KADROVIRANJE U PODUZEĆU PIK D.D.

Malić, Magdalena

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:336872

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

KADROVIRANJE U PODUZEĆU PIK D.D.

Mentor:
Doc.dr.sc. Anita Talaja

Student:
Magdalena Malić

Split, lipanj 2016.

SADRŽAJ:

1. UVOD 3

1.1. Predmet i cilj rada 3

1.2. Metode rada 3

1.3. Struktura rada 4

2. KADROVIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA 5

2.1. Značaj i uloga kadroviranja 6

2.2. Aktivnosti unutar funkcije kadroviranja 7

2.2.1. Analiza radnih mjesta 8

2.2.2. Planiranje ljudskih potencijala 9

2.2.3. Pridobivanje i selekcija zaposlenika 10

2.2.4. Razvoj karijere 11

2.2.5. Obrazovanje 12

2.2.6. Motivacija zaposlenika 13

2.2.7. Ocjenjivanje uspješnosti 15

2.2.8. Prekid radnog odnosa 16

2.2.9. Otkrivanje rukovodnih talenata 16

3. PODUZEĆE PIK D.D. 18

3.1. Ekonomska obilježja poduzeća pik d.d. 18

3.2. Organizacijska struktura poduzeća 19

3.3. Struktura zaposlenih 20

4. KADROVIRANJE U PODUZEĆU PIK D.D. 23

4.1. Analiza radnih mjesta 23

4.2. Planiranje ljudskih potencijala 24

4.3. Pridobivanje kandidata 25

4.4. Selekcija **27**

4.5. Uvođenje u posao **28**

4.6. Razvoj karijere **30**

4.7. Motivacija **32**

5. ZAKLJUČAK **34**

LITERATURA **35**

POPIS SLIKA **36**

POPIS GRAFIKONA **36**

POPIS TABLICA **37**

SAŽETAK **38**

SUMMARY **39**

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Bitan dio svakog poduzeća su njegovi zaposlenici odnosno ljudski resursi. Znanja, sposobnosti, vještine i kompetencije zaposlenika ključan su faktor uspješnog poslovanja i djelovanja svakog poduzeća. Moderne organizacije prepoznale su da su zaposlenici njihov najvrjedniji kapital.

Zaposlenici koji posjeduju znanja i vještine, koji su motivirani i djeluju u skladu s ciljevima poduzeća u kojem rade, osiguravaju tom poduzeću konkurentnu prednost na tržištu. Čak i ako neka poduzeća imaju jednak broj radnika, stručnu spremu, dobnu i spolu skupinu; ne znači da imaju iste ljudske resurse jer velika većina ovisi o tome kako se upravlja ljudskim potencijalima.

Kadroviranje kao funkcija menadžmenta obuhvaća sve aktivnosti koje se bave analizom radnih mjesta, pribavljanjem i selekcijom zaposlenika, motiviranjem zaposlenika, njihovim daljnjim obrazovanjem, itd. Cilj funkcije kadroviranja je maksimalan razvoj i korištenje ljudskih sposobnosti radi povećanja poslovne uspješnosti.

Cilj ovog rada je prikazati na koji način je funkcija kadroviranja uređena u poduzeću Pik d.d., na koji način se obavlja planiranje, pribavljanje i raspoređivanje zaposlenika te kako se oni motiviraju i unapređuju. Također, cilj je prikazati koje aktivnosti unutar ove treba poboljšati, odnosno kojim se aktivnostima treba više posvetiti. Osim praktičnog primjera, u prvom dijelu rada biti će teoretski objašnjena funkcija kadroviranja i njene aktivnosti.

1.2. Metode rada

Prilikom istraživanja za ovaj rad koristit će se sljedeće znanstvene metode:

a) metoda analize; raščlanjivanje složenih misaonih tvorevina na jedinične
b) metoda sinteze; spajanje jednostavnih tvorevina u složene zaključke
c) komparativna metoda; usporedba teorije i prakse te donošenje vlastitih zaključaka
d) metoda klasifikacije; sistematska podjela općeg pojma na posebne

e) metoda deskripcije; jednostavno opisivanje činjenica bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja
f) metoda kompilacije; preuzimanje tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih zapažanja, stavova i zaključaka.

1.3. Struktura rada

Ovaj će rad detaljnije analizirati funkciju kadroviranja u poduzeću Pik d.d. Rijeka – jednog od vodećih proizvođača pekarskih i slastičarskih proizvoda. Osim uvoda i zaključka, rad se sastoji od još tri poglavlja. U poglavlju nakon uvoda biti će definirana funkcija kadroviranja i detaljnije objašnjene sve aktivnosti unutar ove funkcije. Treće poglavlje odnosi se na uvod u poduzeće Pik d.d. Biti će navedena neka osnovna obilježja poduzeća poput djelatnosti kojima se poduzeće bavi, broj zaposlenika u poduzeću, dobit poduzeća, itd. Četvrto poglavlje odnosi se na praktično opisivanje funkcije kadroviranja i to na primjeru poduzeća Pik d.d. Na samom kraju rada nalazi se zaključak te popis korištene literature.

2. KADROVIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

Kadroviranje obuhvaća sve poslove i zadaće koje su vezane uz ljude – njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti koje omogućuju razvoj zaposlenika unutar neke organizacije. Kadroviranje obuhvaća skup aktivnosti, a neke od njih su znanja o kadrovima i radnim mjestima, popunjavanje i selekcija kadrova, obrazovanje i razvoj karijere, kompenzacije i nagrade, itd. [1]

Iako su faktori koji određuju pojam menadžmenta ljudskim potencijalima starijeg datuma (iz prve polovine 20. stoljeća) taj se pojam sve više spominje u raznim znanstvenim i drugim publikacijama najviše u proteklih 10 do 15 godina. Danas taj pojam ima četiri značenja: prvo, kao znanstvena disciplina; drugo, kao menadžerska funkcija; treće, kao posebna poslovna funkcija u organizaciji i četvrto, kao specifična filozofija menadžmenta (upravljanja).[2]

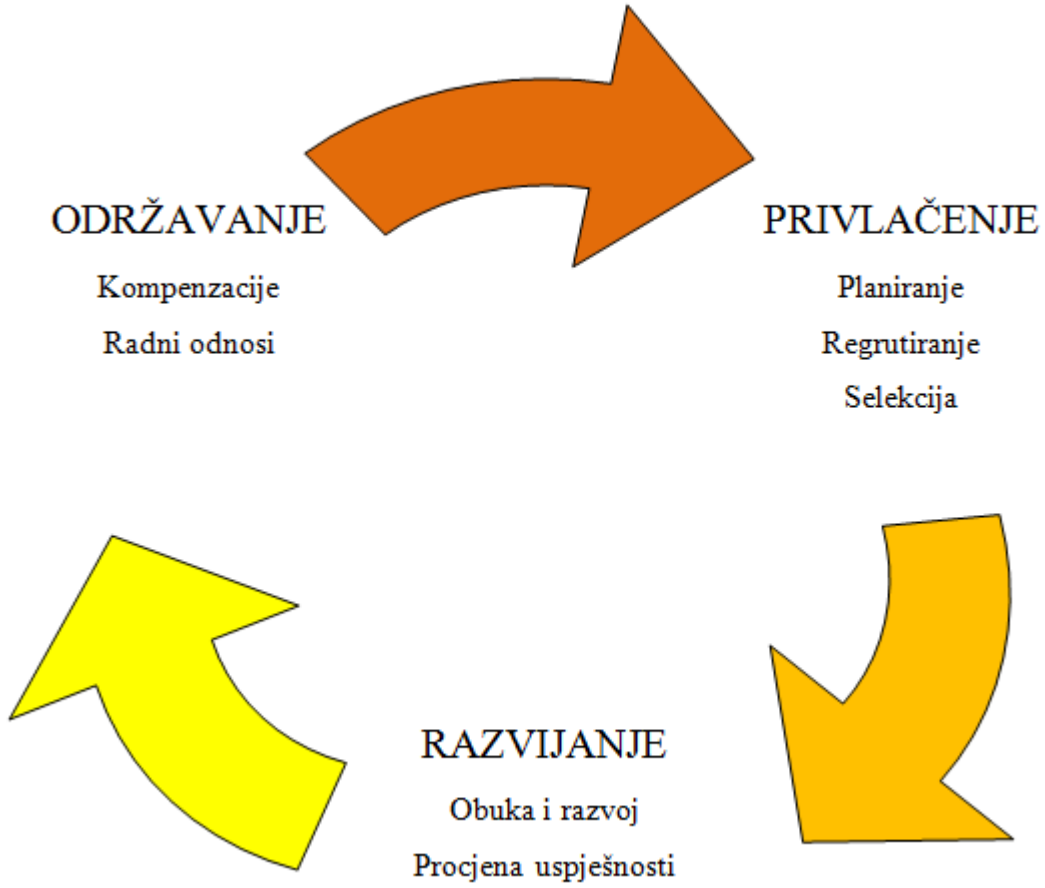
Čovjek je misaono i svjesno biće, koje ima svoje vlastite potrebe, htijenja, motive i ambicije koje unosi u organizaciju te koji mogu utjecati na atmosferu u organizaciji, bilo pozitivno ili negativno. Iz tog je razloga kadroviranje kao funkcija menadžmenta izrazito složen posao koji od menadžera zahtijeva puno znanja i umijeća.

