

# Planiranje ljudskih kadrova

---

**Fajić, Marija Magdalena**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:107:965466>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-21**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository](#)



**VELEUČILIŠTE "NIKOLA TESLA" U GOSPIĆU**

Marija Magdalena Fajić

**Planiranje ljudskih kadrova**

**Human resource planning**

Završni rad

Gospić, 2017.

**VELEUČILIŠTE "NIKOLA TESLA" U GOSPIĆU**

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomika poduzetništva

**PLANIRANJE LJUDSKIH KADROVA**

**Human resource planning**

Završni rad

MENTOR

Vlatka Ružić, dr.sc., viši predavač

STUDENT

Marija Magdalena Fajić

MBS

Gospić, rujan 2017.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Prilog 1.

Poslovni odjel

Gospić, 28.06. 2017.

### ZADATAK

za završni rad

Pristupniku MARIJA MAGDALENA FAJIC MBS: 0296014637


Studentu stručnog studija EKONOMIKE PODJETNIŠTVA izdaje se tema završnog rada pod nazivom

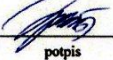
"PLANIRANJE LJUDSKIH KADROVA"

Sadržaj zadatka:

ŠTO JE MENADŽMENTI LJUDSKIH KADROVA, AKTIVNOSTI VEZANE UZ  
PLANIRANJE LJUDSKIH KADROVA, KAKO ANALIZIRATI POSKOVE ODNOSNO  
RAONO MJESTO, PLANIRANJE LJUDSKIH KADROVA.

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

Mentor: DR. SC. VUKICA RUŽIĆ zadano: 28.06.2017.,   
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Pročelnik odjela: DR. SC. VUKICA RUŽIĆ predati do: 30.09.2017.,   
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Student: MARIJA MAGDALENA FAJIC primio zadatak: 28.06.2017., Marija Magdalena Fajic  
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

## IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom PLANIRANJE LJUDSKIH KADROVA izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr.sc. Vlatke Ružić, viši predavač.

Marija Magdalen Fajić

Marija Magdalen Fajić

(potpis studenta)

## **SAŽETAK**

Tema ovog rada je odnos menadžmenta i vođenja. Svrha rada je prikazati karakteristike hrvatskih menadžera, njihovu dobnu i spolnu strukturu te ih usporediti s karakteristikama efektivnih vođa.

Kroz sve cjeline gore navedene prolazimo pojmove i objašnjavamo ih. U završnom dijelu rada dolazimo do bitni ovog završnog rada, a to su odnosi menadžmenta i vođenja.

Ključne riječi: menadžment, pojam i definicija vođenja, odnos menadžmenta i vođenja, stručni profil menadžera, dobna struktura menadžera, spolna struktura menadžera, funkcije menadžmenta, dominantne karakteristike analiziranih menadžera, osnovni tipovi vođenja, modeli vođenja, razlike između menadžera i vođe.

## **ABSTRACT**

**Human resource planning is the topic of this work.**

**The importance of human resource planning is unquestionable for all employees, organisation, as well as for the economy and society as a whole.**

**In previous parts shown are problems, case, purpose, goals and structure of the work.**

**In the last chapter there is knowledge and conclusion achieved through this work.**

## **KEY WORDS:**

**Management of human resource,**

**Manager,**

**Strategic management,**

**Business strategy,**

**International management of human resource,**

**Job description,**

**Competence,**

**Methods of job analysis,**

**Planning ,**

**Models of planning,**

**Provision of human resource.**

## SADRŽAJ

<b>1 UVOD</b> .....	1
<b>1.1. Problem i predmet završnog rada</b> .....	1
<b>1.2. Svrha i cilj završnog rada</b> .....	1
<b>1.3. Struktura završnog rada</b> .....	2
<b>2 ŠTO JE MENADŽMENT LJUDSKIH KADROVA</b> .....	3
2.1. Važnost menadžmenta ljudskih kadrova .....	5
<b>3 AKTIVNOSTI VEZANE UZ PLANIRANJE LJUDSKIH KADROVA</b> .....	7
3.1. Osobine menadžera ljudskih kadrova.....	8
3.2. Strateški menadžment ljudskih kadrova .....	9
3.3. Povezanost poslovne strategije i menadžmenta ljudskih potencijala .....	10
3.5. Međunarodni menadžment ljudskih kadrova .....	12
3.5.1. Faktori utjecaja na menadžment ljudskih kadrova u međunarodnom okruženju....	13
3.5.2. Sadašnji i budući izazovi planiranja ljudskih kadrova.....	16
<b>4 KAKO ANALIZIRATI POSLOVE ODNOSNO RADNO MJESTO?</b> .....	19
4.1. Opis posla .....	21
4.2. Osobne specifikacije i potrebne kompetencije .....	23
4.3. Kompetencije.....	25
4.4. Metode analize poslova .....	26
4.5. Oblikovanje poslova .....	27
<b>5 PLANIRANJE LJUDSKIH KADROVA</b> .....	29
5.1. Planiranje .....	30
5.1.1. Modeli planiranja ljudskih kadrova.....	30
5.1.2. Predviđanje potražnje ljudskih potencijala.....	32
5.2. Pribavljanje ljudskih kadrova .....	33
<b>6 ZAKLJUČAK</b> .....	34



## **1 UVOD**

U ovom radu ćemo prikazati djelovanje menadžmenta ljudskih potencijala koje se odnosi na strategije, poslove i aktivnosti koje se kreiraju i bave zaposlenicima u poduzećima, njihovoj učinkovitosti, proizvodnosti, motivaciji i stavovima. Kad promatramo iz same perspektive zaposlenika, menadžment ljudskih potencijala ili kadrova svojim aktivnostima djeluje kao medij međudjelovanja zaposlenika i poduzeća tijekom cijelog životnog ciklusa zaposlenika. Perspektiva poduzeća i menadžmenta ljudskih kadrova leži u raširenom poimanju planiranja ljudskih kadrova kao važnog elementa strategijskog promišljanja poduzeća. Tako poduzeće putem menadžmenta ljudskih kadrova teži prema povećanju produktivnosti zaposlenika usmjeravanjem zaposlenikovih stavova i uvjerenja prema organizacijskoj kulturi poduzeća.

### **1.1. Problem i predmet završnog rada**

Važnost planiranja ljudskih kadrova je neupitna, kako za zaposlenike i organizaciju, tako i za cjelokupno gospodarstvo i društvo u cjelini. Tako je temeljna spona između zaposlenika i poduzeća, strategija i težnji prisutan menadžment ljudskih potencijala, kao ključan dio poslovnog života svakog zaposlenika. Vidljivo je da svako poduzeće svoj uspjeh temelji na kvalitetnim zaposlenicima, čime planiranje ljudskih kadrova postaje njezin iznimno važan element.

### **1.2. Svrha i cilj završnog rada**

Djelovanje kvalitetnog menadžmenta zaduženog za ljudske kadrove posljedično djeluje na cjelokupno gospodarstvo putem kontrole rada zaposlenika u smislu zdravlja na radu i načela moralnog i etičnog poslovanja. Tako utjecaj menadžmenta ljudskih kadrova se proteže putem zaposlenika i njihova ponašanja izvan radnog mjesta i na društvo u cjelini. U kratkom vremenu devedeset godina postojanja, menadžment ljudskih kadrova prošao je kroz turbulentna razdoblja i radikalne promjene, od administrativne funkcije na početku 20. stoljeća, do ključne funkcije i potencijalnog izvora konkurentske prednosti poduzeća 21. stoljeća. Tako su promjene u poimanju i važnosti menadžmenta ljudskih kadrova u očima poslodavaca, zaposlenika i akademske zajednice donijele vlastiti set izazova koji su se

postavljali pred menadžere ljudskih kadrova. Može se reći da je danas menadžment ljudskih kadrova prisutan u gotovo svim svojim oblicima diljem svijeta. Istovremeno se mogu naći poduzeća u zemljama u razvoju gdje je funkcija ljudskih kadrova na razini početka 20. stoljeća, dok moderna poduzeća u najrazvijenijim zemljama svijeta posluju po najmodernijim principima planiranja ljudskih kadrova. Navedeni povijesni trendovi u razvoju funkcije planiranja ljudskih kadrova sugeriraju temeljne i sve brže promjene u načinu poslovanja i ustrojstvu poduzeća.

### **1.3. Struktura završnog rada**

Uvodno ćemo u prvom poglavlju prikazati problem, predmet, vrhu, cilj i strukturu završnog rada.

U drugom poglavlju ćemo definirati menadžment ljudskih kadrova u čijoj je domeni tema završnog rada, a to je planiranje ljudskih kadrova.

U trećem poglavlju ćemo navesti aktivnosti vezane uz planiranje ljudskih kadrova, osobine menadžera ljudskih kadrova, strateški menadžment, povezanost poslovne strategije i menadžmenta ljudskih kadrova, utjecaje menadžmenta ljudskih kadrova na uspješnost poslovne strategije, međunarodni menadžment ljudskih kadrova te faktore i izazove s kojima se suočava.

U četvrtom poglavlju ćemo analizirati radno mjesto, detaljno prikazati opis posla, osobne specifikacije i potrebne kompetencije, metode analize poslova te oblikovanje posla.

U petom poglavlju dolazimo do jezgre završnog rada, planiranja ljudskih kadrova uz njegove modele, predviđenu potražnju zaposlenika i pribavljanje ljudskih kadrova.

U posljednjem poglavlju zaključujemo sve spoznaje do kojih smo u radu došli.

Na koncu navodimo literaturu kojom smo se služili za izradu ovog rada te popis tablica.

## 2 ŠTO JE MENADŽMENT LJUDSKIH KADROVA

Menadžment ljudskih kadrova možemo definirati kao strategije, poslove i aktivnosti koje se kreiraju i bave zaposlenicima u poduzeću, njihovoj učinkovitosti, proizvodnosti i stavovima. (Obradović, 2015.).

Iz navedene definicije se može vidjeti raznolikost uloge planiranja ljudskih kadrova u poduzeću, kao i utjecaj menadžmenta ljudskih kadrova na svakodnevni život zaposlenika u poduzeću, ali i izvan njega.

Prema Bahtijarević-Šiber Fikreti pojam menadžment ljudskih potencijala ima različita značenja, a označava posebno područje znanstvenog i praktičnog interesa i izučavanja odnosno specifičnu znanstvenu disciplinu koja se vrlo intenzivno razvija i širi posljednjih desetljeća, posebno menadžersku funkciju kao specifičnu filozofiju menadžmenta koja ljude vidi kao najvažniji resurs i razvojni potencijal i posebnu poslovnu aktivnost i funkciju unutar poduzeća.

Menadžment ljudskih kadrova cjelovit je i integriran sustav kompleksnih i međupovezanih inicijativa, aktivnosti i menadžmenta radi osiguranja odgovarajućeg broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, kompetencija, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva poduzeća, postizanje održive konkurentske prednosti i organizacijske uspješnosti. (Bahtijarević, 2014.).

