UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U PODUZEĆU MIJUKIĆ PROM d.o.o.

Lešina, Mate

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:124:797169

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 SPLIT

ZAVRŠNI RAD

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U PODUZEĆU MIJUKIĆ PROM d.o.o.

Mentor: **Student:**

dr. sc. Danica Bakotić **Mate Lešina**

Split, lipanj 2016

SADRŽAJ:

1. Uvod 1

1.1. Definiranje problema istraživanja 1

1.2. Ciljevi rada 1

1.3. Metode rada 2

1.4. Struktura (sadržaj) rada 2

2. Teorijski aspekti upravljanja ljudskim resursima 3

2.1. Pojam upravljanja ljudskim resursima u poduzeću 4

2.2. Aktivnosti u poduzeću upravljanja ljudskim resursima 5

2.2.1. Analiza rada u poduzeću 6

2.2.2. Planiranje ljudskih resursa 8

2.2.3. Regrutiranje 9

2.2.4. Selekcija 10

2.2.5. Obuka i razvoj 11

2.2.6. Motivacija 12

2.2.7. Procjena performansi 13

2.2.8. Upravljanje kompenzacijama 15

2.2.9. Radni odnosi 17

2.2.10. Zaštita zaposlenih 18

3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U PODUZEĆU „MIJUKIĆ PROM D.O.O.“ 19

3.1. Osnovni podaci o poduzeću 19

3.2. Djelatnost poduzeća 19

3.3. Organizacijska struktura poduzeća 19

3.4. Vizija, misija i cilj poduzeća 20

3.5. Upravljanja ljudskim resursima u poduzeću 21
3.5.1. Analiza rada 21
3.5.2. Planiranje ljudskih resursa 21
3.5.3. Regrutiranje 22
3.5.4. Selekcija 22
3.5.5. Obuka i razvoj 22
3.5.6. Motivacija 23
3.5.7. Procjena performansi 23
3.5.8. Upravljanje kompenzacijama 23
3.5.9. Radni odnosi 24
3.5.10. Zaštita zaposlenih 24
4. ZAKLJUČAK 25
LITERATURA: 26
SAŽETAK 27
SUMMARY 27

1. Uvod

U ovom radu obrađivat će se tema upravljanja ljudskih resursa u poduzeću Mijukić Prom d.o.o.. zbog boljeg razumijevanja istoga u uvodu ćemo definirati problem istraživanja, odrediti ciljeve i metode te strukturu rada.

1.1. Definiranje problema istraživanja

Kod definiranja problema treba istražiti te objasniti važnost upravljanja ljudskim potencijalima kao temeljnog čimbenika uspješnosti poslovanja poduzeća Mijukić Prom d.o.o.

Znakovitost uloge zaposlenika prisutna je već u samim definicijama temeljnog poslanstva, ciljeva i strategije poduzeća, u managementu prema punoj kvaliteti, u zadovoljavanju potreba krajnjih korisnika. Ljudi su tvorci ideja, a potom ideje mijenjaju proizvod i usluge, donose dobit, promet i akumulaciju, bolje uvijete rada i života, u konačnici i samima sebi veće zadovoljstvo.[1]

1.2. Ciljevi rada

Cilj ovoga rada je analizirati proces upravljanja ljudskih resursa s teorijskog aspekta i kao praksu poduzeća.

Kroz teorijski aspekt ćemo se upoznati sa pojmovima upravljanja ljudskim resursima te aktivnostima u poduzeću upravljanja ljudskim resursima, a nakon toga ćemo se upoznati sa praksom samoga poduzeća.

[1] Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Predgovor, Zagreb, 2006.

1.3. Metode rada

Metode rada koje su se koristile kroz rad su metoda prikupljanja literature i dokumentacije, metoda analize literature i dokumentacije te metoda intervju.

1.4. Struktura (sadržaj) rada

Završni rad na temu: „Upravljanje ljudskim resursima u poduzeću Mijukić Prom d.o.o.“ je podijeljen na četiri osnovna dijela.

U prvome dijelu pod naslovom „Uvod“ upoznajemo čitatelja sa temom rada, definiramo problem istraživanja, određujemo ciljeve te metode rada.