Kadroviranjem se treba postići maksimalan razvoj i korištenje ljudskih sposobnosti s ciljem poslovne uspješnosti poduzeća. Ljudski kapitali najvažniji je segment u poduzeću jer o njemu ovisi realizacija svih poslovnih aktivnosti pa se ne može promatrati odvojeno, već kao njen integralni dio. Za uspješan rad i funkcioniranje poduzeća bitno je zadovoljstvo zaposlenih, a postiže se timskim radom, dobrim međuljudskim odnosima, brigom o zdravlju i zadovoljstvu zaposlenika, decentralizacijom odlučivanja, razmjenom znanja, uvođenjem suvremenih tehnoloških procesa radi olakšavanja prijenosa podataka. Svi ovi čimbenici utječu na zadovoljstvo zaposlenika stoga je bitno voditi računa o njima i o njihovoj implementaciji u poduzeće.

[1] Jambrek, I., Penić, I. (2008.) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećeima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29 (2), str. 1181-1206.
[2] Bahtijarević-Šiber, F. (1999.) *Menagement ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 12

Ciljevi kadroviranja mogu se svesti na tri primarna cilja: [3]

- privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji,
- razvijanje radne snage prema njenom potencijalu,
- dugoročno održavanje radne snage.



Slika 1: Ciljevi kadroviranja

Izrada autora na temelju: Kuka, E. (2015.) Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment*, 2 (3), str. 64-66

2.1. Značaj i uloga kadroviranja

Kadroviranje, kao menadžerska funkcija, je neizbježna i integrirana funkcija svakog menadžera usmjerena ostvarivanju ciljeva organizacije, dok kadrovska poslovna funkcija predstavlja skup zadataka vezanih uz kadrove i organiziranih u službi koja izvršava tehničke zadatke u pripremi i obradi kadrova koji će izvršiti razne procese i zadatke u pogonu i

[3] Kuka, E. (2015.) Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment*, 2 (3), str. 64-66.

poduzeću. Menadžerska funkcija kadroviranja ima zadatak i funkciju da menadžeru osigura kvalitetne radnike, motivira ih, obrazuje i razvija tako da postižu dobre rezultate i doprinose ostvarivanju ciljeva organizacije.[4]

Značaj menadžmenta ljudskim potencijalima kao znanstvene discipline i prakse pokazuje to što je ova funkcija danas općeprihvaćen koncept u skoro svim razvijenim državama u svijetu. O aktualnosti upravljanja ljudskim potencijalima svjedoče brojni pokazatelji: [5]

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

Specifičnost ljudskih potencijala govori o kompleksnosti koji predstavlja koncept s obzirom na to da je u njemu temelj ljudski faktor. Bez ljudi, organizacija ne bi mogla funkcionirati, a ljudi kao temeljni resurs organizacije znatno su složeniji za proučavanje od svih drugih resursa. Poduzeće ima potrebu za ljudima i ljudi imaju potrebu za poduzećem i tek zajedničkim djelovanjem ostvaruju ciljeve. Ljudski potencijali su osnovica na kojoj se gradi strategija poduzeća a svi resursi kao strojevi, sirovine i kapital, ciljevi kao proizvodnost i zadovoljavanje potrošača - dolaze od ljudi i na temelju njihova djelovanja.

2.2. Aktivnosti unutar funkcije kadroviranja

[4] Buntak, K., Drožđek, I. Kovačić, R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7 (2), str. 213-219.
[5] Pržulj, Z. (2002.) *Menadžment ljudskih resursa*. Institut za razvoj malih i srednjih poduzeća, Beograd, str. 78

Funkcija kadroviranja brine, ne samo o potrebama, interesima i zahtjevima organizacija i institucija, već i o potrebama, interesima i zahtjevima samih zaposlenika koji su angažirani unutar širokog spektra različitih djelatnosti.

Moguće je izdvojiti nekoliko najvažnijih aktivnosti unutar funkcije kadroviranja:[6]

- analiza radnih mjesta,
- planiranje ljudskih potencijala,
- pridobivanje i selekcija zaposlenika,
- razvoj karijere,
- obrazovanje,
- motivacija zaposlenika,
- ocjenjivanje uspješnosti,
- prekid radnog odnosa,
- otkrivanje rukovodnih talenata.

2.2.1. Analiza radnih mjesta

Analiza radnih mjesta provodi se unutar funkcije kadroviranja, a organizira informacije o radnim mjestima poput zadaća, vještina, znanja, sposobnosti i drugih atributa. Informacije prikupljene tijekom analize radnih mjesta čine podlogu za neophodne poslove kadrovske službe kao što su odabir ljudi za radna mjesta, njihovo usavršavanje, razvoj standarda za procjenu performansi, određivanje odgovarajuće kompenzacije i unapređivanje zaposlenika.

Analiza posla i radnih mjesta predstavlja temelj uspješnog kadroviranja, odnosno bez ove analize nije moguće kvalitetno obaviti niti jednu drugu funkciju kadroviranja.

[6] Kuka, E. (2015.) Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment*, 2 (3), str. 64-66.

Analiza radnih mjesta predstavlja postupak prikupljanja i obrade podataka o poslovima koji se obavljaju u poduzeću. Podaci se mogu prikupljati na više načina:[7]

- intervjuom,
- promatranjem,
- anketom,
- proučavanjem nomenklature zanimanja,
- promatranjem i vođenjem dnevnika izvršitelja poslova.

Podaci koji se prikupe nekom od ovih metoda služe za izradu opisa posla i specifikacije posla, koji su osnova kadroviranja.

2.2.2. Planiranje ljudskih potencijala

Planiranje ljudskih potencijala ili regrutiranje kadrova, proces je kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima te nalaze potencijalni kandidati koji bi zadovoljili uvjete. Planiranje ljudskih potencijala je proces kojim se strategije organizacije, poslovni planovi i ciljevi pretvaraju u procjene o potrebnoj količini i kvaliteti ljudi za njihovo uspješno provođenje, postizanje željene uspješnosti organizacije i razvoja u budućnosti. Svrha planiranja ljudskih potencijala je da se procjeni gdje je organizacija, u kojem smjeru ide i koje su implikacije tih promjena za buduću ponudu i potrebu za ljudskim potencijalima.

Planiranje ljudskih potencijala može se definirati i kao proces anticipacije i stvaranja brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i izvan poduzeća, a sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje.[8]

Regrutiranje kadrova obuhvaća:[9]

- ocjenu tekućih potreba za kadrovima,
- prognozu budućih potreba za kadrovima,
- formiranje strategije kadroviranja.

[7] Poljak, T. (2006.) *Psihologija rada*. FER Zagreb, str. 25
[8] Buble, M. (2006) *Menadžme*nt. Ekonomski fakultet, Split, str. 114
[9] Ibid.

Da bi menadžment mogao formulirati strategiju kadroviranja usmjerenu na ostvarivanje prognoze budućih potreba za kadrovima, neophodno je da izvrši ocjenu tekućih potreba za kadrovima. Analiza treba dati odgovor na pitanje jesu li i koliko su postojeći kadrovi poduzeća u skladu s njegovim ciljevima. Prognoza budućih potreba za kadrovima znatno je teža od utvrđivanja tekućih potreba, a razlog tome su promjenjivi uvjeti poslovanja poduzeća. Na temelju prognoza formuliraju se odgovarajuće strategije, a postoji nekoliko mogućnosti: isti broj zaposlenika, manjak broj zaposlenika, višak broja zaposlenika.

2.2.3. Pridobivanje i selekcija zaposlenika

Pridobivanjem kandidata nastoji se privući što veću grupu kvalificiranih ljudi zainteresiranih za određeni posao u poduzeću tako da je poslije moguće izvršiti adekvatan izbor. Uobičajeno je da najprije rukovoditelj obavijesti Odjel ljudskih potencijala, odnosno kadrovsku službu, da postoji radno mjesto koje treba popuniti. Nakon toga, odgovorni iz kadrovske službe ili menadžeri, utvrđuju uvjete za posao, kvalifikaciju, potrebne karakteristike zaposlenika, određuju plaću, radno vrijeme zaposlenika i druge važne informacije za radno mjesto i traženog zaposlenika. Tek kada je ovo objavljeno kreće se u akciju pridobivanja.

Poduzeća se služe sljedećim izvorima pridobivanja kandidata:

- interni izvori
- eksterni izvori

Interni ili unutarnji izvori su zapravo postojeći potencijali u poduzeću, a koji se mogu bolje iskoristiti drugačijim rasporedom ili dodatnom obukom. Interni izvori obuhvaćaju i zapošljavanje poznanika zaposlenika u poduzeću. Općenito, interni izvori obuhvaćaju: interne oglase, preporuke rukovoditelja te preporuke djelatnika. Internim izvorima ponajviše se služe manja, obiteljska poduzeća, no većina poduzeća je barem nekada primorana koristiti se i eksternim izvorima pridobivanja kandidata. Eksterne ili vanjske izvore pridobivanja kandidata čine nezaposleni kandidati na tržištu rada, oni koji se nalaze u procesu obrazovanja te oni koji su zaposleni u drugom poduzeću.