Planiranje ljudskih kadrova kao poslovna aktivnost i funkcija unutar poduzeća koja je i predmet ovog završnog rada zapravo ujedinjuje menadžersku funkciju i filozofiju, jer su u praksi međusobno uvjetovane, međuovisne i neodvojive. Tako menadžerskoj filozofiji i poimanju važnosti ljudi kao najvažnijeg izvora konkurentske prednosti, organizacijskog opstanka i razvoja ovisi njihova posvećenost temeljnom zadatku i funkciji postizanja rezultata i uspješnosti pomoću ljudi. U funkciji planiranja ljudskih kadrova se koncentriraju, povezuju i razvijaju poslovi i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i razvoj, upravljanje uspješnošću i drugo. Ključnu ulogu i odgovornost u funkciji planiranja ljudskih kadrova imaju izvršni menadžeri. Potrebno je odrediti politiku i praksu kojima menadžment obavlja ljudski aspekt svoje pozicije, a povezan je s pribavljanjem, praćenjem, treningom, nagrađivanjem i ocjenjivanjem. Tako je planiranje ljudskih kadrova skup menadžerskih aktivnosti i zadataka u vezi s razvijanjem i održavanjem kompetentne radne snage na način koji pridonosi organizacijskoj uspješnosti, odnosno oblikovanjem menadžmenta da omogući

da se ljudskim talentima koristi efektivno i efikasno kako bi se postigli ciljevi poduzeća. Može se reći da je planiranje ljudskih kadrova strateški i cjelovit pristup upravljanju najvrednijom imovinom poduzeća-ljudima, koji u njoj rade i koji individualno i kolektivno pridonose postizanju njezinih ciljeva. Stoga je riječ o vrlo kompleksnoj, dinamičnoj, strateški važnoj djelatnosti menadžmenta povezanoj s upravljanjem ne samo najvažnijim, nego i iznimno kompleksnim, fluidnim i specifičnim poslovnim resursom. Ova funkcija pristupa ljudima kako najvažnijem poslovnom potencijalu, te ključnom izvoru konkurentske sposobnosti i prednosti, te općenito organizacijske uspješnosti.

Iako je ovdje ponajprije riječ o funkciji i zadacima organizacijskog menadžmenta, poslovi vezani uz planiranje ljudskih kadrova se u pravilu integriraju i delegiraju u posebne organizacijske jedinice, zadužene za stručno i kvalitetno obavljanje zadataka iz tog područja. Ova funkcija sadržava temeljne zadatke osiguravanja i razvoja ljudskih kadrova i izravno je povezana s vrhovnim menadžmentom kojem je odgovorna.

Ljudski kadrovi ili potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, talenti, kreativnost, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati u ostvarivanju svojih ciljeva i razvoja poslovanja. (Bahtijarević, 2014.).

To se drugačije može reći da su ljudi kapital kojim organizacija raspolaže i koje može iskoristiti za postizanje poslovnih i strateških ciljeva.

Uloga planiranja ljudskih kadrova sadrži procese zapošljavanja, selekcije i upoznavanja s radnim mjestom u kojima menadžment pronalazi i izabire odgovarajuće ljude za slobodna radna mjesta, te im pruža podršku u prvim danima na novom radnom mjestu. U procesima obuke i razvoja menadžment ljudskih kadrova pomaže pri provedbi obuke zaposlenika na trenutačnom radnom mjestu i razvoja zaposlenika za buduće pozicije. (Obradović, 2015.).

Menadžment ljudskih kadrova ima središnju ulogu u razvoju i provedbi sustava, provjere radnog učinka i nagrađivanja. U ingerenciji menadžmenta ljudskih kadrova, također je i provedba discipline i kontrola ponašanja zaposlenika. Na koncu menadžment ljudskih kadrova podržava planiranje karijere zaposlenika, eventualne promjene u statusu zaposlenika, ali i provodi prekid radnog odnosa.

Iz perspektive zaposlenika, menadžment ljudskih potencijala predstavlja medij ili alat kojim poduzeće rukovodi, djeluje i kontrolira zaposlenike. (Obradović, 2015.).

Prvi je kontakt svakog kandidata za rad u poduzeću javljanje na oglas za posao ili predavanje životopisa. Obično sama odluka o zapošljavanju nije nužno u domeni odjela ili osobe zadužene za ljudske potencijale u poduzeću, provođenje cjelokupnog procesa pribavljanja, selekcije i zapošljavanja je upravo jedno od temeljnih zaduženja menadžmenta ljudskih kadrova. Isto je i s odlaskom djelatnika iz poduzeća, neovisno o razlogu i načinu napuštanja poduzeća. Iako odluka o otkazu, umirovljenju ili dobrovoljnom odlasku iz poduzeća nije nužno izravna posljedica djelovanja menadžmenta ljudskih kadrova, sam proces odlaska iz poduzeća provodi odjel ili osoba zadužena za ljudske kadrove u poduzeću. Isto je i s razinom utjecaja menadžmenta ljudskih potencijala na obuku, razvoj, napredovanje, democija, sustav naknada i nagrada i drugih elemenata životnog ciklusa zaposlenika, kojima organizacija direktno utječe na život zaposlenika unutar organizacije i izvan nje. (Obradović, 2015.).

Ljudi se tako danas smatraju jednim od najvrednijih resursa poduzeća, jer je za postojanje organizacije ključan element upravo čovjek. Organizacijski ciljevi i budući ishodi poduzeća, te način na koji će ih organizacija postići ponajviše ovisi o aktivnostima i odlukama članova tog poduzeća. Tako uloga menadžmenta ljudskih kadrova u poduzeću nije ograničena isključivo na provođenje organizacijskih odluka vezanih uz organiziranje kadrova, već je potencijalno mnogo šira. Menadžment ljudskih potencijala u mnogim modernim kompanijama ima istaknutu ulogu u stvaranju i provođenju strategije poduzeća. Djelovanje i utjecaj menadžmenta ljudskih potencijala se ne odnosi samo na vidljive dijelove poduzeća i odnosa poduzeća i zaposlenika, već i na nevidljive elemente poput stavova i uvjerenja zaposlenika. Ova razina utjecaja planiranja ljudskih kadrova poduzeća utječe na produktivnost zaposlenika putem promjena u organizacijskoj strukturi i kulturi. Često se menadžment ljudskih kadrova intenzivno bavi motivacijom zaposlenika, procjenom produktivnosti zaposlenika, kontrolom zaposlenika i pravnim poslovima.

## **2.1. Važnost menadžmenta ljudskih kadrova**

Djelovanje menadžmenta ljudskih kadrova postavljanjem strategije ljudskih potencijala u organizaciji, obavljanjem poslova rukovođenja ljudskim potencijalima i utjecaj

na organizacijsku strukturu i kulturu od iznimnog je značaja za zaposlenike i organizaciju, njihovo mikro-okruženje, a posljedično i za cjelokupnu ekonomiju i društvo. (Obradović, 2015.).

Planiranje ljudskih kadrova bi u strateškom promišljanju poduzeća trebalo biti u potpunosti ravnopravno s drugim funkcijama menadžmenta, poput proizvodnje, prodaje, istraživanja ili razvoja što proistječe iz logične činjenice da se uspješno provođenje bilo koje strategije temelji na stručnim, motiviranim i zadovoljnim zaposlenicima. Važnost menadžmenta ljudskih kadrova i njegovog statusa unutar poduzeća je od velikog značaja za zaposlenike koji dolaze u organizaciju, provode svoje radno vrijeme i napreduju unutar organizacije i na kraju izlaze iz organizacije. Planiranje ljudskih kadrova je važno za menadžment organizacije jer može utjecati na mogućnost zapošljavanja, privlačnost organizacije na tržištu rada, sustav kompenzacija i nagrađivanja, sustav napredovanja, razinu vertikalne i horizontalne komunikacije unutar poduzeća i druge faktore ključne za motivirani i produktivni rad zaposlenika u organizaciji. Planiranje ljudskih kadrova kao funkcija menadžmenta bavi se i moralnim i etičkim problemima s kojima se zaposlenici potencijalno mogu susresti u radu, čime utječe i na makrookruženje organizacije. (Obradović, 2015.).

Tako možemo zaključiti da je menadžment ljudskih kadrova od velike važnosti i za zaposlenike i za organizaciju koja stvara obrazovane i motivirane zaposlenike te osigurava provođenje zadanih strateških ciljeva.

S druge strane, menadžment ljudskih potencijala zaposlenicima pruža podršku tijekom cijelog radnog vijeka u poduzeću te čini sponu između poduzeća i njegovih zaposlenika i osigurava zdravu komunikaciju između zaposlenika i poduzeća.

### 3 AKTIVNOSTI VEZANE UZ PLANIRANJE LJUDSKIH KADROVA

Planiranje ljudskih kadrova može se podijeliti u tri osnovne grupe funkcija. Prvu grupu čine aktivnosti vezane uz suradnju s organizacijom, druga se grupa funkcija odnosi na odnos između funkcije planiranja ljudskih kadrova i zaposlenika organizacije, a treću grupu funkcije čini medijacija u odnosu zaposlenika i organizacije. Kako bi se planiranje ljudskih kadrova uspješno bavilo navedenim aktivnostima, menadžer ljudskih kadrova mora posjedovati opća i specifična znanja i vještine. (Obradović, 2015.).

Strateški menadžment ljudskih kadrova odnosi se na planiranje ljudskih kadrova i aktivnosti vezane uz ljudske potencijale u svrhu postizanja strateških ciljeva organizacije. Odnos organizacije i planiranja ljudskih kadrova u strateškom smislu može varirati od potpune isključenosti do potpune integracije funkcije ljudskih kadrova iz procesa kreiranja i implementacije poslovne strategije. (Obradović, 2015.).

Prilikom širenja poduzeća na regionalno ili globalno tržište, pred njim se pojavljuju razni izazovi za koje mora biti spremno. Planiranje ljudskih kadrova se također suočava s izazovima vezanim uz ljudski kapital organizacije te ponude i kvalitete radne snage na tržištu rada zemlje domaćina. Kultura zemlje domaćina kao sustav vrijednosti koje dijele članovi zajednice osnovni je faktor utjecaja i na menadžment ljudskih kadrova i na druge faktore koji utječu na funkciju ljudskih kadrova.

Hrvatski građani nakon nedavnog ulaska Hrvatske u Europsku Uniju mogu jednostavnije naći posao u zemljama članicama EU. Ipak, pojedine su članice iskoristile pravo zaštite tržišta rada na dvije do maksimalno sedam godina. Iako je zapošljavanje u inozemstvu olakšano, kandidati koji traže posao na tržištu EU moraju steći specifična znanja i vještine.

Menadžment ljudskih kadrova danas sve više postaje ključna funkcija u modernim poduzećima. U budućnosti će planiranje ljudskih kadrova biti sve više integrirano u najviše razine odlučivanja, čime će poduzeća u sve većoj mjeri prepoznati važnost ljudskih kadrova kao izvora konkurentne prednosti i održivog razvoja organizacije.

