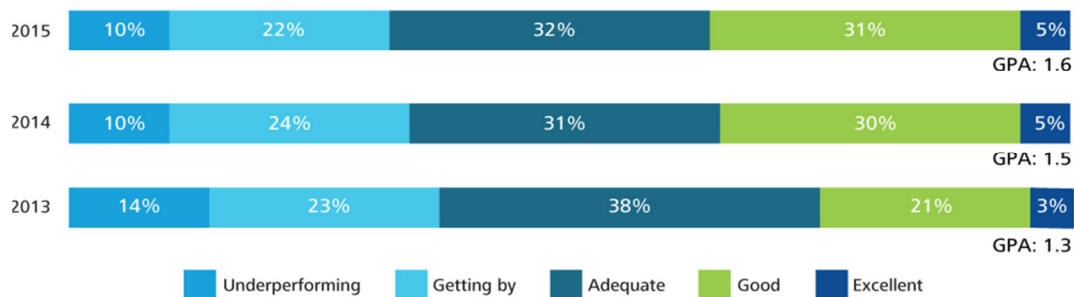
#### **4.7.6. Inovacije u upravljanju ljudskim potencijalima**

Trend u današnjem upravljanju ljudskim potencijalima je znatno različit od prošlogodišnjih trendova jer mora biti integriran u sve faze poslovanja tvrtke. Menadžmentu ljudskih potencijala je danas prioritet kako privući kvalitetne radnike, kako ih osposobljavati i



zadržati. Obzirom na trendove i promjene na tržištu menadžment ljudskih potencijala se nalazi pred velikim promjenama, on jednostavno prestaje biti marginalni dio strategije i postaje jedan od najvažnijih dijelova strategije ukoliko tvrtka želi biti konkurentna na tržištu. Današnji menadžment ljudskih potencijala mora biti brz, okretan, temeljen na povratnim informacijama tržišta i radnika, usmjeren k traženju najboljih stručnjaka i inovatora te temeljen na strategiji osposobljavanja i zadržavanja radnika uz najveći mogući angažman radnika. Iako su smjernice i trendovi kako se menadžment treba razvijati jasni, još uvijek se nije napravio veliki iskorak prema promjenama. Rezultati ankete uspoređuju tri godine, 2013., 2014., i 2015. godinu u kojoj se ispitanici izjašnjavaju o promjenama u menadžmentu ljudskih potencijala i je li menadžment njihovih tvrtki prihvatio promjene.

**Dijagram 7.,** Prikaz zadovoljstva ispitanika promjenom menadžmenta ljudskih potencijala

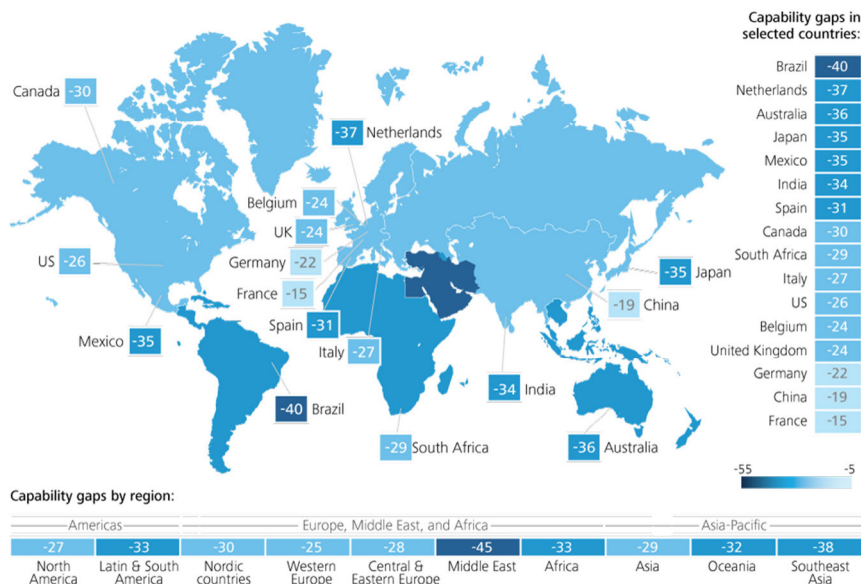


Izvor: Deloitte, <http://dupress.com/articles/reinventing-hr-human-resources-human-capital-trends-2015/?id=gx:2el:3dc:dup1135:eng:cons:hct15> (30. studenoga 2016.)