Selekcija se javlja kada je broj prijavljenih kandidata veći od broja traženih zaposlenika. Bilo da se poduzeće koristi internim ili eksternim izvorima, selekcija kandidata je svakako potrebna kako bi se među njima odabrao najbolji kandidat. Selekcija podrazumijeva procjenjivanje kandidata uz primjenu različitih unaprijed utvrđenih metoda i postupaka te izbor kandidata koji najbolje odgovaraju zahtjevima poslova. Selekcijom treba prognozirati buduće radne uspješnosti kandidata i minimiziranje grešaka u odlučivanju o izboru kandidata za zaposlenje. Selekcija i sam odabir konačnog kandidata složeni su postupci koji zahtijevaju određeno vrijeme i trud.

Postupak selekcije sastoji se od nekoliko osnovnih koraka: [10]

- analiza zaprimljene dokumentacije i prijava kandidata,
- prvi intervju s odabranim kandidatima,
- psiho testovi,
- intervju s kandidatima koji su zadovoljili testove,
- završni razgovor i ugovaranje uvjeta zapošljavanja.

Ovisno o radnom mjestu i veličini poduzeća, selekcija će sadržavati sve ili neke od navedenih koraka.

2.2.4. Razvoj karijere

Za razliku od obuke koja je orijentirana na posao, razvoj karijere je orijentiran na pojedinca i njegove potencijale. Razvoj karijere vezan je uz stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje novih, složenijih poslova. Interes za taj razvoj nema samo pojedinac odnosno zaposlenik, nego i poduzeće u kojem radi, odnosno menadžment koji se svjestan da dinamika okoline uvjetuje i dinamiku promjena znanja, vještina i sposobnosti pojedinca. Pratiti tu dinamiku najbolje se može ako se interes poduzeća i interes zaposlenoga suglase, a to se postiže upravo razvojem karijere. Razvoj karijere zaposlenika u poduzeću složen je proces stjecanja novih znanja, vještina i sposobnosti koji omogućuju perspektivnom pojedincu da nakon jednostavnijih poslova preuzme složenije poslove. Proces preuzimanja složenijih poslova definira se kao razvoj kadrova.

Onda kada su zaposlenici zainteresirani za razvoj vlastite karijere i samo poduzeće ima koristi jer tako dobiva kvalitetnije ljudske resurse. Sve to utječe na to da se danas razvoju karijere

[10] Poljak, T. (2006.) *Psihologija rada*. FER Zagreb, str. 26

posvećuje velika pozornost, što je rezultiralo pojavom posebne aktivnosti u okviru menadžmenta ljudskih potencijala koja se naziva upravljanje karijerom. To je integralna aktivnost koja u sebi inkorporira niz međusobno povezanih i usklađenih parcijalnih i individualnih i organizacijskih aktivnosti usmjerenih na razvoj karijere. U tom se procesu pojedinac i poduzeće javljaju kao partneri koji zajednički preuzimaju brigu o razvoju individualne karijere.

Sve aktivnosti koje se provode u tom procesu mogu se svrstati u dvije temeljne skupine, a to su:[11]

- Upravljanje karijerom
- Planiranje karijere

2.2.5. Obrazovanje

Obrazovanjem se poboljšavaju performanse zaposlenika i to s ciljem boljeg izvršavanja dodijeljenih zadataka i aktivnosti. Procesom obrazovanja omogućuje se širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osoba koje se osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama, te se stvaraju pretpostavke za promociju kadrova.

Sve mjere obrazovanja kojima se stječu nova znanja, vještine i sposobnosti potrebna za uspješno obavljanje novih, složenijih i izazovnijih poslova, predstavljaju proces razvoja i obrazovanja kadrova. Cilj obrazovanja zaposlenika prvenstveno je njihovo kontinuirano učenje i prilagođavanje promjenama te priprema za nove radne aktivnosti. Zaposlenici koji kontinuirano uče i spremni su na promjene, čine poduzeće konkurentnim i održivim na tržištu.

Neki od ciljeva obrazovanja zaposlenika su:[12]

- snižavanje troškova poslovanja,
- povećanje inovativnosti,
- uvođenje promjena,

[11] Marušić, SI (1994.) *Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala* Ekonomski institut, Zagreb, str. 67
[12] Poljak, T. (2006.) *Psihologija rada*. FER Zagreb, str. 26

- potpuna kvaliteta,
- fleksibilnost,
- decentralizacija, itd.

Razlikuju se metode obrazovanja zaposlenika na radnom mjestu i izvan radnog okruženja. Obrazovanje na radnom mjestu može se odvijati na više načina: individualne instrukcije, rotacija posla, stručna praksa, prenošenje iskustava, dodjeljivanje projektnih zadataka, obuka pomoću raznih elektroničkih sredstava za učenje, itd.

Za obrazovanje zaposlenika izvan radnog okruženja koriste se specijalizirani stručni seminari, studije slučajeva, simulacije, konferencije i rasprave, obučavanje u simuliranim radnim uvjetima, itd.

2.2.6. Motivacija zaposlenika

Nakon što su postavljeni ciljevi poduzeća, izvršen izbor strategije za njihovo ostvarenje, oblikovana adekvatna organizacijska struktura te angažirani odgovarajući ljudski resursi, pred menadžment se postavlja zadatak da zaposlenike vodi u ostvarenju postavljenih ciljeva. U tom se kontekstu utjecaj na ponašanje zaposlenika manifestira kao suština vođenja, a koje ima zadatak da ih motivira za poboljšanje performansi svoga posla i povećanje svoje satisfakcije poslom kojega obavljaju. Motivacija se tako u najopćenitijem smislu manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi.

Za učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima vrlo je važno prepoznati značaj motivacijskih sustava. Zadovoljan, motiviran djelatnik, radit će učinkovitije i kreativnije i s većom usmjerenošću prema postavljenim ciljevima. Ukoliko motivacija izostane, javlja se opasnost da se izjednači rad najkvalitetnijih zaposlenika s prosječnim ili čak najlošijim. To će s vremenom dovesti do nezadovoljstva i odrazit će se na kvalitetu rada. Svaki djelatnik mora vidjeti da se njegov rad prati, vrednuje i da će njegov trud i rezultati biti nagrađeni.

Za razliku od prošlih vremena kada se povećanje motivacije svodilo isključivo na novac, danas se koristi mnogo vrsta nagrađivanja. U današnjim uvjetima poslovanja može se reći da plaća prije svega služi kao motivator što većeg korištenja fizičkih napora, dok su različiti bonusi na plaće

usmjereni na stimuliranje mentalnih napora. Zapravo bonusi potiču zaposlenike pa tako i menadžere na angažiranje cjelokupnog znanja i iskustva, ali i za neprestano usavršavanje. Novac je bitan kod nagrađivanja, a kada se riješe egzistencijalni problemi kod ljudi se javljaju kvalitativno drukčije potrebe kao što su npr. poštovanje ili samopotvrđivanje. Upravo zato je važno nenovčano nagrađivanje koje obuhvaća široki spektar motivacijskih mehanizama kao što su: fleksibilno radno vrijeme, priznavanje uspjeha, participacija zaposlenika, veća odgovornost, itd. [13]

Neki od osnovnih načina motiviranja zaposlenika prikazani su u tablici 1., a podijeljeni su na financijske i nefinancijske motivatore. Dok su među financijskim motivatorima najprisutniji direktni financijski motivatori poput fiksne plaće i bonusa, postoje i neizravni financijski motivatori kao što su korištenje službenog automobila, plaćenih putovanja, plaćenih slobodnih dana, osigurane specijalizacije ili daljnje edukacije, menadžerskih beneficija, itd.

Kod nefinancijskih motivatora najčešće je fleksibilno radno vrijeme, povećanje odgovornosti u radu, povećanje slobode u radu, sudjelovanje prilikom donošenja odluka, davanje novih, izazovnijih zadataka i ciljeva, priznavanje uspjeha, itd.

[13] Buntak, K., Drožđek, I. Kovačić, R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik,* 7 (2), str. 213-219.

Tablica 1: Financijski i nefinancijski motivatori

FINANCIJSKI MOTIVATORI	NEFINANCIJSKI MOTIVATORI
-fiksna plaća, **-bonusi i poticaji,** **-plaćene odsutnosti i slobodni dani,** **-menadžerske beneficije,** **-naknade za širenje znanja i fleksibilnost,** **-službeni automobil na korištenje,** **-specijalizacija,** **-plaćena putovanja, itd.**	-fleksibilno radno vrijeme, -povećanje odgovornosti, -sloboda i autonomija u radu, -sudjelovanje u odlučivanju, - novi zadaci i izazovni ciljevi - zanimljivost posla - priznavanje uspjeha, itd.

Izrada na temelju: Buntak, K. (2013.) Materijalna i nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7 (2), str.213-219.

2.2.7. Ocjenjivanje uspješnosti

Ocjenjivanje performansi predstavlja postupak u kojem se sistemski procjenjuje koje relevantne karakteristike ima zaposleni, kako se one manifestiraju, koliko je to u skladu s performansama posla te što učiniti na ovom usklađivanju. Ocjene radnog učinka su ključne za efektivno poslovanje i evaluaciju zaposlenika. Ocjene pomažu razvoju individualnosti, poboljšanju djelovanja organizacije, te pomažu oko poslovnog planiranja. [14]

Ocjene izvedbenog učinka općenito prikazuju radni učinak zaposlenika sukladno sa ciljevima i standardima iz protekle godine, dogovorenima na prethodnom sastanku vezanom uz ocjene radnog učinka. Osim toga ocjene radnog učinka bitne su i za karijere i uspješno planiranje, motivaciju osoblja, stavove i razvoj ponašanja, te poboljšanju odnosa između uprave i zaposlenika. Oni pružaju formalan, zabilježen uvid u individualne performanse, i plan za budući razvoj. Ukratko, ocjene performansi/radnog učinka i samog radnog mjesta su neophodne za upravljanjem performansi ljudi i organizacija.