Planiranje ljudskih kadrova utječe na proizvodnost i konkurentnost poduzeća cijelim nizom aktivnosti koje se protežu svim hijerarhijskim razinama poduzeća.

Aktivnosti menadžmenta ljudskih kadrova odnosi se na suradnju s drugim dijelovima organizacije u svrhu kreiranja ciljeva i poslovne strategije poduzeća, te planiranje i predviđanje budućih zahtjeva vezanih uz ljudske kadrove. U ovu prvu grupu ulaze i aktivnosti vezane uz promjenu statusa poduzeća u smislu spajanja i pripajanja s drugim poduzećima te eksternaliziranje administrativnih uloga. (Obradović, 2015.).

Druga grupa aktivnosti menadžmenta ljudskih kadrova se odnosi na odnos sa zaposlenicima tijekom životnog ciklusa zaposlenika. Tako aktivnosti pribavljanja i selekcije uključuju, među ostalim, interno i eksterno oglašavanje novih ili slobodnih radnih mjesta, testiranje i intervjuiranje kandidata i koordinaciju privremeno zaposlenih zaposlenika. (Obradović, 2015.). Razvoj i održavanje sustava kompenzacija sastoji se od upravljanja plaćom i satnicom zaposlenika te izrade opisa poslova i kompenzacije menadžmenta. Razvoj i obuka zaposlenika se odnosi na obuku zaposlenika na trenutačnom radnom mjestu ili razvoj u svrhu pripreme zaposlenika za napredovanje ili novo radno mjesto. Jedna od aktivnosti ove grupe je i održavanje i ažuriranje podataka o zaposlenicima, a odnosi se na vođenje bilješki i dosjea svakog pojedinog zaposlenika, najčešće putem specijaliziranog informatičkog sustava. Odjel za ljudske kadrove odgovoran je za praćenje novih pravilnika i zakona vezanih za ljudske kadrove i djelatnost u kojoj poduzeće konkurrira te odnose sa širom okolinom poduzeća. Briga oko discipline i ponašanja u poduzeću provodi se u cilju prevencije spolne, rasne i vjerske netrpeljivosti, zloupotrebe alkohola, droga i drugih opijata, određivanje smjernica za pravilno ponašanje zaposlenika unutar poduzeća i prema trećim stranama te praćenje i sankcioniranje neprimjerenog ponašanja. (Obradović, 2015.). Na koncu, u odjel ljudskih kadrova pripada i briga o zdravom radnom okruženju i zaštiti na radu zaposlenika.

Treća grupa aktivnosti menadžmenta ljudskih kadrova se odnosi na kreiranje zdravog odnosa poduzeća sa zaposlenicima, brigu za njihovu motivaciju i produktivan rad te priprema za promjene. Odjel ljudskih kadrova u tom smislu izvršava aktivnosti poput kreiranja sustava nagrađivanja zaposlenika i menadžmenta, pružanje podrške zaposlenicima, praćenje radne uspješnosti itd. Tako su sustavi nagrađivanja zaposlenika i menadžmenta u pravilu razdvojeni i uvelike ovise o veličini i financijskim mogućnostima poduzeća, djelatnosti u kojem poduzeće djeluje, te o opisu poslova. Odjel za ljudske kadrove prati i radnu uspješnost zaposlenika te surađuje s obrazovnim institucijama u svrhu pružanja mogućnosti cjeloživotnog učenja zaposlenika, obavlja organizacijski dio davanja zaposlenika u leasing i druge aktivnosti vezane uz obuku i razvoj zaposlenika poduzeća.

### **3.1. Osobine menadžera ljudskih kadrova**

Kako bi aktivnosti planiranja ljudskih kadrova uspješno utjecale na motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika, te naposljetku pridonijeli većoj produktivnosti i konkurentskoj



prednosti organizacije, osoba zadužena za ljudske kadrove mora posjedovati određena znanja i vještine.

Karakteristike menadžera ljudskih kadrova:

- vještine vođenja,
- vještine u međuljudskim odnosima,
- vještine timskog rada,
- vizionarstvo, inovativnost,
- administrativne vještine,
- analitičko razmišljanje i donošenje odluka. (Obradović, 2015.).

Prema tome menadžer ljudskih potencijala mora biti vješt u vođenju zaposlenika, te mora svojim vodstvom utjecati na radnu uspješnost i motivaciju zaposlenika u svom odjelu.

Uz spomenutu vještinu vođenja, svaki menadžer ljudskih kadrova mora posjedovati i vještine međuljudskih odnosa, a odnosi se na rad s ljudima i na ljudima, pa se važnost te vještine ne može dovoljno naglasiti.

Za uspješno planiranje ljudskih kadrova i njihova rada vrlo su važne sklonosti timskom radu, neovisno o tome provodi li rukovođenje ljudskih kadrova u poduzeću jedna osoba ili čitav odjel. Osoba zadužena za planiranje ljudskih kadrova mora razumjeti i prihvaćati karakteristike timskog rada.

Zbog potrebe strateškog promišljanja, vrlo je važno da menadžer ima i vizionarske sposobnosti, odnosno mora moći razmišljati izvan okvira i mora biti u mogućnosti vidjeti opću sliku.

Bitna je nadasve i administrativna uloga u kojoj se menadžer mora vješto snalaziti.

Odluke menadžera ljudskih kadrova moraju zadržavati objektivnost i nepristranost što se posebno odnosi na pribavljanje i selekciju kandidata za posao u poduzeću, te na disciplinu.

### **3.2. Strateški menadžment ljudskih kadrova**

Svako moderno poduzeće, neovisno o veličini, tržištu i industriji u kojoj posluje mora unaprijed strateški razmišljati. Iako su osnovni elementi poslovne strategije utkani u

organizacijsku kulturu od samog osnutka poduzeća, podložni su promjenama koje su rezultat uloženog truda i rada strateškog tima poduzeća.

Pojam strategije u najširem smislu se odnosi na sredstva i procese pomoću kojih poduzeća postižu zacrtane ciljeve. Uspješnu poslovnu strategiju čine jednostavni, nepromjenjivi i dugoročni ciljevi, detaljno poznavanje okruženja poduzeća, detaljna i objektivna procjena resursa, te efikasna implementacija. (Obradović, 2015.). U stvaranju uspješne poslovne strategije prvi je korak određivanje seta organizacijskih ciljeva koji su jednoznačni i jednostavni, kako bi ih svaki zaposlenik u organizaciji mogao nedvosmisleno razumjeti. Ciljevi poduzeća moraju biti dugoročni i nepromjenjivi, kako bi se tijekom vremena utkali u sve elemente poduzeća i bili sveprisutni u poslovanju.

Drugi korak u stvaranju uspješne poslovne strategije se odnosi na detaljnu razradu i razumijevanje svih vanjskih utjecaja koji na poduzeće djeluju iz okruženja, a odnose se na poznavanje djelatnosti, konkurencije, tržišta, te pravnog, društvenog i političkog okruženja organizacije. Može se odnositi i na šire okruženje, poput globalnog okruženja, situacije na tržištu rada, globalne trendove u djelatnosti i u djelatnostima vezanim uz poslovanje poduzeća. Nakon što procjeni vanjske utjecaje na poslovanje, poduzeće mora detaljno i objektivno procijeniti vlastite snage i resurse pri čemu će mu pomoći SWOT analiza. Spomenuta analiza je procjena unutarnjih snaga i slabosti organizacije, te mogućnosti i prijetnji koje se nalaze u poduzeću. SWOT analiza pomaže poduzeću da iskoristi svoje snage ili iskoristi prilike za postizanje svojih ciljeva, te također ukazuje na prijetnje od kojih se mora zaštititi i na vlastite slabosti koje mora ispraviti.

U posljednjem koraku poduzeće se nalazi pred izazovom implementacije ili uvođenja poslovne strategije u svakodnevno poslovanje. Ukoliko je poslovna strategija loše postavljena, ni najbolje provedena implementacija neće dovesti do ciljeva poduzeća. (Obradović, 2015.). Isto tako, neefikasna implementacija može uništiti i najbolje postavljenu poslovnu strategiju.

### **3.3. Povezanost poslovne strategije i menadžmenta ljudskih potencijala**

Nakon postavljanja osnovnih pojmova i relacija vezanih uz poslovnu strategiju poduzeća, postavlja se pitanje u kojim se elementima strateškog promišljanja i implementacije

poslovne strategije pojavljuje menadžment ljudskih kadrova. Strateški se menadžment ljudskih kadrova odnosi na planiranje ljudskih kadrova i aktivnosti vezanih uz ljudske potencijale u svrhu postizanja strateških ciljeva poduzeća. (Obradović, 2015.). Iz ove definicije se može zaključiti da je uloga funkcije menadžmenta ljudskih potencijala višestruka i da se proteže kroz sve elemente ključne za uspješno formuliranje i provedbu poslovne strategije poduzeća.

Često funkcija ljudskih kadrova nije uvijek zastupljena u formulaciji i provedbi poslovne strategije poduzeća. Odnos funkcije planiranja ljudskih kadrova i strateškog menadžmenta poduzeća karakterizira nepostojanje poveznice između tih dviju funkcija u određivanju i provedbi poslovne strategije poduzeća. Odjel ili osoba zadužena za ljudske kadrove bavi se svakodnevnim aktivnostima vezanim uz ljudske potencijale neovisno o poslovima strateškog menadžmenta, formulacije i provedbe strateškog plana.

Jednosmjerna povezanost odjela za ljudske potencijale i strateškog menadžmenta podrazumijeva da strateški tim razvija poslovnu strategiju bez inputa koji daje odjel za ljudske kadrove, ali i prepoznaje važnost funkcije ljudskih potencijala u provedbi. Tako planiranje ljudskih kadrova postaje sredstvo provedbe strateškog plana.

Dvosmjerna povezanost funkcije ljudskih kadrova i strateškog menadžmenta karakterizira uključenje odjela za ljudske potencijale u proces formulacije poslovne strategije. (Obradović, 2015.).

Nekoliko poslovnih strategija kreira strateški tim koji potom odjel za ljudske kadrove analizira u kontekstu ljudskih potencijala te izvještava vještački tim o rezultatima. Uzimajući u obzir rezultate tih i drugih analiza, strateški tim donosi odluku o implementaciji određene poslovne strategije, te nalaže odjelu za ljudske potencijale razvijanje sustava provedbe. Ljudski potencijali još nisu izdvojeni kao jedna od ključni funkcija, iako kod dvosmjerne povezanosti, poduzeće prepoznaje važnost funkcije ljudskih kadrova u kontekstu formulacije i provedbe poslovne strategije. Postoji i još integrativna povezanost kao četvrti nivo povezanosti funkcije menadžmenta ljudskih kadrova i strateškog menadžmenta.