Drugi dio naslova „Teorijski aspekti upravljanja ljudskim resursima u poduzeću“, analiziramo sam pojam upravljanja ljudskim resursima te aktivnosti u poduzeću vezane za upravljanje ljudskim resursima koje se sastoje od: analize rada u poduzeću, planiranja ljudskih resursa, regrutiranja, selekcije, obuke i razvoja, motivacije, procjene performansi, upravljanja kompenzacijama, radnih odnosa te zaštite zaposlenih.

U trećemu dijelu ćemo analizirati upravljanje ljudskim resursima u samome poduzeću Mijukić Prom d.o.o.

Zadnji dio ovoga rada odnosi se na „Zaključak“ gdje ćemo sažeto iznijeti glavne rezultate i spoznaje do kojih se došlo tijekom izrade rada.

2. Teorijski aspekti upravljanja ljudskim resursima

Ljudski potencijali su osnovica na kojoj se gradi strategija poduzeća. Svi resursi, poput strojeva, sirovina i kapitala, te ciljevi, poput proizvodnosti i zadovoljavanje potrebe potrošača- proizlaze od ljudi i n temelju njihova djelovanja. Zbog toga su zadaće managera ljudskih potencijala još naglašenije, jer moraju pomoći ostali rukovoditeljima tu djelatnost voditi na najbolji mogući način.

Naziv djelatnosti koju danas označujemo s „upravljanje ljudskim potencijalima“ imao je svoj razvoj – i u svijetu i u nas. Imena su se mijenjala u skladu s definicijom, a definicija bi nastajala pod utjecajem općega položaja radnika (zaposlenika) i brige poduzeća o njemu.

Ako bismo jako pojednostavnili pristup uočit ćemo da je u svijetu ponajprije bila riječ o personalu, potom slijede industrijski odnosi pa tek potom ljudski potencijali. U hrvatskoj je redoslijed: personal, kadrovi, pa ljudski potencijali.

Ukratko, umjesto nekadašnjeg izraza „personal“, stručnjaci su se uglavnom odlučili za „ljudske potencijale“.

Personalna politika definirala se kao skup djelatnosti koje su se usredotočile na svakodnevne zadaće ljudi u poduzeću. Politika ljudskih potencijala je strateško planiranje, upravljanje i razvoj ljudi radi osobnog zadovoljstva u radu i postizanja ciljeva poduzeća.

Personalna politika u hrvatskoj bila je uglavnom administriranje podataka. Kadrovska djelatnost značila je put prema osnivanju kompleksne službe, stavljanje čovjeka ispred ostalih resursa, formiranje osnovnih funkcija njegova razvoja.

Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala danas se definira kao:

- Integralna sastavnica strategije poduzeća usmjerena na postizanje motivacije i zadovoljstva zaposlenih, a kroz to na proizvodnost poduzeća i zadovoljavanje krajnjih korisnika (kratica: HRM)
- Obuhvat većeg broja procesa, što ih obavljaju i stručnjaci ljudskih potencijala i rukovoditelji svih razina u jednakoj mjeri.[2]

[2] Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, 2006, str. 94-97

2.1. Pojam upravljanja ljudskim resursima u poduzeću

Upravljanje poduzećem znači svakako i upravljanje ljudima. Ljudski resursi danas su, ako ne najvažniji, a onda svakako jednako važni kao ostali elementi poslovne kombinacije koja čini suvremeno poduzeće. Management (kao aktivnost) općenito može bit definiran kao povezivanje na optimalan način materijalnih i ljudskih faktora kojima poduzeće raspolaže, a s ciljem postizanja optimalnih (maksimalnih) proizvodnih i ekonomskih rezultata.

Disciplina koja se bavi svestranim sagledavanjem problematike upravljanja ljudskim resursima u poduzeću – od planiranja potreba za njima, njihova pribavljanja i optimalnog raspoređivanja, vođenja i motiviranja, do njihove zaštite i unapređivanja naziva se „management ljudskih resursa".

Naglašavanje aspekta ljudi kao resursa, a ne čisto administriranje ljudima kao u ranijim terminima (stariji termini: personall administration, administration du, personnel, amministrazione di personale) ima smisao u tome da se ukaže na ljude i njihove kapacitete kao jedan od ključnih resursa u suvremenom poduzeću. U tom smislu i naglašavanje upravljanja umjesto pukog administriranja.