[14] Poljak, T. (2006.) *Psihologija rada*. FER Zagreb, str. 27

Procjenjivanje performansi rezultira činjenicom da kod pojedinca njegove performanse odstupaju od performansi posla. To odstupanje ima odraz na efikasnost rada, pa stoga postoji potreba da se ta odstupanja lociraju, da se utvrde njihovi uzroci te predvide i poduzmu odgovarajuće mjere za poboljšanje performansi.

2.2.8. Prekid radnog odnosa

Čovjek se ne zapošljava da bi ostao zauvijek na istome radnome mjestu i istoj razini, već traži napredovanje, osobni uspjeh, promjene na bolje. Stoga će se u jednom trenutku u svakom poduzeću dogoditi situacija kada zaposlenik iz nekog razloga odlazi iz poduzeća ili je iz nekog razloga dobio otkaz.

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

2.2.9. Otkrivanje rukovodnih talenata

Menadžeri su najvažniji kapital i resurs svake organizacije, no istodobno zbog činjenice da su za izgradnju dobrog menadžerskog tima potrebna velika ulaganja kao i mnogo vremena, uvrštavaju se i među najoskudnije resurse.

Pri otkrivanju menedžerskih potencijala i njihovom razvoju treba imati na umu njihove osobne, profesionalne i poslovne osobine kao što su poduzetnost, komunikativnost, kreativnost, učinkovitost, poznavanje metoda rukovođenja, pouzdanost, predanost poslu i poduzeću, i dr.

Za ocjenu ličnosti važna je sposobnost vođenja ljudi i razvijanje pozitivnih osobina, delegiranje zadataka, komunikativnost, poznavanje posla, prosuđivanje sposobnosti planiranja, organizacije, ocjena osobnih karakteristika suradnika i slično. Pri otkrivanju menedžerskih potencijala upotrebljavaju se brojne tehnike, poput psihologijskih testova, upitnika, životopisa, ocjene kolega, intervjui, preporuke i druge tehnike.

Bitna pretpostavka za utvrđivanje menadžerskih potencijala i selekcije menadžera je određenje dimenzija menadžerske motivacije i razrada instrumenata za njezino mjerenje i identificiranje. Pokazalo se da određeni stavovi pridonose izboru menadžerske karijere, a to su: [15]

1. pozitivni stavovi prema autoritetu i ljudima na pozicijama autoriteta,
2. potreba za natjecanjem,
3. potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem,
4. potreba pokazivanjem moći,
5. potreba za istaknutom pozicijom i ponašanjem, i
6. potreba za odgovornošću i osjećaj odgovornosti

[15] Upravljanje ljudskim potencijalima. Dostupno na: http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp (24.05.2016.)

3. PODUZEĆE PIK D.D.

Pik d.d. ili punim nazivom Prehrambeno industrijski kombinat, dioničko društvo za proizvodnju, preradu i trgovinu, danas je jedan od vodećih proizvođača pekarskih i slastičarskih proizvoda u gradu Rijeci. Poduzeće je osnovano 1993.godine. Pik d.d. djeluje putem svojih proizvodnih pogona na desetak lokacija i putem vlastite trgovačke mreže. [16]

3.1. Ekonomska obilježja poduzeća pik d.d.

Pik d.d. prema broju zaposlenika spada u srednje velika poduzeća i pod privatnim je vlasništvom. Poduzeće djeluje samo na domaćem tržištu. Temeljni kapital iznosi 81.711.000,00 kn, a podijeljen je na 233.460 redovnih dionica, pojedinačne nominalne vrijednosti 350,00 kn.

Neke od registriranih djelatnosti poduzeća su:

- prerada mlijeka i proizvodnja sira,
- proizvodnja mliječnih proizvoda,
- proizvodnja mlinarskih proizvoda,
- proizvodnja kruha, peciva, svježe tjestenine i kolača,
- proizvodnja suhe tjestenine,
- poljoprivredna proizvodnja i kooperacija,
- trgovina na veliko i posredovanje u trgovini,
- trgovina na malo u nespecijaliziranim trgovinama,
- trgovina na malo hranom, pićima i duhanskim proizvodima u specijaliziranim prodavaonicama,
- trgovina na malo na štandovima i tržnicama,
- iznajmljivanje vlastitih nekretnina, itd.

[16] Prehrambeno industrijski kombinat. Dostupno na: http://www.pikrijeka.hr/index.php (25.06.2016.)

U tablici 2. prikazani su podaci o broju zaposlenika i dobiti od 2011. do 2014. godine. Može se uočiti kako poduzeće posluje profitabilno kroz sve četiri godine, odnosno posluje s dobiti, iako se ona kontinuirano smanjuje svake godine. Također, može se uočiti i smanjenje broja zaposlenih. Nažalost to nije dobar pokazatelj, ali je zbog utjecaja gospodarske krize poduzeće bilo primorano smanjiti troškove, pa tako i troškove po zaposlenicima. Dobit je u 2014.godini iznosila 1.001.708 kuna, dok je broj zaposlenih smanjen na 420, a u travnju 2015.godine broj zaposlenih iznosio je 396.

Tablica 2: Broj zaposlenih i dobit u poduzeću Pik d.d. od 2011. do 2014.godine

GODINA	BROJ ZAPOSLENIH	DOBIT TEKUĆE GODINE
2011.	469	2.421.093
2012.	454	1.487.287
2013.	433	1.024.421
2014.	420	1.001.708

Izrada na temelju: financijskih izvještaja poduzeća Pik d.d. za navedene godine, RGFI –javna objava – FINA, 11.05.2016. Dostupno na: http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=915

3.2. Organizacijska struktura poduzeća

Poduzeće Pik d.d., osim pekarskih i slastičarskih proizvoda, proizvodi i tjestenine te mlijeko i mliječne proizvode. Proizvodnja pekarskih i slastičarskih proizvoda organizirana je putem nekoliko proizvodnih pogona u Rijeci (Vežica, Škurinje, Brajda), Rabu i Delnicama, dok su proizvodnja tjestenine kao i prerada mlijeka i proizvodnja mliječnih proizvoda organizirane putem proizvodnih pogona u Rijeci. 17

1992. godine Pik d.d. kreće s otvaranjem Piko prodavaonica, te danas u sklopu vlastite trgovačke mreže ima 30-tak prodajnih mjesta u Rijeci, Kastvu, Opatiji, Matuljima, Lovranu, Čavlima, Kostreni, Kraljevici, Crikvenici i Delnicama.

[17] Prehrambeno industrijski kombinat. Dostupno na: http://www.pikrijeka.hr/index.php (25.06.2016.)

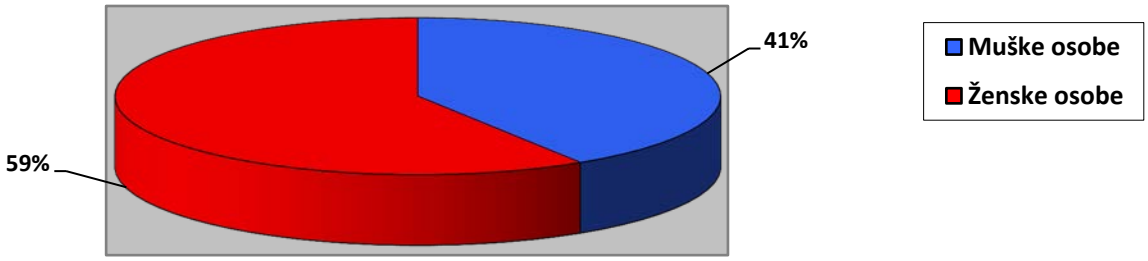
Svi zadaci poduzeća raščlanjeni su u funkcijsku organizacijsku strukturu. Društvo je organizirano u sedam organizacijskih cjelina odnosno radnih jedinica koje objedinjuju aktivnosti sljedećih djelatnosti poduzeća:

- proizvodnja kruha, peciva, svježe tjestenine i kolača,
- prerada mlijeka i proizvodnja mliječnih proizvoda,
- proizvodnja suhe tjestenine,
- trgovina na veliko i malo prehrambenim i neprehrambenim proizvodima,
- ugostiteljstvo,
- poljoprivredna proizvodnja i kooperacija,
- iznajmljivanje vlastitih nekretnina.

3.3. Struktura zaposlenih

Prema podacima na web stranici poduzeća, u poduzeću Pik d.d., trenutno je zaposlenih 396; 232 žene i 164 muškarca što je prikazano u grafikonu 1.