### **3.4. Utjecaj menadžmenta ljudskih kadrova na četiri elementa uspješne poslovne strategije**

U prvoj se fazi formulacije poslovne strategije određuju organizacijski ciljevi pri čemu se ljudski kadrovi pojavljuju kao moguće sredstvo kojim poduzeće može postići konkurentsku prednost. Tu se postavljaju dva osnovna pitanja: kako organizacija može putem ljudskih kadrova osigurati postizanje organizacijskih ciljeva, te isplati li se organizaciji ulagati upravo u takav način postizanja organizacijskih ciljeva. (Obradović, 2015.).

Funkcija menadžmenta ljudskih kadrova može pridonijeti poznavanju vanjskih utjecaja, analizom tržišta rada, poznavanjem pravnih načela vezanih uz ljudske kadrove, te analizama međunarodnih i globalnih trendova u kontekstu ljudskih potencijala u fazi upoznavanja i analize okoline organizacije.

Ključan je element analizirati trenutačno stanje poduzeća u smislu radne snage, njihovog obrazovanja i mogućnosti obuke i razvoja u fazi određivanja unutarnjih snaga poduzeća. S druge pak strane je potrebno prepoznati i slabosti ljudskog kapitala poduzeća, te kreirati sustave sa svrhom njihovog poboljšavanja, zaštite ili eliminacije. (Obradović, 2015.).

Funkcija ljudskih kadrova temeljem formulirane poslovne strategije i u suradnji s drugim odjelima organizacije kreira sustave provedbe u fazi implementacije poslovne strategije.

Tim sustavima upravlja funkcija planiranja ljudskih kadrova, kao i mogućim promjenama u organizacijskoj strukturi te obavlja aktivnosti u svrhu uspješne implementacije poslovne strategije i postizanja zacrtanih ciljeva poduzeća.

U toj fazi menadžment ljudskih kadrova pokreće obuku i razvoj zaposlenika, pokreće proces privlačenja, selekcije i zapošljavanja novih zaposlenika, proces otpuštanja zaposlenika koji nisu spremni na obuku ili razvoj, ili nemaju mjesto u novoj poslovnoj strategiji.

### **3.5. Međunarodni menadžment ljudskih kadrova**

Menadžment ljudskih kadrova susreće se s izazovima s kojima se dosada nije susretao u današnjem globaliziranom poslovnom svijetu. Sve više poduzeća posluje u geografski i

kulturološki odvojenim dijelovima svijeta, a u toj situaciji najbolje prolaze poduzeća koja su spremna na takav način poslovanja.

Menadžment ljudskih kadrova igra ključnu ulogu u procesu razvijanja međunarodnog ili globalnog menadžmenta.

Izazov koji se postavlja pred organizaciju koja se razvija na međunarodnom tržištu je:

- kako osigurati dovoljan broj i visoku kvalitetu radne snage,
- kako vidljivim elementima organizacijske kulture privući kupce ili korisnike,
- kako osigurati najbolju uslugu na svim tržištima na kojima organizacija djeluje,
- kako što bolje pripremiti zaposlenike za rad u inozemstvu. (Obradović, 2015.).

Svaka se organizacija ili poduzeće koje posluje na tržištu suočava s neposrednim i općim okruženjem. Neposredno okruženje organizacije čine fizičke i pravne osobe s kojima organizacija neposredno surađuje te njihova situacija i okolina. To su:

- dobavljači,
- distributeri proizvoda i usluga,
- klijenti ili kupci proizvoda ili usluga koje poduzeće proizvodi i
- konkurencija na tržištu. (Obradović, 2015.).

Opće okruženje poduzeća sastoji se od političkog, realnog, demokratskog, društvenog ili kulturološkog okruženja u kojemu poduzeće posluje, te snaga tehnološkog napretka, globalnih trendova i drugih ekonomskih sila koje direktno utječu na poslovanje poduzeća.

Poduzeća koja posluju na međunarodnom tržištu u stalnoj su potrazi za novim i slabije razvijenim tržištima na koja bi se mogli proširiti (danas se kao najbolja prilika za širenje najčešće spominju BRIC zemlje-Brazil, Rusija, Indija i Kina).

### **3.5.1. Faktori utjecaja na menadžment ljudskih kadrova u međunarodnom okruženju**

Da bi uspješno poslovalo na međunarodnom tržištu, poduzeće mora prepoznati i uvažiti razlike između domaćeg i inozemnog tržišta. Prepoznato je mnoštvo utjecaja koji djeluju na planiranje ljudskih kadrova u međunarodnom okruženju. Temeljna četiri faktora

jesu kultura zemlje domaćina, razina znanja i vještina zaposlenika koji odlaze na rad u inozemstvo, kao i situacija na tržištu rada zemlje domaćina te ekonomski, politički i pravni sustav zemlje domaćina. (Obradović, 2015.).

Prvi i najvažniji faktor koji utječe na menadžment ljudskih kadrova je kultura zemlje domaćina kao sustav vrijednosti koje dijele članovi neke zajednice. Važan je element iz razloga što ima velik utjecaj na politički, pravni i ekonomski poredak, kao i na profil radne snage na tržištu rada zemlje domaćina. Poduzeće se širenjem na tržište na kojem prevladava drugačija kultura mora prilagoditi kulturološkim uvjetima zemlje domaćina.

Individualizam ili kolektivismus određuju koliko članovi zajednice djeluju i reagiraju individualno ili kolektivno. Članovi individualističkih kultura poput SAD-a i Velike Britanije često se usredotočuju na vlastite interese i interese najužeg kruga pojedinaca, s druge strane, članovi kolektivističkih kultura poput Tajvana gledaju interese šire zajednice, te zaštićuju članove u nevolji. (Obradović, 2015.).

Distanca moći je kulturna dimenzija koja opisuje odnos članova zajednice prema nejednakosti u društvu, pa tako društva u kojem je prisutan viši stupanj distance moći prihvaćaju nejednakost u društvu kao normalnu društvenu pojavu i ne dovode je u pitanje. Društva u kojima je prisutan niži stupanj distance moći, članovi zajednice teže većoj jednakosti, te zahtijevaju opravdanje za društvenu nejednakost. Arapske zemlje, poput Egipta, Kuvajta, Libanona i Saudijske Arabije imaju višu distancu moći, dok zemlje Zapada, poput SAD-a i zemalja zapadne Europe imaju nižu distancu moći. (Obradović, 2015.).

Tolerancija na neizvjesnost je kulturna dimenzija koja opisuje kako se članovi zajednice odnose prema neizvjesnosti te u kojoj mjeri pokušavaju kontrolirati budućnost. Društva koja održavaju visok stupanj tolerancije na neizvjesnost osiguravaju pravila ponašanja članova zajednice i pružaju smanjenje osjećaja neizvjesnosti pomoću religije ili zakonodavstva. (Obradović, 2015.). S druge strane, kulture koje se ne trude smanjiti neizvjesnost potiču članove da prihvate neizvjesnost koju nosi budućnost, a među takvim zemljama je nažalost i Hrvatska. (Obradović, 2015.).

Muževnost odnosno ženstvenost je kulturna dimenzija koja opisuje raspodjelu uloga unutar društva prema spolu, pa tako kulture s izraženim tradicionalnim muškim vrijednostima (želja za uspjehom, zaradom i rezultatima) su vrlo kompetitivne. Za kulture s izraženom

ženskom karakteristikom značajno je fokusiranje na zaštitu okoliša, stavljanja čovjeka ispred profita i pomaganje drugima (Danska).

Dugoročna ili kratkoročna orijentacija prikazuje razlike između kultura koje stavljaju naglasak na dugi rok i koje gledaju u budućnost, te su spremne pričekati rezultate. Postoje i kulture koje su orijentirane na sadašnjost i relativno kratkoročnu budućnost, te odmah žele rezultate. Primjetno je da je dugoročna orijentacija karakteristična za azijske zemlje, dok je kratkoročna orijentacija općeprisutna u zemljama Zapada.

Zadovoljstvo/suzdržavanje je kulturna dimenzija koja opisuje u kojoj je mjeri društvo slobodno zadovoljavati svoje osnovne potrebe u svrhu zabave ili užitka.

Ovakvom analizom kulture zemlje domaćina poduzeće prepoznaje ključne elemente poslovanja u novom okruženju, kao i razlike u načinu vođenja i motiviranja zaposlenika, načinu donošenja odluka, protokolu sastanaka s poslovnim partnerima, načinu i razini komunikacije i slično. Sustavi nagrađivanja u različitim kulturama su također različito određeni, kao i utjecaj kojima se ocjenjuje uspješnost. Odjel planiranja ljudskih kadrova mora voditi računa o profilu ljudi za rad u inozemstvu, te prilagoditi procese pribavljanja i selekcije zaposlenika za rad na međunarodnim tržištima. Uz osiguravanje adekvatne stručne obuke i razvoja zaposlenika, često je potrebno posvetiti pažnju i obuci zaposlenika u smislu poznavanja jezika i kulture zemlje u kojoj poduzeće posluje. Uspjeh planiranja ljudskih kadrova u pripremi zaposlenika na rad u inozemstvu i s inozemnim partnerima može biti ključan faktor u uspjehu ili neuspjehu poduzeća na inozemnom tržištu.

Također snaga ljudskog kapitala i razina obrazovanja mogu biti raznoliki u različitim zemljama. Snagu ljudskog kapitala na tržištu rada određuje i sama kompatibilnost znanja i vještina stečenih tijekom obrazovnog procesa s potrebama tržišta. Analiza tržišta rada poduzeću može dati uvid u ponudu radne snage sa željenim znanjima i vještinama na tržištu rada. Može se reći da se različite zemlje i kulture razlikuju prema kvaliteti i mogućnostima obrazovanja. Poduzeća koja se šire iz zemalja s kvalitetnim i pristupačnim obrazovnim sustavom na tržište zemalja gdje je obrazovanje lošije kvalitete i manje dostupno stanovništvu moraju i tu činjenicu uzeti u obzir.

Od velikog značaja prilikom procjene ulaska poduzeća na novo tržište su razlike u političkom i pravnom sustavu. Politički i pravni sustav uređuju određene poslovne prakse,

poput kompenzacije, zapošljavanja i otpuštanja zaposlenika, i time mogu znatno utjecati na planiranje ljudskih kadrova kao i na troškove i cjelokupnu organizaciju. (Obradović, 2015.).

Gospodarski sustavi kreiraju okruženje u kojem poduzeće posluje i utječu na niz varijabli vezanih uz ljudske potencijale.

Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju omogućen je slobodan protok ljudi, robe i kapitala između Hrvatske i zemalja članica Europske unije. Takvom eliminacijom granica olakšan je proboj hrvatskih kompanija na tržišta Europske unije. Stoga je potrebno mnogo uložiti u obuku i razvoj zaposlenika u svrhu pripreme za rad u inozemstvu. U tom smislu planiranje ljudskih kadrova mora pažljivo odabrati zaposlenike koji će biti obučeni za rad u inozemstvu, posebno u smislu razumijevanja poslovnih i kulturoloških zakonitosti zemlje u kojoj će raditi, te razumijevanje jezika.