Usporedbom zadovoljstva ispitanika menadžmentom ljudskih potencijala u zadnje tri godine može se zaključiti da promjene u ovom trendu jednostavno stagniraju, pogotovo ako se usporede posljednje dvije godine. Razlog u stagnaciji razvoja menadžmenta ljudskih potencijala treba potražiti i među vlasnicima i upravama tvrtki jer su oni kao ispitanici dali sljedeće odgovore. Samo 30% čelnika misli da menadžment ljudskih potencijala ima mogućnost donositi poslovne odluke, 28% čelnika misli da je menadžment učinkovit, 22% čelnika misli da se menadžment prilagođava ili da se treba prilagođavati promjenama na tržištu, 20% čelnika smatra da menadžment uopće može donositi odluke o upravljanju ljudskim potencijalima.<sup>75</sup> Upit anketiranim čelnicima jesu li su zadovoljni sa sadašnjim stanjem u menadžmentu ljudskih potencijala, samo 11% je odgovorilo da su zadovoljni. Obzirom na odgovore ispitanika nazire se veliki raskorak između onoga što čelnici tvrtki žele od menadžmenta i što menadžment ljudski potencijala može trenutno ponuditi čelnicima.

<sup>75</sup> Deloitte, <http://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/human-capital/articles/reinventing-hr-human-resources-human-capital-trends-2015.html> (16. veljače 2016.)

Slika 2., Raskorak između očekivanog i trenutnog stanja



Izvor: Deloitte, <http://dupress.com/articles/reinventing-hr-human-resources-human-capital-trends-2015/?id=gx:2el:3dc:dup1135:eng:cons:hct15> (16. veljače 2016.)

Prethodna slika prikazuje prema državama raskorak odnosno razliku između potrebe i trenutne mogućnosti te se prikazuje da samo tri države Kina, Njemačka i Francuska imaju dobar način upravljanja ljudskim potencijalima dok većina drugih zemalja mora promijeniti način upravljanja ljudskim potencijalima i na taj način smanjiti razliku. Čelnici tvrtki njih 87% je zabrinuto za kulturu rada i upravljanje učinkom radnika, 86% je zabrinuto zbog strategije razvoja ljudskih potencijala, a 80% smatra da neće imati dovoljan kapacitet radne snage za proizvodne procese, odnosno da neće moći pronaći radnu snagu s potrebnim znanjima i vještinama. Menadžment ljudskih potencijala je suočen s trendom promjene i s puno više zahtjeva nego što je to bilo dosada. Odgovor menadžmenta je da su počeli koristiti svu dostupnu tehnologiju kao npr. poslovanje *u oblaku*, da bi se što prije došlo do korisnih informacija kako unaprijediti poslovanje tvrtke. Dosadašnji rad menadžmenta više nije dovoljno dobar, na tržištu su se pojavili trendovi kao što je privremeno zapošljavanje, a pred menadžment je postavljen zadatak kako upravljati ovim trendom. U upravljanju novim trendovima menadžment će morati biti kreativan i inovativan jer programski alati još nisu razvijeni. Jedan od načina na koji globalne tvrtke unapređuju rad svog menadžmenta je način da menadžment više nije centraliziran, nego svaka poslovna jedinica ima svoga menadžera ljudskih potencijala koji je zadužen za razvoj, osposobljavanje, upravljanje učinkom i pronalazak kvalitetnih kadrova na određenom tržištu. Baza podataka modernog menadžmenta se nalazi u *oblak* tehnologiji što omogućava svim menadžerima ljudskih potencijala tvrtke na

globalnoj razini bazu znanja, a menadžmentu neophodne informacije za obradu. Dio tvrtki kao odgovor na trendove je angažirao privatne fakultete za razvoj menadžera ljudskih potencijala. Trendovi u ljudskim potencijalima su krenuli u smjeru promjena koje neće biti samo faza prije povratka na dosadašnji način rada. Tvrtke koje žele biti na tržištu konkurentne počele su raditi na osposobljavanju menadžera, decentralizirale su sustav upravljanja te počele koristiti novu tehnologiju za stvaranje baze znanja.