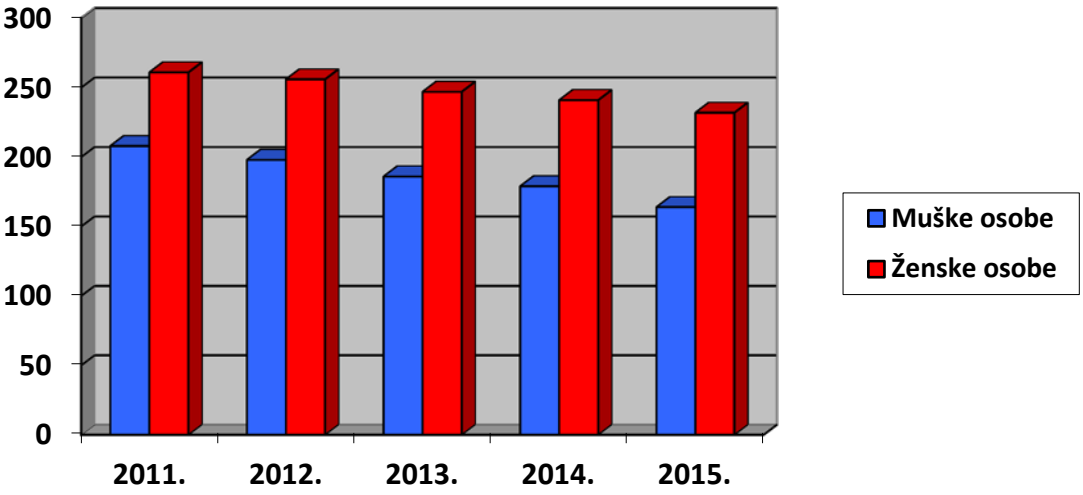
U odnosu na 2014. godinu, broj zaposlenih se smanjio za 24. Tijekom prošle godine ukupno je 62 zaposlenika napustilo poduzeće iz raznih razloga, dok je novozaposlenih bilo 38. Navedeno je kako je fluktuacija zaposlenika u poduzeću prisutna te kako u zadnjih nekoliko godina ima trend rasta. U 2013.godini 54 zaposlenika su napustila poduzeće, dok je taj broj u 2012.godini iznosio 42.



Grafikon 1: Struktura zaposlenih prema spolu

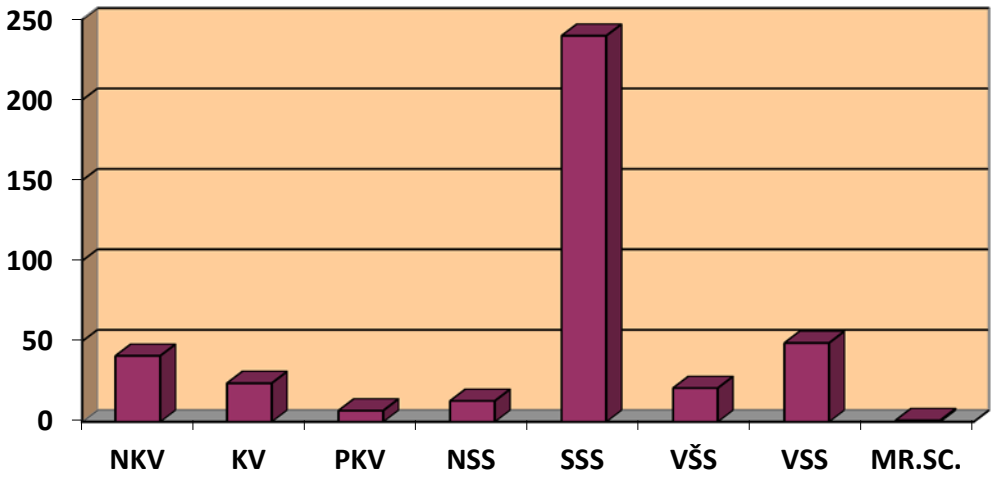
Izrada na temelju: Prehrambeno industrijski kombinat, 15.05.2016. Dostupno na: http://www.pikrijeka.hr/index.php

Grafikon 2. prikazuje strukturu zaposlenika u poduzeću Pik d.d. prema spolu i to od 2011. do 2014 godine. Može se primijetiti konstantna dominacija ženskih osoba među zaposlenima. Kroz svih pet analiziranih godina, veći je postotak žena u poduzeću.



Grafikon 2: Struktura zaposlenih prema spolu od 2011. do 2015. godine

Izrada na temelju financijskih izvještaja poduzeća Pik d.d. za navedene godine, RGFI –javna objava – FINA, 17.05.2016. Dostupno na: http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=915



Grafikon 3: Obrazovna struktura zaposlenih

Izrada na temelju: Prehrambeno industrijski kombinat, 18.05.2016. Dostupno na: http://www.pikrijeka.hr/index.php

Grafikon 3. prikazuje obrazovnu strukturu zaposlenika. Od ukupno 396 zaposlenih, čak je 240 zaposlenika sa srednjom stručnom spremom što je i normalno, obzirom na djelatnost kojom se poduzeće bavi. Nekvalificirano je ukupno 41 radnik, kvalificiranih radnika je 24, polukvalificiranih 7, dok visokokvalificiranih nema. Nižu stručnu spremu ima 13 zaposlenika, dok je onih sa višom stručnom spremom zaposleno 21. Visoku stručnu spremu ima 49 zaposlenih, a samo je jedan magistar znanosti.

4. KADROVIRANJE U PODUZEĆU PIK D.D.

U poduzeću Pik d.d., funkcija upravljanja ljudskim potencijalima organizirana je kao kadrovska služba koja ima isti položaj u odnosu na druge organizacijske jedinice u poduzeću. Kod rješavanja problema vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima, poduzeće ponekad angažira stručnjake poput psihologa i drugih, kako bi se problemi riješili u kratkom roku i na adekvatan način. U poduzeću smatraju da funkcija upravljanja ljudskim potencijalima nije adekvatno organizirana zbog nedostatka financijskih sredstava.

U poduzeću Pik d.d. unutar funkcije upravljanja ljudskim potencijalima obavljaju se sljedeće aktivnosti:

- analiza radnih mjesta,
- planiranje ljudskih potencijala,
- pridobivanje i selekcija zaposlenika,
- uvođenje u posao,
- razvoj karijere,
- obrazovanje,
- motivacija,
- ocjenjivanje uspješnosti,
- prekid radnog odnosa.

4.1. Analiza radnih mjesta

U poduzeću Pik d.d. metode koje se koriste kod analize radnih mjesta su:

- strukturirani upitnici,
- metoda opservacije,
- metoda intervjua.

Strukturirani upitnici ekonomični su i brzi, pa i u poduzeću Pik d.d. predstavljaju najčešće korištenu metodu analize radnih mjesta. Odgovarajuća stručna osoba u poduzeću priprema upitnik kojeg ispunjavaju zaposleni, odnosno oni sami opisuju svoje poslove i zadatke koje obavljaju u ovom poduzeću. Nakon obrade upitnika, dobiveni podaci govore o tome kakve

aktivnosti posao sadrži, o potrebnim vještinama, znanjima, školskoj spremi, o osobnim karakteristikama koje bi radnik trebao posjedovati, itd. U poduzeću Pik d.d. kažu kako je ovo najjednostavniji oblik analize radnih mjesta jer upitnike zaposlenici ispunjavaju najčešće tijekom pauze od posla, ali da je s druge strane nedostatak taj što zaposlenici iznose zapravo svoja osobna (subjektivna) mišljenja i za ispunjavanje koriste svega nekoliko minuta, pa o odgovorima vjerojatno ne promišljaju dovoljno.

Metoda opservacije u poduzeću Pik d.d. koristi se kod analize radnih mjesta u proizvodnji i trgovini jer kod poslova mentalnog tipa (uredski radnici i sl.) sam posao se ne vidi pa je ova metoda besmislena. U poduzeću navode kako je ova metoda izrazito korisna kod ovakvih radnih mjesta jer ju provodi stručna osoba, analitičar i to tako da promatra radnika ili više njih tijekom obavljanja svojih poslova i zadataka. Zbog nedostataka financijskih sredstava, ova se metoda u poduzeću Pik d.d. koristi nešto rjeđe.

Metoda intervjua u poduzeću Pik d.d. provodi se tako da odgovarajuća osoba iz kadrovske službe provodi intervju sa radnicima i njihovim nadređenima. Ovu metodu primjenjuju kod poslova gdje se o poslu ne može zaključiti promatrajući, pa se zato o tome direktno ispituju radnici. U poduzeću kažu kako ovu metodu koriste često, ali uvijek u kombinaciji sa strukturiranim upitnicima jer smatraju da radnici nisu dovoljno otvoreni u razgovoru i da su sumnjičavi prilikom ispitivanja i da često govore iskrivljene ili uljepšane informacije, bilo zbog neznanja, straha od gubitka posla ili nekog trećeg razloga.

4.2. Planiranje ljudskih potencijala

U poduzeću Pik d.d. kažu kako su svjesni da su ljudski resursi kritičan resurs i da nije lako pronaći potrebne radnike. U zadnjih nekoliko godina imaju isti problem, a to je manjak temeljne struke, odnosno slastičara i pekara, pa su svjesni koliko je bitno unaprijed planirati potreban broj i strukturu radnika. Zbog brojnih razloga, navode kako je fluktuacija radne snage u poduzeću relativno prisutna, odnosno da je zadnjih godina čak u porastu. U prošloj godini 62 zaposlenika napustila su poduzeće, a kako kažu, u planiranju prate prethodna razdoblja i po tome planiraju potrebe za iduće razdoblje, iako je nepredvidljivost ponašanja radnika uvijek prisutna.

U suradnji s obrazovnim ustanovama i putem edukacija koje se provode svake godine, nastoje riješiti problem manjka pekara i slastičara, ali ovaj problem je i dalje prisutan. Plan potrebe ljudskih potencijala postoji, odnosno u poduzeću se provodi kratkoročno planiranje ljudskih potencijala.