Razvojem tehnologije i poslovnih sustava, poslovanje poduzeća na međunarodnom tržištu sada se najčešće odvija bez fizičke prisutnosti zaposlenika u inozemstvu. Broj zemalja u kojem poduzeće može poslovati u virtualnom obliku je neograničen. Vidljiv je takav način poslovanja kod prodaje proizvoda i usluga, ali se može pojaviti u svim organizacijskim funkcijama, poput proizvodnje. Tako je svjetski poznati proizvođač potrošačke elektronike Apple svoju proizvodnju, poput mnogih proizvođača iz zapadnih zemalja, gotovo u potpunosti premjestio iz matične zemlje u potrazi za nižim troškovima rada. (Obradović, 2015.).

Prilikom poslovanja na međunarodnom tržištu, poduzeće mora posebnu pozornost posvetiti kreiranju jednostavnog, prepoznatljivog i univerzalnog identiteta, s kojim se mogu poistovjetiti klijenti iz različitih kultura te društvenih i ekonomskih okruženja.

### **3.5.2. Sadašnji i budući izazovi planiranja ljudskih kadrova**

Iako se danas prikazuje kao ključan element i u stratejskom promišljanju poduzeća, odnos menadžmenta i vlasnika prema planiranju ljudskih kadrova, ali i općenito svim djelatnicima u poduzeću se temeljito promijenio u posljednjih stotinu godina. Ako usporedimo odnos prema zaposlenicima s početka dvadesetog stoljeća, u doba Frederica Taylora ili Henryja Forda, s odnosom prema zaposlenicima u organizacijama poput Googlea, 3M-a ili Degordiana, vrlo lako se može vidjeti da se u tom vrlo kratkom razdoblju uloga



zaposlenika u organizaciji i odnos organizacije prema zaposlenicima drastično promijenio. (Obradović, 2015.).

Početkom 20. st. produktivnost zaposlenika povezivala se isključivo s financijskom kompenzacijom, dok su radna psihologija, radni uvjeti i zadovoljstvo zaposlenika kao varijable koje uvelike utječu na zaposlenika bile pomalo zanemarive. Usprkos uvriježenim praksama odnosa organizacije prema zaposlenicima, sve je više teoretičara i praktičara već tada upozoravalo da produktivnost zaposlenika ovisi o mnogo više varijabli nego što je to do tada smatrano. (Obradović, 2015.).

Među budućim izazovima s kojima će se planiranje ljudskih kadrova suočavati u narednim godinama su prikazani u sljedećoj slici.

Tablica 1. Izazovi pred menadžmentom ljudskih kadrova u narednim godinama

Razvoj tehnologije	Demografska struktura stanovništva	Edukacija zaposlenika	Eksterni faktori
-privlačenje potencijala -obuka i razvoj zaposlenika -komunikacija zaposlenika i organizacije -udaljena radna mjesta -promjene u organizacijskoj kulturi i strukturi	-starenje stanovništva -dulji životni i radni vijek zaposlenika -promjene u legislaturi -zapošljavanje kandidata starije dobi	-razvojna strategija EU 2020. -porast broja visoko obrazovanog stanovništva -promjene u legislaturi -cjeloživotno učenje -promjene u zahtjevima zaposlenika i odnosu prema organizaciji -talent menadžment	-potreba za fleksibilnošću organizacije -nesigurnost tržišta -izazovi koje donosi Europska unija -globalizacija

Izvor: Obradović V., Samardžija J., Jandrić J., Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada, Zagreb 2015.,str. 32.

Sve brži tehnološki razvoj pridonio je promjenama u poslovanju poduzeća, pa tako ima i utjecaj na planiranje ljudskih kadrova. Za očekivati je sve veći broj zaposlenika koji će

raditi iz virtualnih ureda, od kuće ili iz specijaliziranih centara. Planiranje ljudskih kadrova imat će kao zadatak razvoj modela kojima će osigurati motiviranost i osjećaj pripadanja organizaciji, kao i modele kojima će organizacija prenositi svoju kulturu zaposlenicima koji nisu fizički prisutni u poduzeću i ne sudjeluju u socijalizaciji s ostalim dijelovima organizacije. Tako će planiranje ljudskih kadrova morati pratiti najnovije tehnološke trendove u svrhu privlačenja talenata. Internet, odnosno socijalne mreže postat će ključan izvor novih zaposlenika.

Demografska struktura stanovništva zapadnih zemalja postupno se mijenja, pa tako stanovništvo postaje sve starije i živi sve dulje, te će se planiranje ljudskih kadrova u budućnosti suočavati s manjkom radne snage. Neke od europskih zemalja započele su procese izmjene zakona vezanih uz umirovljenje zaposlenika i zapošljavanja zaposlenika starije dobi.

Edukacija zaposlenika bit će jedan od temeljnih izvora izazova pred planiranjem ljudskih kadrova. Europska unija u razvojnoj je strategiji EU 2020 kao cilj postavila najmanje 40% visokoobrazovanih mladih ljudi do 2020., čime će se struktura radne snage uvelike promijeniti. ( Europska komisija, [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_en.htm), pristupljeno 11.6.2017.).

Za očekivati je da će mladi i obrazovani zaposlenici postaviti novi set zahtjeva pred poduzeća, sukladno svojem životnom standardu, ambicijama i izazovima. Planiranje ljudskih kadrova u tom će smislu biti suočeno s novim izazovima u području kompenzacije, nagrađivanja, motivacije i discipliniranja zaposlenika.

Na koncu, veliki utjecaj na planiranje ljudskih kadrova imat će vanjski utjecaji, odnosno promjene u okruženju poduzeća. Velika poduzeća u potrazi za novim izvorima konkurentnosti i dobiti sve više se okreću globalnom poslovanju. U tome im, kao i malim i srednjim poduzećima, poteškoće stvara sve veća nesigurnost na tržištu. Hrvatsku pritom u narednim godinama očekuje mnoštvo prilagođavanja i učenja na svim razinama organizacije i društva, kako bi se omogućilo efikasno iskorištavanje svih prednosti članstva u Europskoj uniji. (Obradović, 2015.).

#### **4 KAKO ANALIZIRATI POSLOVE ODNOSNO RADNO MJESTO?**

Analiza posla je proces prikupljanja, analiziranja i obrade informacija o sadržaju posla i uvjetima pod kojim se on odvija, te zahtjevima koje postavlja na zaposlenika. U praksi postoje dva pristupa analizi posla, od kojih je jedan orijentiran na zadatke odnosno aktivnosti koje su uključene u izvršavanje posla, a drugi je orijentiran na zaposlenike koji razmatra i utvrđuje zahtjeve koje posao postavlja na psihološke karakteristike (specifikacije) i osobine ponašanja (kompetencije). Osnovni zadatak u analizi posla je sustavno i precizno opisati što se i kako radi na određenom radnom mjestu, kakva se oprema upotrebljava i materijali koriste, od kuda se dobivaju informacije, koga se izvještava o problemima i pod kojim uvjetima se rad obavlja. (Obradović, 2015.). Opis posla je osnova na kojoj se zasnivaju sve aktivnosti planiranja ljudskih kadrova u svakoj organizacijskoj cjelini. Završna faza procesa analize posla je njegovo oblikovanje, ukoliko se radi o novom, odnosno preoblikovanje kada se želi proširiti ili obogatiti postojeći posao. Pod preoblikovanjem se podrazumijeva promjena u smjeru da se posao učini zanimljivijim, raznolikijim, izazovnijim ili lakšim i jednostavnijim, a to se provodi u cilju većeg motiviranja zaposlenika za uspješno i kvalitetno obavljanje posla i postizanje većeg zadovoljstva s radom. (Obradović, 2015.). S jednakom svrhom uvode se oblici fleksibilnog radnog vremena i rada na daljinu koji je opravdano i korisno primjenjivati u određenim situacijama poslovanja, uz uvjet da to žele i prihvaćaju radnici određene organizacijske cjeline, a pri tome se ne narušava funkcioniranje cjelovite organizacije.

Samim postupkom raščlanjivanja poslova na pojedine zadatke, a potom njihovim grupiranjem, stvaraju se podloge organizacijske strukture poduzeća. Na taj način se određuju radna mjesta gdje pojedini zaposlenici obavljaju posao ili njegovu pojedinu fazu i formiranju organizacijske jedinice unutar kojih su svrstana radna mjesta i zaokruženi određeni grupirani poslovi. Najniža razina grupiranja individualnih zadataka u organizacijskoj strukturi su radna mjesta koja integriraju obavljanje većeg broja individualnih zadataka i na kojima može raditi jedan ili više izvršitelja. Na višim razinama grupiranja poslova nalazimo organizacijske jedinice koje se svrstavaju na više rangova ovisno o izabranoj formi i veličini poduzeća te njenoj cjelovitoj organizacijskoj strukturi.

Analiza posla ili radnog mjesta je proces prikupljanja, analiziranja i obrade informacija o sadržaju poslova i drugim elementima vezanim uz posao, kako bi se osigurala kvalitetan temelj za opis posla i njegovo uspješno izvršavanje i vrednovanje, a također utvrdile potrebne specifikacije posla ili personalne specifikacije koje predstavljaju skup crta i

karakteristika za koje se smatra da moraju posjedovati zaposlenici da bi uspješno obavljali te poslove. (Obradović, 2015.). Suvremena praksa je više okrenuta prema utvrđivanju kompetencija koje su prvenstveno usmjerene na ponašanja koja se smatraju poželjnima za primjenjivanje u radu.

Okvir analize posla određuju odgovori na sljedeća pitanja:

- Što se obavlja poslom?
- Koje fizičke i mentalne aktivnosti zaposlenik koristi za obavljanje posla?
- Kada je posao izvršen?
- Kako zaposlenik izvršava posao?
- Koje su kvalifikacije potrebne za izvršavanje posla?
- Kakvi su radni uvjeti?
- Koji se strojevi i oprema upotrebljavaju na poslu?
- Što se smatra uspješnim izvršenjem? (Obradović, 2015.).