#### **4.7.7. Stvaranje baza znanja u menadžmentu ljudskih potencijala**

Kako se trendovi kreću u smjeru promjena menadžment ljudskih potencijala se jednostavno našao na križanju gdje je potrebno pronaći pravi put. Nažalost, trendovi su potpuno novi i potrebno je osmisliti inovativne strategije i alate koji će menadžmentu pomoći da upravlja selekcijom, angažmanom, osposobljavanjem te privlačenjem i zadržavanjem kvalitetnih radnika. Jedan od načina kako unaprijediti menadžment ljudskih potencijala je stvaranje baze znanja odnosno baze podataka. Prema trendu u 2015. godini, 75% ispitanika smatra da je stvaranje baze podataka i analiza podataka jedini pravi način kako povećati iskoristivost menadžmenta, no samo 8% ispitanika smatra da je njihov menadžment ljudskih potencijala odlučio stvarati i analizirati bazu. Obzirom na sve prethodne trendove smatra se da će tvrtka koja uspije raščlaniti i analizirati sve elemente potrebne za upravljanje ljudskim potencijalima stvoriti i povećati prednost nad konkurencijom. Vodeće tvrtke na globalnom tržištu već su počele sa stvaranjem baze podataka i analiziranjem. Tvrtka *Google* analizira svaki razgovor za posao, za svako radno mjesto, da bi dobila uvid odgovara li možda osoba s kojom se obavlja razgovor za neko drugo radno mjesto. Tvrtke *Pfizer*, *AOL* i *Facebook* analiziraju sve čimbenike koji omogućavaju da radnici zadrže visoki angažman rada. Unatoč trendu i načinu promjene pristupa najvećih tvrtki uvođenje ovog trenda još je na samom početku. Proizvođači su računalnih programa počeli stvarati nove alate koji će pomoći menadžmentu u analizama i stvaranju baze, no smatra se da će od danas proći više od tri godine kada će ti programi biti potpuno funkcionalni. S navedenim se slaže i 80% menadžera ljudskih potencijala jer smatraju da nema alata niti potrebnih podataka za samo analiziranje. Analiziranje je među tvrtkama koje predvode ovaj trend postalo normalo, a načini na koje tvrtke pokušavaju analizirati su inovativni i posve novi. Jedan od načina koji se koristi za razumijevanje i analizu rada je analiziranje radnika koji su prisutni na društvenim mrežama. Analizom razgovora i podataka koje radnik daje na društvenoj mreži pomoću računalnoga programa koji je još u fazi razvoja može se predvidjeti koliko dugo će radnik ostati raditi u tvrtci. Ovakva analiza se trenutno razvija na području *silicijske doline* u Sjedinjenim

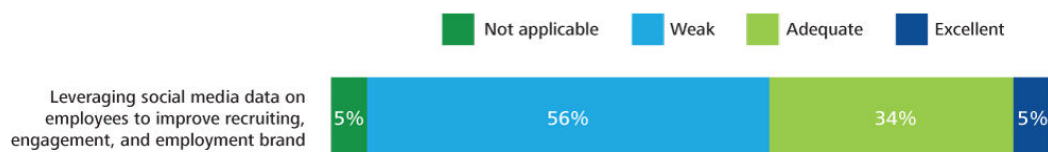
Američkim Državama, a koristi se za analizu inženjera. Tvrtka *Google* je analiziranjem razgovora za posao, za svako radno mjesto, došla do spoznaje da svaki četvrti razgovor nema nikakvoga smisla i da je gubljenje vremena. Saznanje koje je *Google* dobio ovom analizom je potpuno promijenilo način na koji *Google* sada provodi selektiranje i odabir kandidata. Također je pomoću ove informacije saznao koje kompetencije treba imati menadžer da radnici povećaju angažman. *Google* je na ovu temu izradio i izdao manifest kako upravljati ljudskim potencijalima. Tvrtke za koje se može dati primjer da sakupljaju i analiziraju podatke su *Oracle* i *ADP* koje analiziraju prodavače svojih proizvoda na temelju psiholoških karakteristika te na temelju dobivenih podataka postavljaju prodavačima ciljeve, kvote i odlučuju tko će biti menadžer prodaje. Analiza i sakupljanje podataka se ne koristi samo u privatnom sektoru nego se počinje koristiti i u državnim tvrtkama gdje je moguće da radnik napravi određeni etički prijestup npr. primi mito ili ukrade određeni novčani iznos. Analizom razgovora i analizom karakteristika osobnosti odabire se osoba koja je adekvatna za takav posao. Obzirom na nove trendove i na praksu koju su već određene globalne tvrtke poduzele, smatra se da bi većina tvrtki koja želi sudjelovati na globalnom tržištu i ostati konkurentna morala odrediti da su stvaranje baze podataka i analiza prioritet.