U poduzeću smatraju kako su ljudski resursi odnosno sustav upravljanja ljudskim resursima, jedna od važnijih konkurentskih prednosti organizacije i zato je kadrovska služba prilično posvećena planiranju ljudskih resursa. Svjesni su daljnje fluktuacije radne snage, iako rade na njenom smanjenju. Proizvodnja ne smije zaostajati, pa je potrebno unaprijed planirati potreban broj zaposlenih, naročito u proizvodnji, preradi i trgovini. Kažu kako ne smiju dozvoliti da proizvodnja ili bilo koji dio djelatnosti zaostaje zbog nedovoljno radne snage pa se zato konstantno bore s pribavljanjem zaposlenika kao što su pekari i slastičari.

Unaprijed planirati potrebnu radnu snagu važno je kako bi organizacija funkcionirala optimalno, kako bi se ostvarili planovi i željeni ciljevi. Kadrovska služba konstantno treba brinuti o pitanjima kao što su: kojim kadrovima poduzeće raspolaže, kakva je raspoređenost kadrova po poslovima, koji ljudi u poduzeću nedostaju, kako osigurati potrebne radnike, kako sadašnje radnike pripremiti za buduće potrebe poslovanja, itd.

4.3. Pridobivanje kandidata

Kod metoda pridobivanja kandidata razlikuju se:

- Interni izvori (kandidati unutar firme, poznanici zaposlenih u poduzeću, itd.)
- Eksterni izvori (zavodi za zapošljavanje, agencije, itd.)

U poduzeću Pik d.d. kažu kako su skloniji internim izvorima, ali najčešće su primorani koristiti i eksterne izvore. U tablici 3. navedeni su izvori koji se koriste u ovom poduzeću.

Tablica 3: Izvori pridobivanja kandidata u poduzeću Pik d.d.

INTERNI IZVORI	EKSTERNI IZVORI
- oglasna ploča - preporuke djelatnika	- tisak - internet - agencije za zapošljavanje

Izrada na temelju usmenog razgovora s osobom zaposlenom u poduzeću Pik d.d.

U poduzeću Pik d.d. prilikom pridobivanja kandidata, najprije se kreće od postojećih zaposlenika u poduzeću. Zaposlenici već poznaju poduzeće; puno ih je lakše obrazovati i pripremiti za posao nego eksterne kandidate. Kako bi zaposlenike zainteresirali za prijavu, objava se postavlja na oglasnu ploču koja se nalazi na svima vidljivom i pristupačnom mjestu u poduzeću. Ovo je najjednostavniji i najjeftiniji način internog obavještavanja o slobodnim radnim mjestima i njihovim uvjetima. U poduzeću Pik d.d., u ovoj akciji uvijek sudjeluju i rukovoditelji onih odjela za koji se traže radnici i odjela iz kojih bi radnici mogli biti kandidati za navedeno radno mjesto. Rukovoditelji najbolje poznaju radnike u svom odjelu i mogu zaključiti tko bi bio kandidat. Iako vrlo jednostavan način oglašavanja, u poduzeću kažu kako uvijek postoje radnici koji ovakve poruke zanemaruju ili nemaju naviku niti gledati na oglasnu ploču.

Kod pridobivanja kandidata vrlo su im važne i preporuke zaposlenika u poduzeću. Oni poduzeće već dovoljno poznaju i lakše shvaćaju uvjete i zahtjeve radnog mjesta za koje se traži zaposlenik. Oni će svojim poznanicima iz prve ruke dati informacije o tipu posla, uvjetima, plaći, radnom vremenu, nadređenima, itd. Takve informacije puno lakše privlače kandidate od bilo kojih eksternih metoda.

Od eksternih metoda u poduzeću Pik d.d. prvenstveno se koriste objave u tisku i na internet stranicama samog poduzeća. Kažu kako ove metode imaju najmanji odaziv. Zato uz to koriste i

usluge agencija za zapošljavanje. One u svojim bazama imaju veliki broj nezaposlenih pa ih mogu pretraživati po točno određenim kriterijima.

Iako u poduzeću postoji strah od nepotizma i stvaranja neformalnih grupa, kažu kako su najskloniji metodama internih izvora. Kako ne bi došlo do ovih opasnosti, sve kandidate tretiraju jednako, bilo da se radi o poznanicima zaposlenika ili eksternim kandidatima. Na taj način svi imaju jednaku priliku biti zaposleni i ne dolazi do zapošljavanja „preko veze“, odnosno poznanici nemaju prednost prilikom zapošljavanja.

4.4. Selekcija

Do selekcije dolazi kada je broj prijavljenih kandidata veći od broja traženih zaposlenika. Ako je broj kandidata jednak broju slobodnih mjesta, selekcije nema; izbor su izvršili kandidati, a ne poduzeće.

U poduzeću Pik d.d., nakon provedene inicijalne selekcije prema pristiglim molbama kandidata, provode se sljedeće metode selekcije:

- ✓ studija biografskih podataka,
- ✓ psihologijski testovi,
- ✓ intervju.

Kod biografskih podataka navode kako su važne informacije o ciljevima zapošljavanja i sposobnosti, vještinama i ranijim zaposlenjima kandidata. Svjesni su kako mladi imaju manju mogućnost zaposlenja zbog nedostatka radnog iskustva, ali na radna mjesta pekara, slastičara, radnika u proizvodnji i sl., prvenstveno traže barem minimalno radno iskustvo na takvim poslovima. U uredskim i administrativnim poslovima spremni su zaposliti i osobu koja tek stječe radno iskustvo. Kod idealnog kandidata važno im je i da se radi o marljivoj osobi, osobi koja je odgovorna i pouzdana te osobi kojoj nije problem učiti nove poslove i koja će prihvatiti izazove i odgovornosti koje se pojavljuju u njihovoj djelatnosti. Svjesni su kako su ljudi, s ciljem zapošljavanja, spremni često i uveličavati i uljepšavati podatke u svojim životopisima i molbama, pa stoga kod svih kandidata provode i psihologijska testiranja i naročito intervjue.

Psihologijski testovi sigurno nisu najbolja selekcijska metoda, ali je dobra u kombinaciji s intervjuima ili drugim metodama. U poduzeću Pik d.d. kažu kako ovu metodu koriste prije intervjua i to na način da se skupina odabranih kandidata poziva u poduzeće i u određenoj prostoriji se ispunjavaju testovi i to pod nadzorom odgovarajuće osobe iz kadrovske službe. Kandidati za poduzeće Pik d.d. ispunjavaju samo testove mentalne sposobnosti, a time dobivaju informacije o općem znanju, inteligenciji kandidata. Psihologijski testovi u ovom poduzeće ne koriste se prilikom svakog zapošljavanja, na bilo koje radno mjesto: ne koriste se primjerice kod zapošljavanja nekvalificiranih radnika i općenito radnika nižih stručnih sprema poput čistačica, spremačica i slično.

Nakon psihologijskih testova kandidati se pozivaju na intervjue koji se provode u samom poduzeću Pik d.d., a ovisno o kojem radnom mjestu se radi, provode ih menadžeri, rukovoditelji, osobe iz kadrovske službe, itd., a najčešće u kombinaciji. Kod intervju se najčešće unaprijed planiraju pitanja koja će biti postavljena kandidatima, a na početku intervjua u poduzeću vole čuti kratak opis samog kandidata, njegova radna iskustva, zašto se prijavio za ovo radno mjesto, što očekuje od radnog mjesta, itd. Nakon postavljenih pitanja, slijedi govor o uvjetima radnog mjesta; što se od idealnog kandidata očekuje, koji bi bili njegovi zadaci, radno vrijeme, plaća i slične informacije.

U poduzeću Pik d.d.kažu kako su intervjui s kandidatima najzahtjevniji dio selekcije; oduzimaju puno vremena i energije onima koji ih provode. Važno je da se svakom kandidatu pristupi jednako, koliko god to bilo izazovno. Iz poduzeća navode kako su intervjui dosta zahtjevni jer ih kandidati različito prihvaćaju, različito se ponašaju tijekom usmene komunikacije, zbog straha i nelagode često se ne izjasne kako su to možda htjeli i planirati, a i sam intervju ovisi o osobi koja ga provodi; različiti rukovoditelji ili menadžeri neće pridavati istu važnost istim ili sličnim informacijama.

4.5. Uvođenje u posao

Uvođenje u posao je prilagodba pridošlih radnika na situaciju radnog mjesta i novu okolinu. Sva poduzeća, bilo velika ili mala, rade to na neki način i shvatila su koliko se isplati relativno malo ulaganje u ovu aktivnost.

U procesu zapošljavanja najviše pažnje posvećuje se odabiru i selekciji pravog kandidata za određeno radno mjestu. Međutim, pravi završetak i kruna zapošljavanja jest proces uvođenja novog člana tima u radnu sredinu te pomoć da što prije i na najbolji mogući način ostvari svoj puni potencijal i pokaže sposobnosti i znanja zbog kojih je zaposlen.