Analiza posla je temeljna metoda kojom se za planiranje ljudskih kadrova može determinirati elemente posla i bitno utvrditi potrebno znanje, vještine i sposobnosti za uspješno uključivanje novih zaposlenika, te razvoj zaposlenika. Može se reći da bez kvalitetno provedene analize poslova nije moguće provesti planiranje i adekvatno pribavljanje kandidata za zaposlenje, izvršiti proces selekcije odgovarajućih osoba na određene poslove, realizirati potrebnu edukaciju, razraditi i provoditi sustav praćenja uspješnosti zaposlenika i vrednovanje njihovog rada i kompenzacija za rad, ostvariti kvalitetnu koordinaciju i komunikaciju sa zaposlenima i između njih, te provoditi promoviranje na rukovodeća radna mjesta i sl. Sustavnim informacijama o poslovima, uključujući prirodu radnog izvršenja, odgovornosti, upotrijebljene opreme i materijala, radnih uvjeta i položaja posla unutar organizacije, snabdijevaju nas procedure analize poslova. Analiza poslova omogućuje spoznaje koje osiguravaju preduvjete mnogih odluka i aktivnosti koje imaju bitan utjecaj na život zaposlenika unutar organizacije. S jasnim razumijevanjem posla i njegovom uvezanošću u organizacijsku strategiju počinje analiza posla. Stoga se moramo opredijeliti kojim ćemo sve metodama i postupcima prikupljati potrebne podatke za analizu, nakon što smo izabrali i naznačili radne pozicije/mjesta ovisno o raspoloživim mogućnostima, vremenu i troškovima. Pri tome je nužno savjetovati se s neposrednim rukovoditeljima i po mogućnosti stručnim osobljem koje dobro poznaje te poslove i sa zaposlenikom koji taj posao obavlja.

Pri razmatranju vrsta i pristupa analizi posla moramo voditi računa o važnoj distinkciji između na posao orijentirane analize i analize posla orijentirane na zaposlenike:

- a) Analiza posla orijentirana na posao (zadatak/rad)ima fokus na aktualnim aktivnostima uključivanjem u izvršavanje posla. Ta procedura uzima u razmatranje radne dužnosti, funkcije i odgovornosti. Njeno je usmjerenje na samom radu, upotrijebljenoj opremi, uvjetima rada, krajnjem rezultatu ili svrsi posla, korištenim izvorima i upotrijebljenim materijalima.
- b) Analiza posla orijentirana na zaposlenika razmatra i opisuje zahtjeve posla koji se postavljaju na psihološke karakteristike ili osobine ponašanja zaposlenog, kao što su: komuniciranje, odlučivanje i rezoniranje. Ta analiza teži ispitati osobne atribute potrebne da bi se uspješno izvršio posao. Ti ljudski atributi mogu biti zajednički klasificirani u četiri kategorije: znanja, vještine, sposobnosti i druge karakteristike. (Obradović, 2015.).

Analiza posla ima više namjena, a koristi se kao:

- a) bitna osnova pribavljanja novih zaposlenika (selekcija i planiranje potreba),
- b) dodatno obučavanje i razvoj zaposlenika uključujući i planiranje i razvoj njihove karijere,
- c) upravljanje njihovim učinkom određivanjem standarda i normi s jedne strane, te određivanjem visine plaća/stimulacija/beneficija s druge strane. Na kraju, dobro provedena analiza posla, posebno putem elemenata radnih uvjeta i odgovornosti, pomaže uređenju radnih odnosa i utječe na definiranje i provedbu odgovarajućih programa za zaštitu zdravlja i sigurnosti zaposlenih. (Obradović, 2015.).

Sadržajno svaka analiza posla obuhvaća podroban opis posla, a onda ovisno o namjeri i obujmu korištenja informacija i rezultatima analize posla razrađuju se njegove personalne specifikacije, odnosno provodi se kompetencijska analiza. (Obradović, 2015.).

#### **4.1. Opis posla**

Temeljni zadatak u analizi poslova je sustavno i precizno opisati što se i kako radi na određenom radnom mjestu, koji se sve zadaci obavljaju unutar definiranog posla, kakva se oprema upotrebljava i koji se materijali koriste, kako se dobivaju podaci o postignutom

rezultatu, od kuda se dobivaju informacije i koga se izvještava o problemima, gdje i pod kojim uvjetima se obavlja rad.

Informacije koje se dobivaju u analizi posla se mogu podijeliti u tri kategorije:

- 1) Sadržaj posla referira se na zaposlenikove aktivnosti na poslu, odnosno ono što zaposlenik aktualno čini na poslu. Utvrđuju se svrha aktivnosti i navode oruđa, oprema ili strojevi koji se upotrebljavaju na poslu. Mogu se također prikupiti dodatne informacije o zadacima, takve kao njihova relativna važnost, očekivani stupanj izvršenja, tip treninga potreban za novog zaposlenika da zadovoljavajuće obavi zadatke;
- 2) Kontekst posla referira o uvjetima pod kojima se posao obavlja i zahtjevima koje takav rad postavlja na zaposlenika. Specifični tip konteksta posla, ako je identificiran za vrijeme analize, uključuje izvještavanje o odnosima, zahtijevanom nadzoru, autoritetu, osobnim kontaktima, radnim uvjetima i fizičkim i mentalnim zahtjevima koji se postavljaju na zaposlenika;
- 3) Zahtjevi pred zaposlenikom referiraju se na znanje, vještine, osobne karakteristike, svjedodžbe/certifikate/diplome/licence potrebne za efektivno izvršavanje posla. (Obradović, 2015.).

O svrsi korištenja analize posla će ovisiti koliko će detaljno biti prikupljane navedene informacije i na što će se dati naglasak pri prikupljanju, npr. ako će analiza biti korištena za razvijanje programa tehničkog treninga za nove zaposlenike, treba fokus informacija usmjeriti na zadatke i korak po korak opisati kako se oni u poslu odvijaju te na specifična znanja, vještine i sposobnosti koje su potrebne za dobro obavljanje posla. (Obradović, 2015.). Stoga prvenstveno treba odlučiti za što će sve biti korištena analiza posla, jer će upravo te namjere ili svrhe diktirati koje i kakve će se specifične informacije prikupljati u opisu posla.

Ilustracije radi, prikazat ćemo model opisa posla.

Model za opis posla

1. Naziv posla- sadržava jasnu tvrdnju što se sve zahtijeva da zaposlenik izvrši odnosno koje sve zadatke treba obaviti u okviru svoga posla.
2. Lokacija- odjel, odsjek, resor, ustanova, organizacija- u kojoj se posao obavlja i u kojoj je organizacijski smješteno radno mjesto.
3. Odgovornost u odnosu na nadređenog.

4. Odgovornost za posao podređenog.
5. Glavna svrha posla-kratka nedvosmislena tvrdnja koja precizira sve ciljeve posla.
6. Odgovornosti/dužnosti- sadrži listu glavnih dužnosti i odgovornosti izvršitelja.
7. Radni uvjeti- lista postavki navedena u ugovoru o radu.
8. Druge stvari-informacije o standardima, normama i očekivanim performansama.
9. Neke druge dužnosti, koje su dodijeljene da ih zaposleni obavlja pored svog redovnog posla. (Obradović, 2015.).

## **4.2. Osobne specifikacije i potrebne kompetencije**

Specifikacije poslova utvrđuju zahtjevnije analize poslova usporedno s detaljnim opisom poslova. Pojam specifikacije posla podrazumijeva radne sposobnosti koje pred izvršitelje postavlja određeni posao, a koje oni moraju posjedovati da bi ga uspješno obavljali. Posebno je važno odrediti koja specifična znanja, vještine i sposobnosti i druge karakteristike postavlja na izvršitelja određeno radno mjesto – posao, osim toga što je opisom posla potrebno utvrditi kako se radi na nekom radnom mjestu i koje su dužnosti i odgovornosti, uvjeti rada i slično. Zapravo, radi se o potrebi utvrđivanja profila uspješnosti izvršitelja posla, a taj se profil sastoji od dva bitna djela: profesionalnog i psihološkog profila.

U literaturi se psihološki profil objašnjava pod terminom personalna specifikacija i odnosi se na definiranje potrebnih intelektualnih i psihofizičkih te karakteristika ličnosti, interesa i motivacije koje iziskuje uspješno obavljanje nekog posla. Pri utvrđivanju navedenih specifikacija usmjereni smo na utvrđivanje neophodnih i minimalno prihvatljivih standarda u pogledu osobnih karakteristika, što je bitno za utvrđivanje kriterija selekcije zaposlenika i njihovu radnu uspješnost.

Relativno je lako identificirati profesionalni profil iz kompleksnosti posla i zadataka koji se obavljaju na radnom mjestu i on nas upućuje na potrebnu obrazovnu i stručnu spremu, dok nas zahtjev za posebnim znanjima i vještinama upućuje na područje specijalističkog obrazovanja i radnog iskustva u odgovarajućem zanimanju.

Kada je metoda analize posla usmjerena na prikupljanje i utvrđivanje informacija o sposobnostima koje zahtijeva posao, pri čemu se sposobnosti shvaćaju kao trajna svojstva pojedinca koje uvjetuju razlike u uspješnosti, dobivamo psihološki profil.

U analizi posla, poznata je i često korištena ljestvica zahtjeva sposobnosti u kojoj su identificirane čak 52 kognitivne, psihomotorne, fizičke i senzorne sposobnosti, tzv. Fleishmanov sustav, koje mogu biti povezane s ključnim dimenzijama većine poslova. (Obradović, 2015.). U spomenutom sustavu je za svaku od njih razvijena ljestvica od 7 stupnjeva kojom se procjenjuje koliko se ta sposobnost zahtjeva u obavljanju određenog zadatka. Ljestvica je ilustrirana primjerima ponašanja, tako da je procjenitelju moguće na svakoj od 52 ljestvice utvrđivati stupanj koji se zahtijeva na pojedinom radnom mjestu. U praksi su brojna istraživanja pokazala vrijednost ovog pristupa za osiguranje podloga selekcije, obuke i razvoja karijere.

U slijedećem prikazu dat ćemo popis sposobnosti i osobina ličnosti koje su uključene u spomenuti sustav.

Tablica 2. Fleishmanov sustav analize potrebnih sposobnosti

Usmeno razumijevanje	Brzina vrijeme	Dinamička savitljivost
Pismeno razumijevanje	Selektivna pažnja	Koordinacija cijelog tijela
Usmeno izražavanje	Podjela pažnje	Ravnoteža tijela
Pismeno izražavanje	Preciznost kontrole	Izdržljivost
Fluentnost ideja	Koordinacija udova	Vid na blizinu
Originalnost	Izborna reakcija	Vid na daljinu
Sposobnost pamćenja	Kontrola brzine	Razlikovanje boja
Osjećaj za probleme	Vrijeme reakcije	Vid po noći
Matematičko zaključivanje	Sigurnost ruke	Periferni vid
Razumijevanje brojeva	Spretnost ruke	Percipiranje dubine
Deduktivno zaključivanje	Spretnost prstiju	Vidna osjetljivost
Induktivno zaključivanje	Brzina zapešće-prst	Slušna osjetljivost
Obrada informacija	Brzina kretanja udova	Slušateljska pažnja
Kategorijalna fleksibilnost	Statička snaga	Lociranje zvuka
Brzina zaključivanja	Eksplozivna snaga	Prepoznavanje govora
Fleksibilnost zaključivanja	Dinamička snaga	Jasnoća govora
Orijentacija u prostoru	Snaga tijela	
Vizualizacija	Opseg savitljivosti	

Izvor: Obradović V., Samardžija J., Jandrić J., Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada, Zagreb 2015., str. 68.