#### 4.7.8. Informacije

Informacije su dosada tvrtke koristile u donošenju strateških odluka kao npr. u financiranju određenih projekata ili ulaganja u tržište, kupnju proizvodne opreme, no sada pojavom interneta, informacije se mogu i moraju koristiti u menadžmentu ljudskih potencijala. Društvene mreže koje koristi većina radnika u svakoj tvrtci pune su korisnih informacija koje tvrtka može koristiti za analizu. Osim što radnici tvrtke ostavljaju informacije na društvenim mrežama, tvrtke društvene mreže mogu koristiti za privlačenje radne snage i širenje informacija o kulturi rada. Anketiranjem ispitanika došlo se do rezultata da upravo ovaj trend koristi 39 % tvrtki. Pitanje koje je postavio jedan od ispitanika daje odgovor zašto su informacije s društvenih mreža postale trend. Pitanje je glasilo: *Zašto LinkedIn zna više o mojim zaposlenicima nego ja*. Nakon ovoga pitanja, započeto je prikupljanje i analiza svih informacija koje se nalaze na društvenim mrežama. Iako je ovaj trend tek osmi po redu važnosti smatra se da će sljedeće godine njegov utjecaj porasti. Prikupljanjem informacija putem društvenih i njihovim analiziranjem mreža došlo se do spoznaja da tvrtka može odrediti kakvu kulturu rada ima, koliko će se radnik zadržati na poslu, zadovoljstvo radnika i može li na tržištu pronaći radnu snagu kakvu želi. Da su informacije na internetu postale cijenjene govori prihod koje *LinkedIn* kao društvena mreža

ostvaruje od menadžmenta ljudskih potencijala koji *Linkedinu* plaćaju pristup do osobnih podataka potencijalnih radnika. Dokazano je da su informacije koje se nalaze na internetu, odnosno na društvenim mrežama, puno istinitije i točnije od onih koje menadžment ima kao službene. Ovaj trend su iskoristile informatičke tvrtke koje se organizirale stranice npr. kao *Realref.com*, *Thejobcrowd.com* ili u Hrvatskoj *MojPosao.hr* koje sada prodaju informacije koje su ostavili radnici menadžmentu ljudskih potencijala.

**Dijagram 8 ., Spremnost korištenja društvenih mreža**



Izvor: Deloitte, <http://dupress.com/articles/people-data-everywhere-human-capital-trends-2015/?id=gx:2el:3dc:dup1137:eng:cons:hct15> (30. studenoga 2016.)

Prema dijagramu 8., trend korištenja informacija s društvenih mreža nije još postao imperativ među menadžmentom ljudskih potencijala. Kao što je prikazano, samo pet posto anketiranih smatra da će im društvene mreže pomoći u poboljšanju selekcije i odabira radnika, a čak 61% smatra da im to neće pomoći (od tog postotka čak 5% da nije primjenjivo). Problem koji nastaje iz ovakvog prikupljanja informacija je to što više radnik neće imati slobodu izražavanja, a da to netko iz njegove tvrtke neće prikupljati i analizirati. Takav način prikupljanja informacija je potencijalno opasan jer analiza može pogriješiti i radnik može ostati bez posla, no što će s ovim trendom biti vidjet će se u budućnosti. Upravo da bi se izbjegli nesporazumi smatra se da bi bilo dobro da tvrtke daju na uvid zaposlenicima podatke koje o njima prikuplja, no u anketi se svaka četvrta tvrtka izjasnila da želi dati prikupljene podatke. Tvrtka *AOL* koja trenutno ima 4500 zaposlenih u cijelom svijetu, a svoje sjedište u New Yorku, analizom informacija s društvenih mreža je došla do spoznaje da visina naknade i beneficije nisu presudne u zadržavanju i motiviranju radnika. Menadžment je shvatio da su nematerijalna prava kao što je npr. rad od kuće, klizno radno vrijeme, osposobljavane i općenito radna kultura tvrtke nešto što radnike zadržava u tvrtki duži period.