Kako bi tvrtka zaista ostvarila sve prednosti kompetencija i vještina prepoznatih u novom zaposleniku ključno je pružiti mu podršku cjelovitim i sustavnim uvođenjem u posao. Prirodno je i razumljivo da zaposlenik kada počinje raditi u novoj kompaniji ne zna na samom početku svoja znanja, iskustvo i vještine koristiti na način na koji to nova sredina od njega očekuje. Stoga je važno da mu organizacija pomogne da što prije operacionalizira svoje potencijale te tako što je prije moguće počinje pridonositi ciljevima i rezultatima novog tima i kompanije. [18]

U poduzeću Pik d.d. ovom se koraku posvećuje puno pažnje kako bi zaposlenik što prije prihvatio novu okolinu te poslu pristupao s maksimalno sposobnosti. Uvođenje novih zaposlenika u radnu okolinu vrše na sljedeće načine:

- novog zaposlenika u posao upućuju svi zaposlenici koji rade u odjelu u kojem će raditi novi zaposlenik;
- u svakom odjelu postoji i osoba zadužena za uvođenje novih djelatnika u posao;
- odjel ljudskih potencijala također uvodi nove zaposlenike u posao.

Kada se radi o poslovima u proizvodnji i preradi, u poduzeću Pik d.d., ovdje novom zaposleniku najviše pomaže rukovoditelj i ostali zaposlenici tog odjela. Obzirom da se radi o fizičkim poslovima, najbolje ih mogu pokazati oni koji ih već obavljaju. Prvih nekoliko radnih dana uz novog zaposlenika je uvijek barem još jedan zaposleni, koji djeluje kao njegov mentor, i pokazuje na koji način ispunjava zadatke, gdje treba najviše paziti, koji su radni procesi opasni (a takvih može biti ponajviše u proizvodnji i radu sa strojevima), gdje najčešće dolazi do pogrešaka, itd. Odgovorni iz odjela ljudskih potencijala nadziru kako se novi zaposlenik snalazi u poslu te dali s vremenom sve bolje pokazuje svoje vještine i dali opravdava argumente i karakteristike radi kojih je zaposlen. Nakon početnog perioda, rukovoditelj nastavlja pratiti novog zaposlenika, kao i sve ostale, te mu nadalje pomože oko zadataka i uvodi u nove poslove.

[18] Raffaelli, B. (2013) Proces zapošljavanja. *Radno pravo: stručni časopis*, 10, str. 36-47.

Kada se radi o poslovima u trgovini, u poduzeću Pik d.d., novog zaposlenika najčešće obučava voditelj prodavaonice, a nešto manje ostali zaposlenici u prodavaonici. Ovaj je posao manje zahtjevan i opasan od onoga u proizvodnji, pa je manje vremena potrebno za uhodavanje i učenje.

Kod poslova koji su više mentalno orijentirani (uredski i administrativni poslovi, knjigovođe, itd.) zahtjeva je prilično puno, ali posao nije opasan. Ovdje novog zaposlenika prvenstveno nadzire odjel ljudskih potencijala, dok ostali zaposlenici većinom rade svoj posao i minimalno pomažu oko uhodavanja novozaposlenog. Njegov će mu nadređeni određivati zadatke i uvoditi ga u posao, naročito ako se radi o mladim zaposlenicima bez radnog iskustva.

U poduzeću navode kako sve zaposlenike uče kolegijalnom ponašanju i traže da međusobno jedni drugima pomažu, naročito kada se radi o novozaposlenim. Kažu kako je atmosfera u poduzeću izrazito bitna i da će ugodna i opuštena atmosfera uvelike pridonijeti lakšem i bržem snalaženju novozaposlenog. Važno je da nadređeni prati svoje zaposlenike i da o novima vodi i više brige kako bi proces uvođenja u posao trajao što kraće i kako bi se tijekom tog procesa novi zaposlenik uspio dokazati i potvrditi da je on zaista bio pravi kandidat.

Poduzeće Pik d.d. već niz godina im uspostavljen sustav uvođenja u posao. Novom zaposleniku, bez obzira na stupanj obrazovanja, struku, prethodno iskustvo ili status, osiguravao kvalitetno uvođenje u novu radnu sredinu. Navode kako prvi dan za svakog novog zaposlenika podrazumijeva odrađenu papirologiju vezanu uz zapošljavanje, dobrodošlicu nadređenog, upoznavanje s kolegama i organizacijom posla, pripremljeno radno mjesto s radnim potrepštinama i kolegu ili nadređenog koji će odigrati ulogu mentora

4.6. Razvoj karijere

U poduzeću Pik d.d., prema navodima iz anketnog upitnika, zbog nedostatka financijskih sredstava, ne ulaže se dovoljno u ljudske resurse, odnosno smatra se kako su ulaganja u edukaciju zaposlenika nedovoljna. Većinom zaposlenici pohađaju edukacije i programe koji su po zakonu obvezni i potrebni za obavljanje poslova koje rade.

Edukacije i programi koji se provode, najčešće obuhvaćaju sve zaposlenike. U određena osposobljavanja neki su zaposlenici zastupljeni i po nekoliko različitih programa, tako da su oni uz svoj redoviti rad bili dodatno angažirani radi planirane stručne izobrazbe ili osposobljavanja zbog zakonskih obveza te novih tehnologija. Također, navodi se kako su omogućene i različite edukacije za članove Radničkog vijeća, sindikalnih povjerenika i povjerenika zaštite na radu. U poduzeću Pik d.d. svjesni su da je ulaganje u kadrove putem raznih edukacija, investicija koja se višestruko isplati i zato se svake godine broj edukacija i osposobljavanja povećava.

U tablici 4. može se uvidjeti broj provedenih edukacija, internih i eksternih te broj zaposlenika koji je obuhvaćen tim edukacijama. Za zaključiti je kako se broj edukacija konstantno povećava te da sve veći broj zaposlenika u njima sudjeluje.

Tablica 4: Edukacije provedene od 2011. do 2014.godine

GODINA	INTERNE EDUKACIJE	EKSTERNE EDUKACIJE	UKUPNO EDUKACIJA	BROJ ZAPOSLENIH
2011.	285	181	466	362
2012.	300	173	473	428
2013.	307	174	481	417
2014.	314	178	492	415

Izrada na temelju financijskih izvještaja poduzeća Pik d.d. za navedene godine, RGFI –javna objava – FINA, 21.05.2016. Dostupno na: http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=915

Interne edukacije u poduzeću Pik d.d. provode se više nego eksterne, prvenstveno zbog manjka financijskih sredstava. Zamišljene su tako da interni trener putem edukacija zaposlenicima bude uvijek izvor novih znanja i vještina. Smatraju da interni trener bolje poznaje zaposlenike nego eksterni; poznaje njihove nedostatke, slabosti i snage pa može na njih direktno utjecati. Eksterne edukacije su skuplje pa se provode rjeđe, ali su također odličan način povećanja znanja zaposlenika jer eksterni trener ima objektivnu percepciju na zaposlenike i poduzeće u cjelini.

Edukacije najčešće provode u vidu povećanja informatičkih znanja i vještina, osposobljavanja za rad s novim strojevima i uređajima, zatim edukacije za povećanje komunikacijskih vještina, itd.

Iako zbog manjka financijskih sredstava ne ulažu dovoljno u ljudske resurse koliko smatraju da bi trebali, u poduzeću Pik d.d. svakako povećavaju broj održanih edukacija kako bi se konstantno radilo na educiranju zaposlenika te kako bi svoja znanja i vještine dodatno usavršavali i bili osposobljeni za složenije poslove. Cilj im je i dalje povećavati broj edukacija, naročito eksternih. Svoje zaposlenike smatraju neprocjenjivim resursom i smatraju kako je ulaganje u njihovu edukaciju izrazito važno i dugoročno korisno. Profesionalni razvoj zaposlenika u suradnji s njima samima, temelj je uspješne organizacije.

4.7. Motivacija

Kvalitetna motivacija zaposlenika uključuje: kvalitetan odabir kandidata, pravednu raspodjelu poslova i odgovornosti, fleksibilnu organizaciju rada, dostupnost informacija, uključivanje djelatnika u sve faze rada, stalnu stručnu izobrazbu, racionalizaciju poslova, nadređene kao primjer, provjeru izvršenih zadataka i nagradu za dodatna zalaganja i rezultate.

U poduzeću Pik d.d. izuzetno veliki značaj imaju sustavi nagrađivanja i motiviranja zaposlenika, a koriste se i financijski i nefinancijski motivatori. Smatraju da je motivacija zaposlenika izrazito važna kako bi njihova produktivnost bila na optimalnoj razini, ali su svjesni koliko je teško motivirati zaposlenike obzirom da ljude ne pokreću jednake stvari; nekome je motiv isključivo plaća i financijski oblici motivacije i nagrađivanja, a nekome dobra atmosfera, usmena pohvala, dodatne edukacije i slično.

Motivacija radnika višestruko poboljšava stanje u organizaciji. Poboljšava proizvodnost i efikasnost rada te jača konkurentske sposobnosti i uspješnost poduzeća. U poduzeću Pik d.d. za motivaciju su ponajviše zaduženi nadređeni, odnosno rukovoditelji, ponajviše u proizvodnji. Oni su dužni pratiti rad svojih zaposlenika, pomagati im te djelovati motivirajuće prvenstveno svojim ponašanjem kao uzorom, ali i promatrati na koji način se zaposlenici pokreću, što na njih djeluje motivirajuće i što im povećava zadovoljstvo u radu.