Zbog velikog obujma posla i relativne složenosti predloženog instrumenta, javila se potreba iznalaženja jednostavnijih modela utvrđivanja specifikacije posla koja se odnosi na psihološki profil izvršitelja, pa su tako u literaturi poznata još dva modela: Rodgerov plan u sedam točaka i Fraserov petokategorijalni sustav. (Obradović, 2015.). U ova dva pristupa, čiji je sadržaj izložen u slijedećoj tablici, utvrđuju se personalne specifikacije, koje zapravo predstavljaju zahtjev koje radno mjesto postavlja u odnosu na osobine izvršitelja. Obično kad je opis poslova učinjen, personalne specifikacije predstavljaju ljudske atribute za taj posao. One su opis glavnih obilježja koje zahtijeva neki posao, s razlikovanjem između aspekata koji su bitni za izvršenje posla i onih koji bi u idealnom smislu bili željeni da ih izvršitelji posjeduju.

Tablica 3. Modeli utvrđivanja specifikacije posla

Fraserov plan u pet točaka	Rodgerov plan u sedam točaka
1. utjecaj na druge	1. fizički izgled i karakteristike
2. zahtijevano znanje i kvalifikacije	2. postignuća: obrazovna i profesionalna
3. prirodene sposobnosti	3. opća inteligencija
4. motivacija	4. posebne sposobnosti
5. prilagođavanje i emocionalna sposobnost	5. interesi vezani za posao
	6. dispozicije: stavovi prema radu i drugima
	7. obiteljske prilike i podrška, mobilnost

Izvor: Obradović V., Samardžija J., Jandrić J., Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada, Zagreb 2015.

### 4.3. Kompetencije

Navedeni suvremeni pristupi analizi posla orijentiraju se prema utvrđivanju kompetencija koje proizlaze iz analize personalnih specifikacija, ali su prvenstveno usmjerene na ponašanja koja se trebaju primjenjivati u radu, odnosno za koja je poželjno da se primjenjuju u radu. Termin kompetencija podrazumijeva sposobnost za izvršenje određenog zadatka. (Obradović, 2015.)

Boyatzis (1982:21) prvi daje koncept ponašajnih kompetencija nakon što je obavio značajno istraživanje na 2000 menadžera koji su radili u 12 organizacija i obavljali 41 različit posao.

Spomenuti autor kompetenciju definira kao osnovnu karakteristiku osobe koja dovodi do efektivnih ili superiornih rezultata na radu. (Obradović, 2015.). Ipak, pojam kompetencija je višeznačan.

- Kompetencija može biti osobina, karakteristika ili kvaliteta osobe, poput efikasnosti ili sposobnosti da držite pod kontrolom svoje ponašanje.
- Kompetencija može biti motiv, pokretač ili misao o određenom cilju.
- Kompetencija može biti vještina, sposobnost da se demonstrira niz ponašanja funkcionalno povezanih s ostvarivanjem ciljeva rada.
- Kompetencija može biti i samospoznaja pojedinca, poimanje o nama samima i procjena gdje nam je mjesto u sustavu vrijednosti ljudi iz našeg okruženja.
- Kompetencija može biti i društvena uloga pojedinca, percepcija prihvatljivih društvenih normi i ponašanja te njihovo usvajanje u cilju uklapanja. (Obradović, 2015.).

Polazna ili osnovna kompetencija podrazumijeva opće znanje neke osobe, motiv, sposobnost, samospoznaju, društvenu ulogu ili vještinu suštinski bitnu za obavljanje nekog posla, ali ne i uzročno povezanu sa superiornijim obavljanjem posla. (Obradović, 2015.).

Prema Boyatzisu temeljne kompetencije su: korištenje unilateralne moći, precizna samoprocjena (realan stav o samom sebi), pozitivno razmišljanje (osnovno vjerovanje u druge), spontanost (sposobnost za lako i slobodno izražavanje), logičko razmišljanje, razvoj drugih (pomaganje drugima u poslu), i stručno znanje (poznavanje korisnih činjenica).

#### **4.4. Metode analize poslova**

Postoji više metoda za analizu poslova koje se mogu koristiti pojedinačno ili u kombinaciji. Ipak, treba naglasiti da ne postoji neka općenito najbolja metoda, jer primjerenost metoda ovisi o vrsti poslova i potreba njihove specifikacije. Primjerice, metoda izravnog opažanja je primjerena za analizu rutinskih i repetitivnih poslova, a gotovo neupotrebjljiva za analizu složenih i menadžerskih poslova.

Stoga ćemo prikazati moguće metode koje se manje ili više, pojedinačno ili u kombinacijama koriste u praksi analize poslova:

- ponovno ispitivanje sustava klasifikacije poslova
- intervjui sa zaposlenima
- intervjui s nadređenima
- strukturirani upitnici
- panel eksperata
- inventar zadataka
- chek liste ponašanja
- otvoreno-zatvoreni upitnici
- opažanje rada i ponašanja
- radni dnevnik zaposlenika. (Obradović, 2015.).

Izravno ili direktno opažanje je korisno za poslove gdje postoje manualne ili vidljive komponente posla, takve kao kod linijskog proizvodnog rada, tako da se zadaci mogu jasno opažati. Suprotno tomu, menadžerski i drugi složeni poslovi nisu predviđeni ovoj metodi jer ne osigurava dovoljno iskoristivih informacija.

Često je korištena metoda intervjua u kojoj analitičar obavlja razgovor s izvršiteljem posla ili s dobrim ili stručnim poznavateljem dotičnih poslova.

Postupak metode upitnika je takav da se standardiziranim nizom pitanja zatvorenog tipa i djelomično otvorenog tipa prikupljaju informacije o pojedinim aspektima posla.

Metoda dnevnici rada daje dobre rezultate, ukoliko se ostvari kooperativnost zaposlenika koji ih vode kroz određeni period.

#### **4.5. Oblikovanje poslova**

Oblikovanje je završni dio analize posla ukoliko se radi o novom, odnosno preoblikovanje kada se želi preurediti, proširiti ili obogatiti postojeći posao. Ono je zapravo sinteza pojedinačnih zadataka ili aktivnosti utvrđenih u opisu posla i zahtjeva koje posao postavlja na sposobnosti, znanja i vještine zaposlenika, odnosno njegove kompetencije da uspješno obavlja svoj posao. (Obradović, 2015.).

Oblikovanje posla je proces stavljanja zajedno različitih elemenata u oblik posla, imajući u vidu organizacijske i individualne zahtjeve zaposlenika, kao i promišljanja o zdravlju, sigurnosti i ergonomskim postavkama. (Obradović, 2015.).

Tipično, oblikovanje se odnosi na način na koji su zadaci grupirani ili je utvrđena njihova cjelovita pozicija u organizaciji.

Planiranju ljudskih kadrova u samom oblikovanju poslova pomoći će odgovori na sljedeća pitanja:

- što se tim zadatkom čini
- kada i koliko zadataka se obavlja
- kojim redom se zadaci obavljaju
- koji čimbenici utječu na rad
- kakav je organizacijski sadržaj zadataka. (Obradović, 2015.).

Za dobro oblikovanje treba:

- voditi brigu o mišljenjima zaposlenika
- pružiti zaposlenicima osjećaj ispunjenosti
- uključiti zahtjeve treninga tako da zaposlenici znaju što se sa zadacima čini i kako ih činiti ispravno
- pobrinuti se za dobar raspored rada i odmora
- pobrinuti se za povratnu informaciju o očekivanom izvršenju. (Obradović, 2015.).

U praksi susrećemo tehnički ili inženjerski pristup oblikovanju posla, socijalni ili motivacijski pristup te sociotehnički pristup koji spaja prethodna dva.

## 5 PLANIRANJE LJUDSKIH KADROVA

Planiranje i pribavljanje potrebnih ljudskih kadrova provodi se ovisno o potrebama koje ima ili će imati poduzeće za odgovarajućim brojem i vrstom zaposlenika koji posjeduju potrebne sposobnosti, znanje, vještine i kompetencije za uspješno izvršavanje zadataka na upražnjenim radnim mjestima.

Planiranje ljudskih kadrova je proces koji se sastoji od predviđanja potražnje i ponude radne snage na tržištu rada, te sagledavanja hoće li i u kojim dijelovima organizacije doći do manjka ili viška zaposlenika. Sljedeći korak je kvantitativno usklađivanje predviđene potražnje s ponudom kandidata za zaposlenje iz vanjskih i unutarnjih izvora. Pri tome se koriste objektivni pristupi koji uključuju statističke modele, te metode studija vremena u detaljnoj analizi rada i subjektivni pristupi koji se zasnivaju na procjenama nadležnih menadžera. (Obradović, 2015.). U procesu planiranja ljudskih kadrova važna aktivnost je utvrđivanje kandidata iz redova zainteresiranih i raspoloživih zaposlenika unutar organizacije. Jedan od poslova planiranja ljudskih kadrova je pribavljanje odnosno proces traženja izvora kandidata za posao. Uglavnom se izvori nalaze izvan poduzeća na tržištu rada i osiguravaju se putem oglašavanja slobodnih radnih mjesta u javnom tisku ili oglasnim pločama unutar poduzeća, a danas je više zastupljeno oglašavanje putem Interneta koje ima svoje prednosti i nedostatke. Najčešće je posljednji čin pribavljanja pravljenje liste užeg izbora onih kandidata koji će biti pozvani na daljnje selekcijske procedure intervjuiranja i testiranja.

Oblikovanje poslova i analiza posla bitne su pretpostavke koje trebaju biti ispunjene da bi se moglo pristupiti svim drugim aktivnostima planiranja ljudskih kadrova.

Broj potrebnih ljudi ovisit će o:

- broju ispražnjenih radnim mjesta ili nedostatnim izvršiteljima
- broju smjena
- potrebnim zamjenama zbog državnih praznika i blagdana
- mogućih bolovanja i godišnjih odmora
- odlazaka u mirovinu i njihovih zamjena
- potreba za prekovremenim radom
- sezonskih utjecaja i oscilacija koje zahtijevaju uzimanje zaposlenika na određeno vrijeme. (Obradović, 2015.).

## **5.1. Planiranje**

Planovi ljudskih kadrova se temelje na ciljevima poduzeća, a oni su sinteza svih mogućih situacija u kojima se neko poduzeće može naći i mora prilagoditi. Planiranje je proces koji se sastoji u prvom koraku od predviđanja potražnje i ponude radne snage te od sagledavanja hoće li i u kojim dijelovima organizacije doći do manjka ili viška zaposlenika. (Obradović, 2015.). Slijedeći korak je postavljanje kvantitativnog cilja koji izravno proizlazi iz analize potražnje i ponude radne snage.

Tijekom 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća cilj planiranja ljudskih kadrova bio je dovođenje pravih ljudi na prava mjesta u pravo vrijeme, što je bilo bitno za postizanje brze i rastuće proizvodnje. Tako je i u našoj zemlji to doba karakterizirao ubrzani rast industrijske proizvodnje. Tijekom 80-ih i 90-ih godina mislilo se da je planiranje odgovarajuće sredstvo za rješavanje viška radne snage i otpuštanja, a kod nas posebno izražena prinudna umirovljenja. (Obradović, 2015.).