**4.7.9. Pojednostavljenje poslovanja**

U današnje vrijeme tehnologije i globalizacije primijećeno je da se radnici previše opterećuju i da razina opterećenja koja je danas prisutna radnike opterećuje na način da smanjuje njihovu produktivnost, a povećava im stres. Istraživanje pokazuje da je 75%

menadžmenta ljudskih potencijala toga svjesno, a samo 10% tvrtki ima strategiju kako će ta opterećenja smanjiti. Istraživanje časopisa *National journal* pokazuje da 40% radnika smatra da svoj posao ne može obaviti u redovno radno vrijeme te da dio posla obavljaju od kuće što im smanjuje slobodno vrijeme rezervirano za obitelj. U istraživanju se došlo do rezultata da prosječan radnik pogleda više od 150 puta na mobitel provjeravajući je li dobio i odgovorio na e-mail, dok prosječan radnik u velikoj korporaciji provede jednu trećinu rada odgovarajući na e-mailove. Tehnologija je omogućila globalizaciju i sada velike tvrtke koje posluju na globalnom tržištu zbog vremenske razlike moraju komunicirati u vrijeme kada bi inače radnici bili slobodni i ovakav trend je vrlo naporan pogotovo za radnike koji moraju donositi odluke. Menadžment vodećih tvrtki je već uočio utjecaj ovog trenda na zadovoljstvo radnika te pokušava donijeti strategiju poslovnoga rasterećenja radnika. Način na koji menadžment ljudskih potencijala stvara strategiju rasterećenja je da radnike konstantno obrazuje; kako što bolje iskoristavati radno vrijeme, kako stvoriti nove programske aplikacije koje neće oduzimati previše vremena za osposobljavanje i kako odrediti prioritete. Primjer tvrtke *Coca-Cola* je da vikendom i na kraju radnoga vremena program automatski zaustavlja sve e-mailove, odnosno radnik vikendom i u vrijeme odmora ne može više dobiti niti jedan poslovni e-mail. Strategija koja će se u budućnosti uvoditi će biti *vremenski kapital*, odnosno način kako smanjiti opterećenje i stvoriti ležernije i produktivnije okruženje. Usmjerenost na strategiju *vremenskog kapitala* pomoći će radnicima da se usredotoče na prioritete, da rade brže, da smanje troškove i poboljšaju kvalitetu.

#### **4.7.10. Tehnologija**

Trend prošlih godina je bio da se uvođenjem novih tehnologija smanjuje broj radnika, no u ovoj godini se smatra da dosadašnji trend nije bio dobar. U ovoj godini je trend da se uvođenjem tehnologija treba rasteretiti radnika, a da radnika treba osposobiti kako koristiti tehnologije u cilju povećanja angažmana, također se uvidjelo da tehnologija nikako ne može zamijeniti rad radnika. Studija fakulteta Oxford je došla do rezultata da polovica zanimanja u Sjedinjenim Američkim Državama u sljedećih deset godina može biti zamijenjena tehnologijom, no ipak mišljenja menadžmenta su različita. Veći broj ispitanika, čak njih 60%, smatra da treba integrirati tehnologiju na način da radnici i dalje obavljaju poslove. Strategija ovoga trenda bi bila da se zadrži broj radnika, da se smanji potreba za novim radnicima, no da radnici koji koriste tehnologije budu bolji, kvalitetniji i rasterećeniji od konkurencije te da do izražaja dođe njihova inovativnost i kreativnost. Jedan od načina u praksi je kako je to proveo *Volkswagen*, naime korištenjem robota na liniji izrade automobila

povećali su kvalitetu izrade na način da radnici nadgledaju robote, no ušteda nije bila u otpuštanju radnika, nego u smanjenju ozljeda na radu radnika. Trend tehnologija će biti novi izazov menadžmentu ljudskih potencijala koji će morati osmisliti strategiju uvođenja tehnologija na način da tehnologija ne zamjenjuje radnika, nego da radnik ima veći angažman i zadovoljstvo korištenjem tehnologije.