U tablici 5. prikazani su motivatori koji se koriste u poduzeću Pik d.d. Od izravnih financijskih motivatora koristi se samo i isključivo fiksna plaća. Kao razlog tome ponovno navode manjak financijskih sredstava. Neki zaposlenici kao neizravan financijski motivator koriste i službeni mobitel i automobil. Također, edukacije su također jedan od neizravnih financijskih motivatora u ovom poduzeću. Od nefinancijskih motivatora prisutni su: sigurnost i stalnost posla, zanimljivost posla, odgovornost zaposlenika, sudjelovanje kod donošenja odluka, priznavanje uspjeha kod zaposlenika te dobri međuljudski odnosi.

Tablica 5: Financijski i nefinancijski motivatori u poduzeću Pik d.d.

FINANCIJSKI MOTIVATORI	NEFINANCIJSKI MOTIVATORI
- Fiksna plaća, - Korištenje službenog mobitela i automobila (samo neki zaposlenici), - Edukacije.	- Stalnost i sigurnost posla, - Zanimljivost posla, - Odgovornost, - Dobri međuljudski odnosi, - Sudjelovanje kod donošenja odluka, - Priznavanje uspjeha.

Izrada na temelju usmenog razgovora s osobom zaposlenom u poduzeću Pik d.d.

U sustavu praćenja i nagrađivanja zaposlenika koriste se samo upitnici i opisne ocjene rukovoditelja. U poduzeću smatraju kako se nedovoljno brige troši na motivaciju zaposlenika te da je nedovoljno motivatora, i financijskih i nefinancijskih. Iako je prosječna plaća u poduzeću 4.127 kuna, smatraju kako to ne treba biti jedini financijski motivator. Također, svojim bi zaposlenicima htjeli pružiti dodatne motivatore, koji se ne izražavaju brojčano, poput veće mogućnosti napredovanja, dodatnih izobrazbi, većih izazova i odgovornosti u poslu, itd. Osim rukovoditelja, o motivaciji i sustavu nagrađivanja treba se brinuti i menadžment te svakako uvoditi nove načine motivacije. Smatraju da je nagrada zahvalnost za uloženi trud i postignute rezultate, a ujedno i poticaj za daljnje zalaganje pa stoga tome treba pridonijeti više pažnje.

5. ZAKLJUČAK

S obzirom na to da se ljudski potencijali sve češće prepoznaju kao najvrjedniji kapital poduzeća, funkcija kadroviranja postaje jako bitna za uspjeh poduzeća i uspjeh samih njegovih zaposlenika.

Poduzeće Pik d.d. jedan je od vodećih proizvođača pekarskih i slastičarskih proizvoda u gradu Rijeci i okolici. Iako je dobit u padu, poduzeće je i dalje profitabilno i sigurno. Broj zaposlenika bilježi trend opadanja zbog teške gospodarske situacije. U strukturi zaposlenika prevladava srednja stručna sprema, a kod zaposlenika su u veće broju zastupljene ženske osobe. Funkcija kadroviranja u ovom je poduzeću važna aktivnost, iako zbog nedostatka financijskih sredstava, nije moguće ulagati u zaposlenike onoliko koliko bi se htjelo.

Prilikom analize radnih mjesta koriste se najčešće strukturiranim upitnicima, ponajviše zbog jednostavnosti, dok analizu opservacije koriste rjeđe zbog manjka financijskih sredstava. Kadrovska služba prilično je posvećena planiranju radne snage, a navodi se kako poduzeću konstantno nedostaje radne snage poput pekara i slastičara te kako taj problem nastoje riješiti uz pomoć obrazovnih ustanova i putem raznih edukacija.

Kod pridobivanja kandidata i zapošljavanja, prednost daju internim izvorima, ali to ne znači da će takvi kandidati imati prednost; naime, prema svim kandidatima nastoji se ponašati jednako te su svi podvrgnuti psihologijskim testovima i intervjuima.

Selekcija se provodi studijem biografskih podataka, psihologijskim testovima te intervjuima. Pri tome se psihologijski testovi koriste samo za zapošljavanje na neka radna mjesta, dok su intervjui obvezni kod zapošljavanja na bilo koje radno mjesto. Kod uvođenja u posao, novom zaposleniku pomažu svi ostali zaposlenici te nadređena osoba koja je određena za to, ali napredak novog zaposlenika svakako prati i odjel ljudskih potencijala.

Svoje zaposlenike nastoje konstantno educirati, usavršavati njihova znanja i vještine pa tako provode interne i eksterne edukacije u sve većem broju. Zbog financijskih sredstava, sustav motivacije i nagrađivanja nije dovoljno razvijen, ali smatra se kako su zaposlenici neprocjenjiv kapital i da su investicije u njihovu izobrazbu dugoročno isplative.

LITERATURA

(1) Aksantijević Karaman, N. Ježić, Z., Đurić,K. (2008.) Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja. *Infomatologija*, 42 (2), str.46-50.

(2) Bahtijarević-Šiber, F. (1999.) *Menagement ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.

(3) Buble, M. (2006) *Menadžme*nt. Ekonomski fakultet, Split.

(4) Buntak, K., Drožđek, I. Kovačić, R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7 (2), str.213-219.

(5) Jambrek, I., Penić, I. (2008.) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećeima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29 (2), str. 1181-1206.

(6) Kuka, E. (2015.) Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment*, 2 (3), str. 64-66.

(7) Marušić, SI 1994, *Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala* Ekonomski institut, Zagreb.

(8) Petričević, MA. 2013 *Motivacija zaposlenika u poduzeću* Ekonomski fakultet, Zagreb.

(9) Upravljanje ljudskim potencijalima.
http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp

(10) Poljak, T. (2006.) *Psihologija rada*. FER Zagreb.

(11) Prehrambeno industrijski kombinat, http://www.pikrijeka.hr/index.php

(12) Pržulj, Z. (2002.) *Menadžment ljudskih resursa*. Institut za razvoj malih i srednjih poduzeća, Beograd.

(13) Raffaelli, B. (2013) Proces zapošljavanja. *Radno pravo: stručni časopis*, 10, str. 36.-47.

(14) RGFI –javna objava – FINA, http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=915

POPIS SLIKA:

Stranica

Slika 1. Ciljevi kadroviranja 6

POPIS GRAFIKONA:

Stranica

Grafikon 1. Struktura zaposlenih prema spolu 19

Grafikon 2. Struktura zaposlenih prema spolu od 2011. do 2014. godine 19

Grafikon 3. Obrazovna struktura zaposlenih 20

POPIS TABLICA:

Stranica

Tablica 1. Financijski i nefinancijski motivatori 13

Tablica 2. Broj zaposlenih i dobit u poduzeću Pik d.d. od 2011. do 2014.godine 17

Tablica 3. Izvori pridobivanja kandidata u poduzeću Pik d.d. 24

Tablica 4. Edukacije provedene od 2011. do 2014.godine 29

Tablica 5. Financijski i nefinancijski motivatori u poduzeću Pik d.d. 31

SAŽETAK

Poslovanje u današnjici karakteriziraju učestale promjene i neočekivane okolnosti, a nositi se s time nije lako. Svako poduzeće teži ostvarenju ciljeva, postizanju dobiti te održavanju uspjeha, a pri tome treba istaknuti ulogu i važnost raspolaganja stručnim, obrazovanim i kvalitetnim kadrom, koji će omogućiti da se to i postigne. Ljudski kapital sam po sebi ne predstavlja resurs za poduzeće, ali je isto tako i neizostavan dio bilo kojeg poduzeća i uloga ljudskih resursa sve je važnija. Vještine zaposlenika, njihovo znanje, obrazovanje i kompetencije, sve to predstavlja konkurentsku prednost poduzeća naspram drugih. Kako bi ta prednost bila konstantna ili još i veća, važno je ulagati u ljudske resurse, odnosno važno je prepoznati važnost ulaganja u obrazovanje zaposlenika, nagrađivanje i unapređivanje zaposlenika, zapošljavanje kvalitetnih kadrova, uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka, povećanje odgovornosti, itd. Sve ove aktivnosti važne su kako bi zaposlenici ostali motivirani jer jedino takvi mogu biti apsolutno učinkoviti za poduzeće. Poduzeća koja su prepoznala važnost ljudskih resursa i konstantnog ulaganja u zaposlenike, daleko su uspješnija od onih poduzeća kojima su zaposlenici tek jedan od resursa u poduzeću. Važnost upravljanja ljudskim potencijalima i ulaganja u njihovu edukaciju i usavršavanje prepoznato je u poduzeću Pik d.d. te prikazano kroz ovaj seminar.

KLJUČNE RIJEČI: ljudski resursi, kadroviranje, upravljanje ljudskim potencijalima, motivacija.

SUMMARY

Business in the present is characterized by frequent changes and unexpected circumstances, and to deal with it is not easy. Every company aspires to achieve the goals, profit and ongoing success, and there is importance of having qualified, educated and quality staff, which will allow you to achieve that. Human capital does not represent a resource for the company, but is also an essential part of any company and the role of human resources is increasingly important. Employee skills, their knowledge, training and competence, all of this represents a competitive advantage over other companies. To the advantage of the constant or even higher, it is important to invest in human resources, and it is important to recognize the importance of investing in the education of employees, remuneration and promotion of employees, recruiting quality staff, employee involvement in decision-making, increase accountability, and so on. All these activities are important to help employees stay motivated because only such can be absolutely effective for the company. Companies that have recognized the importance of human resources and continuous investment in employees, are far more successful than those companies where employees are just one of the resources of the company. The importance of human resource management and investing in their education and training is recognized in the company PIK d.d. and shown through this seminar.

KEY WORDS: human resources, human resource management, motivation.