Moderna praksa upravljanja ljudskim kadrovima teži ostaviti po strani to planiranje, jer se smatra da su najuspješnije strategije zapravo vizije, a ne planovi tj. teži se širem i fleksibilnijem strateškom pristupu. Planiranje ljudskih kadrova, odnosno potrebnih zaposlenika i dalje postoji kao aktivnost odjela ljudskih potencijala, jer se planeri nalaze u ulozi analitičara koji analiziraju opće podatke o ljudima unutar poduzeća i mogućim izvorištima kandidata za zaposlenje, što onda menadžeri mogu koristiti u procesu razvoja strategije. Može se reći da se planeri također nalaze i u ulozi katalizatora, jer postavljaju, preko svojih planova ljudskih kadrova, pitanja koja stavljaju na probu konvencionalne ideje i tako mogu stimulirati menadžere da razmišljaju na kreativniji način.

Također treba imati u vidu da planiranje, iako ne može proizvesti strategije, može te strategije učiniti operativnijim kao neku vrstu strateškog programiranja koje razjašnjava i predočava posljedice nekog strateškog pristupa na polju ljudskih kadrova.

### **5.1.1. Modeli planiranja ljudskih kadrova**

Planiranje ljudskih kadrova se tradicionalno odnosilo na broj zaposlenih, nivo njihovih kvalifikacija i na vrstu zaposlenja prema zanimanju.

U tradicionalnom modelu je naglasak na dobrom balansu predviđene ponude i potražnje radi osiguranja odgovarajućeg broja kvalitetnih zaposlenika, na pravim mjestima u pravo vrijeme. (Obradović, 2015.). Na potražnju za zaposlenicima utječu strategije i ciljevi poduzeća, njeno okruženje i način na koji se osoblje koristi u poslu. Ponuda polazi od trenutno zaposlenih s tim da se uzimaju u obzir očekivana napuštanja radnih mjesta, umirovljenja, razmještanja, unapređenja i sl. (Obradović, 2015.). Zatim se predviđena ponuda i potražnja usklađuje razmatranjem niza opcija i osmišljavaju se planovi za postizanje mogućeg balansa.

Tradicionalni model se danas smatra preuskim, jer se previše oslanja na kalkulacije broja zaposlenih ili potencijalnog broja zaposlenih. Stoga je kritiziran i što ne obraća pažnju na sposobnosti, odnosno potrebne kompetencije i postojećeg i potrebnog osoblja. U novije vrijeme se zahtijeva da se planiranje ne zasniva samo na brojkama, već da se uzimaju u obzir s jedne strane, promjene u okruženju poduzeća u kojem djeluje, a s druge strane, da vodi računa o viziji razvoja i strateškim ciljevima poduzeća, njenoj organizacijskoj kulturi i odnosu zaposlenih prema poduzeću i zadovoljstvu s poslovima koje obavljaju.

Teži se integraciji ili ujedinjenju kvantitativnog tradicionalnog modela s novim kvalitativno definiranim postupkom koji vodi računa o promjenama u okruženju i potrebama organizacijskog prilagođavanja.

Integrirani model pokušava objediniti sve aspekte planiranja, uključujući i tradicionalni, ali i više od toga- odnos zaposlenih i organizacijske kulture, dizajn organizacije i osmišljene individualne poslove preoblikovanjem i obogaćivanjem radnih mjesta i fleksibilnijim radnim vremenom te uspostaviti sklad između neformalnih i formalnih sustava unutar kojih ljudi rade i komuniciraju. (Obradović, 2015.). Ovaj model naglašeno propituje relaciju gdje smo sada i što treba učiniti da bismo ostvarili tranziciju, djelujući u okviru okruženja poduzeća. Treba prvenstveno sagledati trendove u okruženju, a za se koriste socijalni, demografski, političko-pravni, industrijski, tehnološki i konkurentski izvori informacija.

### 5.1.2. Predviđanje potražnje ljudskih potencijala

Za predviđanje potražnje potrebnih ljudskih kadrova koriste se objektivni i subjektivni pristupi.

Objektivni pristupi uključuju prvenstveno statističke metode koje se zasnivaju na pretpostavci da će u budućnosti postojati sličan kontinuitet kao i u prošlim razdobljima. (Obradović, 2015.). Ova metoda je danas rijetka jer ne odgovara okruženju u kojem se događaju mnoge brze i diskontinuirane promjene.

Statistički modeli uspoređuju potražnju za određenim brojem i strukturom zaposlenih u specifičnijim okolnostima poduzeća i okruženja. U njima se uzimaju čimbenici stanja i rasta proizvodnje, prodaje, nivoa usluga i tada se koriste odvojeno ili u kombinaciji za planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih u planskom razdoblju. Prikupljeni podaci se stavljaju u jednadžbu kojom se onda pokušava predvidjeti potreban broj zaposlenih za određeni obujam proizvodnje, prodaje, pruženih usluga i sl.

Metoda radne studije se zasniva na studiji vremena i detaljnoj analizi rada koja se izvodi da bi se dobili pojedinačni radni sati po jedinici proizvodnje. (Obradović, 2015.). U ovoj metodi se standardi prave za broj i nivo zaposlenih koji je potreban za izvršavanje radnih zadataka i ilustrativan je primjer korištenja normativa rada izraženog u normi satima. Tako se predviđena količina proizvodnje množi sa satima rada po jedinici proizvoda i utvrđuje se ukupan broj sati rada potrebnih za planiranu proizvodnju.

S druge strane, subjektivne metode su određene vrste procjena koje daju menadžeri.

Menadžerske procjene se mogu prikupljati od nižih prema višim menadžerima, pri čemu niži menadžeri daju svoje procjene višim menadžerima na raspravu. U te je procjene potrebno uključiti i procjene stručnog i operativnog osoblja, koje je svojim poslom i kompetitivnošću kvalificirano da može sudjelovati u procjeni. Temelji se na prošlim iskustvima i organizacijskim planovima koje poznaju i imaju menadžeri.

Delphi tehnika je specijalizirana procedura za prikupljanje menadžerskih mišljenja koja se bazira na ideji iz grčke mitologije da grupa menadžera anonimno odgovara na pitanja o pretpostavljenoj potražnji za ljudskim kadrovima.



## 5.2. Pribavljanje ljudskih kadrova

Pribavljanje ljudskih kadrova je proces traženja izvora kandidata za posao i glavni cilj aktivnosti odjela ljudskih kadrova u poduzeću. Upravo ti odjeli 50 do 70% vremena, ovisno o veličini tvrtke, troše na aktivnosti pribavljanja svake godine. (Obradović, 2015.).

Slijedeća četiri pitanja bitno određuju pristup pribavljanju kandidata i njihovu izboru:

- 1) koliko novca je dozvoljeno potrošiti za pribavljanje
- 2) koliko brzo može biti popunjeno radno mjesto
- 3) jeli potrebno imati velik izbor kandidata
- 4) radi li se o višem stupnju radnog položaja. (Obradović, 2015.).

Izvori iz kojih poduzeće pribavlja potrebne kandidate su izvan poduzeća (zavod i agencije za zapošljavanje) ili dolaze iz obrazovnih institucija. Drugi izvor potencijalnih kandidata može biti unutar poduzeća na drugim radnim mjestima ili organizacijskim jedinicama koji bi mogli biti razmješteni ili koji žele prijeći na slobodna radna mjesta, zbog težnje za unapređenjem ili promjene ambijenta.

Kad je donesena odluka o pribavljanju, slobodno radno mjesto određuju pitanja:

- 1) u čemu se sastoji posao
- 2) na koji se način taj posao treba razlikovati od posla koji je obavljao prethodni zaposlenik
- 3) koji aspekti posla određuju tip kandidata
- 4) koji su ključni aspekti posla koje idealan kandidat želi znati prije nego što se prijavi. (Obradović, 2015.).

U neslužbene izvore se mogu svrstati preporučeni kandidati koje je netko iz poduzeća potaknuo da se prijave za posao te izravni kandidati koji se prijavljuju bez poticaja iz poduzeća.

## 6 ZAKLJUČAK

Iz ovog završnog rada možemo zaključiti da je zadaća menadžmenta ljudskih kadrova donošenje strategija, poslova i aktivnosti koje se bave zaposlenicima u poduzeću, njihovoj učinkovitosti, proizvodnosti i stavovima.

Iz navedene definicije se može vidjeti raznolikost uloge planiranja ljudskih kadrova u poduzeću, kao i utjecaj menadžmenta ljudskih kadrova na svakodnevni život zaposlenika u poduzeću, ali i izvan njega.

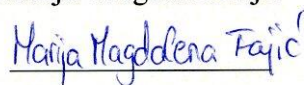
Planiranje i pribavljanje potrebnih ljudskih kadrova provodi se ovisno o potrebama koje ima ili će imati poduzeće za odgovarajućim brojem i vrstom zaposlenika koji posjeduju potrebne sposobnosti, znanje, vještine i kompetencije za uspješno izvršavanje zadataka na upražnjenim radnim mjestima.

Planovi ljudskih kadrova se temelje na ciljevima poduzeća, a oni su sinteza svih mogućih situacija u kojima se neko poduzeće može naći i mora prilagoditi. Planiranje je proces koji se sastoji u prvom koraku od predviđanja potražnje i ponude radne snage te od sagledavanja hoće li i u kojim dijelovima organizacije doći do manjka ili viška zaposlenika.

Moderna praksa upravljanja ljudskim kadrovima teži ostaviti po strani to planiranje, jer se smatra da su najuspješnije strategije zapravo vizije, a ne planovi tj. teži se širem i fleksibilnijem strateškom pristupu. Planiranje ljudskih kadrova, odnosno potrebnih zaposlenika i dalje postoji kao aktivnost odjela ljudskih potencijala, jer se planeri nalaze u ulozi analitičara koji analiziraju opće podatke o ljudima unutar poduzeća i mogućim izvorištima kandidata za zaposlenje, što onda menadžeri mogu koristiti u procesu razvoja strategije.

Pribavljanje ljudskih kadrova je proces traženja izvora kandidata za posao i glavni cilj aktivnosti odjela ljudskih kadrova u poduzeću.

Marija Magdalena Fajić



(potpis studenta)

## LITERATURA

### Knjige:

- Obradović V., Samardžija J., Jandrić J., Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada, Zagreb 2015.
- Bahtijarević-Šiber F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, 2014.
- Škrtić M. Mikić M., Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb, 2011.

### Internet:

- Europska komisija, [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_en.htm), pristupljeno 11.6.2017.

## **POPIS TABLICA**

- Tablica 1. Izazovi pred menadžmentom ljudskih kadrova u narednim godinama
- Tablica 2. Fleishmanov sustav analize potrebnih sposobnosti
- Tablica 3. Modeli utvrđivanja specifikacije posla