## 5. ZAKLJUČAK

Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju postupci i metode odabira pri zapošljavanju djelatnika poprimili su potpuno nove obrise. Globalne promjene u području menadžmenta ljudskih potencijala koje su se samo djelomično odnosile na hrvatsko tržište rada, sada u punoj mjeri mijenjaju i kreiraju nove strategije tvrtki. U prošlim vremenima na području Hrvatske menadžmentu ljudskih potencijala nije dan strateški značaj, no odlaskom velikog broja radno sposobnoga stanovništva Hrvatske uz zastarjele programe obrazovanja, tvrtke i organizacije su prisiljene strateški razmišljati o menadžmentu ljudskih potencijala.

Kroz cijelu obradu teme postupaka i metoda odabira i zapošljavanja djelatnika u Hrvatskoj, nameće se konstatacija da je menadžment ljudskih potencijala nekada imao stratešku ulogu, no ona se izgubila, te da postoji veliki broj domaćih autora koji su upozoravali na važnost menadžmenta, no praksa to nije provela.

Organizaciju tvrtke treba prilagoditi novom načinu poslovanja i organizirati rad u timovima, a da bi timovi odlično funkcionirali mora se provesti analiza poslova i radnih mjesta kako bi adekvatne osobe bile izabrane za adekvatna radna mjesta. Ukoliko dođe do propusta pa članovi tima postanu neadekvatne osobe u prvi red dolaze konflikti i raspad timova, a onda i smanjena kvaliteta proizvoda ili usluge.

Odabir strategije u pravnom smislu nije tako jednostavan jer on ovisi o načinu na koji će se zapošljavati ili otpuštati zaposlenici. Zakonske regulative koje postoje u Hrvatskoj nisu fleksibilne, a pogotovo ne u području otkazivanja o čemu menadžment ljudskih potencijala mora voditi računa.

U Hrvatskoj obrazovne ustanove za sada još ne mogu pratiti trendove razvoja i promjena tehnologije pa stoga ni osobe koje tek ulaze na tržište rada nisu u mogućnosti odmah preuzeti radne zadatke. Ulaganjem u znanje vlastitih zaposlenika tvrtke će smanjiti ovisnost o tržištu rada, što je u ovom trenutku jedna od najvažnijih strategija svake tvrtke. Trenutno stanje u kojem se nalazi hrvatsko tržište rada u kojem postoji nerazmjer između velikog broja nezaposlenih i potreba poslodavaca nije ništa neobično, ono je u skladu sa globalnim tržištem rada.

Globalni trendovi koji su se pojavili na hrvatskom tržištu rada su samo promjene kojima treba naučiti kako upravljati. Hipoteza da su postupci i metode odabira i zapošljavanja djelatnika u Hrvatskoj strateške odrednice svake tvrtke te da tvrtke mogu biti konkurentne, iako na tržištu nema adekvatne radne snage, je dokazana, jer se strategijom ulaganja u razvoj zaposlenika može nadomjestiti manjak radne snage.



## LITERATURA

### Knjige

Bahtijarević Šiber, F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.

Frančević, V., Puljiz V., *Rad u Hrvatskoj pred izazovima budućnosti*, Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo, Zagreb,

Golden K. i Ramanujam V., *Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resources Function and the Strategic Business Planning process*, Human resources management Vol. 24, 1985.

Petar S., *Kako prodati snijeg Eskimima*, Andromedia, 2001.

Raymond, A. N., *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006.

Vujić, V., *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2008.

### Članci

Delloite, // *Global human capital trends 2016*, Deloitte university press, 2016.,

Sloan J., *Qlife No. 14*, // *Bussiness.hr*, 14, Rijeka, 2012.,

### Internet

Delloitte, <http://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>

Detektor laži: <http://www.regionalexpress.hr/site/more/proitajte-pismo-radnika-valipile-kojima-je-postavljen-detektor-lai> (24. veljače 2017.)