Promjene koje su utjecale na povećanje značaja managementa ljudskih resursa su:

- Demografske promijene: promijene u starosnoj strukturi, sve veće uključivanje žena, podizanje razine obrazovanosti
- Promjene u tehnologiji i sadržaju rada: nove tehnologije, i nove proizvodnje, automatizacija i robotizacija, informatizacija, telekomunikacija, sve veća potreba za kreativnim i inventivnim radom
- Društvene i kulturne promjene: demokratizacija, naglasak na ljudska prava i privatnost, promjene u motivaciji i ponašanju na radu, individualizam i potreba za samopotvrđivanjem
- Promijene u ekonomiji/tržištu: globalizacija tržišta i podjele rada, dinamičnost i neizvjesnost tržišnog okruženja, konkurencija i orijentiranost na potrošača

Sve su ovo faktori koji utječu da su ljudski resursi danas presudni za uspjeh poduzeća, te da upravo od kvaliteta ljudskih resursa kojima poduzeće raspolaže, kvalitete njihova korištenja i upravljanja, te njihova stalnog unapređivanja i razvoja, ovisi opstanak i napredak poduzeća.[3]

2.2. Aktivnosti u poduzeću upravljanja ljudskim resursima

Suočena s nizom promjena, kako iz unutarnje okoline (smanjivanje/porast broja zaposlenih, restrukturiranje, outsourcing i dr.), tako iz vanjske okoline (porast konkurencije, tehnološke, socioekonomske, tržišne i druge promjene), suvremena poduzeća u najvećoj mjeri ovise o ljudskim resursima. Osim što navedene promjene utječu na poduzeća u cjelini, ona ostavljaju trag na ljudskom resursu poduzeća, točnije na njihovim vještinama, znanjima, sposobnostima ili stavovima. Uslijed ključnih zahtjeva koji se postavljaju pred poduzeće, ono mora znati odabrati prave ljude u pravo vrijeme te ih rasporediti na prava radna mjesta. Pri tome treba nastojati uskladiti individualne (zaposlenici), ali i organizacijske (poslodavci) potrebe, zahtjeve i želje.[4]

Kompanije koje žele napredovati sve više shvaćaju da su razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima ključni faktor uspjeha. Zaposlenici predstavljaju intelektualni kapital od kojeg ovisi konkurentnost firme i u krajnjoj liniji, profitabilnost njegovog poslovanja. Kako biznis postaje kompleksniji tako i funkcija upravljanja ljudskim potencijalima postaje sve važnija.

Kako bi se menadžment ljudskih resursa, kao jedna od temeljnih funkcija poduzeća, nadalje razvijao i efikasno ostvarivao svoje zadatke, kao temeljno polazište se nameće analiza, ali i oblikovanje radnog mjesta. Za uspješno rješavanje problema i zadataka vezanih uz ljude, usklađivanje zahtjeva posla i individualnih mogućnosti, organizacijskih i individualnih potreba, potrebno je poznavati prirodu poslova, dužnosti i odgovornosti, uvjete u kojima se obavljaju i zahtjeve koje postavljaju u pogledu vještina, znanja, sposobnosti i drugih osobina zaposlenika.[5] Ukratko se analiza radnog mjesta može definirati kao proces kojim se prikupljaju podaci o zadaćama, obavezama ili aktivnostima pojedinog radnog mjesta, pri čemu koristi objektivne i aktualne zahtjeve za obavljanjem pojedinog posla.[6]

[3] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D., Nastavni materijali, Uvod u management ljudskih resursa, str. 1
[4] Ibidem, str. 1
[5] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1995., str. 242.
[6] Sherman, A. W. i Bohlander, G. W.: Managing Human Resources, Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1992., str. 114.

2.2.1. Analiza rada u poduzeću

S obzirom na osnovne elemente koje je potrebno uključiti prilikom analize radnog mjesta, moguće je ovaj proces definirati i na specifičniji način. Analiza radnog mjesta predstavlja jednu od temeljnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, kojom se utvrđuju karakteristike izvršitelja posla (potrebna znanja, sposobnosti, vještine), upotreba sredstava i tehnologije, okruženje u kojem se posao odvija (prostorno i vremensko), učinci koji proizlaze kao rezultat rada, optimalan kompenzacijski sustav i adekvatno osiguranje zaštite zaposlenika. Navedeni proces rezultira dokumentom koji se naziva opis posla. To je formalni dokument na temelju kojeg izvršitelj posla te njemu nadređene ili podređene osobe mogu utvrditi što izvršitelj posla obavlja na svom radnom mjestu, u kojim uvjetima, kako i zbog čega. Analiza radnog mjesta izravno utječe na kvalitetu realizacije niza grupa poslova koji predstavljaju sastavne elemente cjelokupne funkcije menadžmenta ljudskih resursa.