Ergonomija, <http://www.hrleksikon.info/definicija/ergonomija.html>, (11. studenoga 2016.)

Misija, <http://www.hep.hr/o-hep-grupi/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/37> (12. listopada 2016.)

Oberman S.P., *Strategije temeljene na situacijskoj analizi*, repozitoriji,

[http://www.efos.unios.hr/stratesko-upravljanje/wp-content/uploads/sites/126/2013/04/P9\\_strategije\\_situacijska-analiza\\_PS\\_2013\\_14.pdf](http://www.efos.unios.hr/stratesko-upravljanje/wp-content/uploads/sites/126/2013/04/P9_strategije_situacijska-analiza_PS_2013_14.pdf)

*Rad u inozemstvu*, <https://www.moj-posao.net/Savjet/74629/Gdje-je-nestalo-60000-radnika/2/> (29. studenoga 2016.)

SWOT analiza, <http://limun.hr/main.aspx?id=13851> (13. prosinca 2016.)

*Upravljanje poslovanjem*, <http://www.slideshare.net/dragon.hr/upravljanje-poslovanjem-i-vodstvo-predavanje-hup-2009> (30. studenoga 2016.)

Vanjski čimbenici,

<http://web.efzg.hr/dok/OIM/inacinovic/Vanjski%20%C4%8Dimbenici.pdf> (10. listopada 2016.)

### **Ostali izvori**

Pfeifer S., Interna skripta za kolegij *Management*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek 2012.

Tominović K., Predavanja iz kolegija Menadžment procesima, VTŠ Politehnika Pula, 2015./2016.

Tominović K., Predavanja iz kolegija Poslovni informacijski sustavi, VTŠ Politehnika Pula, 2015./2016.

*Narodne novine*, Zakon o radu, NN(93/14), čl. 46, (07. kolovoza 2014.)

*Narodne novine*, Zakon o zaštiti na radu, NN(154/14) (25. prosinca 2014.)

**POPIS TABLICA**

Tablica 1., Porterove strategije.....	13
Tablica 2., Učinci smanjenja broja radnika na željene rezultate .....	20
Tablica 3., Temeljne sposobnosti menadžmenta ljudskih potencijala .....	21
Tablica 4., Bujasov sustav analize posla.....	33
Tablica 5., Zahtjevi sposobnosti prema Flaishmanovom sustavu analize radnog mjesta .....	37
Tablica 6., Opći plan od sedam točaka.....	39
Tablica 7., Podaci za analizu radnoga mjesta.....	41
Tablica 8., Procjena troškova pribavljanja .....	50
Tablica 9., Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora pribavljanja .....	54
Tablica 10., Prijelazna matrica, .....	58

## POPIS SLIKA

Slika 1., Istraživanje raskoraka po regijama .....	86
Slika 2., Raskorak između očekivanog i trenutnog stanja.....	96

**POPIS DIJAGRAMA**

Dijagram 1., Metode utvrđivanja zahtjeva radnoga mjesta.....	35
Diagram 2., Funkcija oglasa,.....	56
Diagram 3., Raskorak ( <i>capabilitygap</i> ) 2014. i 2015. godina .....	87
Diagram 4., Strategija kulture rada i ulaganje u zaposlenike.....	89
Dijagram 5., Zahtjev za fleksibilnim zapošljavanjem u slijedećih pet godina.....	91
Dijagram 6., Procjena upravljanja učinkom.....	93
Dijagram 7., Prikaz zadovoljstva ispitanika promjenom menadžmenta ljudskih potencijala...	95
Dijagram 8 ., Spremnost korištenja društvenih mreža .....	99

---

**POPIS SHEMA**

Shema 1., Model procesa strategijskoga menadžmenta .....	9
Shema 2., Povezanost poslovnoga plana i planiranja ljudskih potencijala .....	16
Shema 3., Formulacija - izbor strategije .....	23
Shema 4., Varijable – primjena strategije .....	26
Shema 5., Grafički prikaz analize radnih mjesta.....	28
Shema 6., Piramida omjera prijavljenih i zaposlenih kandidata .....	51
Shema 7., Proces pribavljanja zaposlenika .....	52
Shema 8., Proces predviđanja .....	57
Shema 9, Pridobivanje i odabir kandidata.....	67