Analizom radnog mjesta prikupljaju se saznanja o mnogim karakteristikama pojedinog radnog mjesta. Na taj način se stvara spoznaja zbog čega neko radno mjesto uopće postoji unutar organizacijske strukture, koje su nužne kvalifikacije te fizičke i psihološke karakteristike koje zaposlenik treba ispunjavati, kada, gdje i na koji način se obavlja posao na radnom mjestu, u kojim uvjetima se obavlja posao, kakva oprema se koristi te koji učinci rezultiraju obavljenim poslom.[7]

Kod analize radnog mjesta potrebno je razlikovati sam opis radnog mjesta od specifikacije radnog mjesta.[8]

Opis radnog mjesta je dokument koji sadržava detaljne podatke o nazivu radnog mjesta, osnovnim zadacima i obvezama, materijalima, opremi, nadzoru, radnim uvjetima i opasnostima na radnom mjestu. Izrada ovog dokumenta se provodi u dvije faze; popis svih poslova koji se obavljaju na pojedinom radnom mjestu i njihov detaljan opis kako bi se saznala suština navedenih poslova. Prethodno spomenuta, specifikacija radnog mjesta, podrazumijeva dokument kojim se definiraju zahtjevi koji se postavljaju pred izvršitelje na određenom radnom mjestu. Može biti poseban dokument ili sastavni dio opisa radnog mjesta, što je čest slučaj. Specifikacijom su definirane kvalifikacije i potrebno radno iskustvo za obavljanje poslova na dotičnom radnom mjestu. Ukoliko su za izvršenje poslova zahtijevani

[7] Stone, R. J.: Human resource management, Sidney, John Wiley & Sons Australia, Ltd., 2005., str. 140
[8] Buble, M.: Menadžment. Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2006., str. 362.

posebni uvjeti, tada su i oni navedeni u specifikaciji radnog mjesta, kao što su: spol, dob, vid, ritam i sl.[9]

Najčešći razlozi koji zahtijevaju provedbu analize radnog mjesta ili njeno revidiranje, mogu se svrstati u sljedeće tri situacije:[10]

- kada se osniva novo poduzeće
- kada se kreira novo radno mjesto unutar postojećeg poduzeća,
- kada se promijenila priroda radnog mjesta, najčešće uslijed promjene tehnologije, metode ili procedure rada.

Analiza radnog mjesta bi se također trebala napraviti i u sljedećim okolnostima:[11]

- kada u poduzeću ne postoji dokaz o tome da je analiza ikada bila provedena,
- kada je prošlo dulje razdoblje od provedbe posljednje analize,
- kada su zaposlenici nezadovoljni u pogledu radnih zadataka ili uvjeta rada,
- kada postoji nesklad između zahtjeva nadređene osobe i samog izvršitelja posla u pogledu načina obavljanja posla,
- kada dolazi do reorganizacije, restrukturiranja ili smanjivanja broja radnih mjesta,
- kada nastaju tehnološke promjene,
- kada su se promijenili zaposlenici na pojedinim radnim mjestima,
- kada se koriste novi izvori regrutiranja, pri čemu novozaposleni imaju drugačija očekivanja u odnosu na stare zaposlenike,
- tijekom provođenja obuke (značajno prilikom oblikovanja programa obuke, određivanja potrebnih znanja, vještina i sposobnosti),
- prilikom procjenjivanja performansi zaposlenika (definiranje standarda performansi),
- prilikom određivanja sigurne i zdrave radne okoline (uslijed rada s opasnostima),
- pri određivanju elemenata kompenzacijskog sustava.

[9] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D., op.cit., str.3
[10] Cherrington, D.: The Management of Human Resources, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1995., str. 183., prema Stone, R. J.: Human resource management, Sidney, John Wiley & Sons Australia, Ltd., 2005., str. 142.
[11] Stone, R. J.: Human resource management, Sidney: John Wiley & Sons Australia, Ltd., 2005., str. 142.

2.2.2. Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa je proces ispitivanja budućih organizacijskih potreba za ljudskim resursima u usporedbi s budućim potencijalima ljudskih resursa i razvijanje politika i prakse za rješavanje potencijalnih problema. Planiranje ljudskih resursa se može definirati i kao proces kojim poduzeće osigurava pravi broj i vrstu ljudi na pravom mjestu, u pravo vrijeme, sposobnih za učinkovito i uspješno obavljanje zadataka koji omogućuju ostvarenje ciljeva poduzeća.

Svrha planiranja ljudskih resursa je osigurati potreban broj zaposlenika zadovoljavajuće razine znanja, vještina i sposobnosti za sadašnje i buduće potrebe poduzeća. Stoga, planiranje ljudskih resursa predstavlja sustavno definiranje svih aktivnosti koje treba poduzeti da bi se osigurao adekvatan broj i struktura zaposlenika potrebnih za ostvarenje organizacijskih ciljeva.

Efikasno planiranje ljudskim resursima je ključno za organizacijski uspjeh jer ono usklađuje organizacijske ciljeve i ciljeve upravljanja ljudskim resursima sa zahtjevima zaposlenika. Nadalje, ono omogućava da su zaposlenici raspoređeni na njima adekvatna radna mjesta, da je kvalifikacijska struktura zaposlenika primjerena potrebama poduzeća, da se troškovi osoblja kontroliraju, proizvodnost se kontinuirano unapređuje, a najbolji zaposlenici zadržavaju. Na taj način ostvaruju se pretpostavke za osiguranje konkurentske prednosti poduzeća.[12]

U teoriji i praksi razvijeni su broji tipovi planiranja, od kojih su najpopularnija tri:[13]

- Jednokratni planovi – izrađuju se radi izvršenja seta ciljeva za koje nije vjerojatno da će se ponoviti u budućnosti (od ovog tipa planova razlikujemo: programe i projekte)
- Trajni planovi – koriste se da bi osigurali smjernice za izvršavanje repetitivnih zadataka u poduzeću. Odnose se za planiranje onih aktivnosti koje se redovito ponavljaju tijekom planskog razvoja (razlikujemo: politike, pravila i procedure)
- Kontingencijski planovi – definiraju odgovore poduzeća u slučajevima opasnosti ili zapreka. Pri izradi ovih planova planeri identificiraju faktore koji se ne mogu kontrolirati, kao što su recesija, inflacija, tehnološki razvoj ili sigurnosni slučajevi. Da bi se minimizirao utjecaj ovih faktora, planer mogu izraditi prognozu scenarija za najgore slučajeve.

[12] Ibidem, str. 1-2
[13] Buble, M., Menadžment, Split, 2006, str. 112-114

2.2.3. Regrutiranje

Poslovi regrutiranja (pribavljanja) se izravno nastavljaju na poslove planiranja i predstavljaju smjernicu daljnjeg razvoja funkcije upravljanja ljudskim resursima. Temeljni cilj svakog poslodavca je uspješno poslovanje za što trebaju zaposliti najbolje zaposlenike. Kako bi poslodavci odabrali najbolje, kandidate je prvenstveno potrebno zainteresirati i privući poduzeću. Regrutiranje (pribavljanje) predstavlja postupak traženja, privlačenja i poticanja kandidata (koji udovoljavaju zahtjevima) za prijavu na slobodna radnja mjesta. Drugim se riječima regrutiranje može opisati kao postupak povezivanja onih koji nude slobodna radna mjesta i onih koji traže (novo) radno mjesto. Na ovakav način stvara se ponuda potencijalnih zaposlenika, koja omogućava zapošljavanje u trenutku kada se ukaže potreba.[14]

Postoje dva osnovna izvora regrutiranja zaposlenika; unutarnji (interni) ili vanjski (eksterni) izvor. Unutarnje izvore čine potencijalni kandidati poslodavca koji rade na drugim poslovima ili radnim mjestima ili pak organizacijskim jedinicama[15] , a imaju potrebne kvalifikacije. Drugu skupinu, odnosno vanjske izvore, čine potencijalni kandidati koji se nalaze van organizacije poslodavca, tj. na tržištu rada, zaposleni su kod drugih poslodavaca ili su još uvijek u procesu školovanja (u obrazovnim institucijama).[16]

Tijekom regrutiranja zaposlenika, jako je važno sve skupine zaposlenika tretirati na potpuno jednak način, pritom eliminirajući različite oblike diskriminacije. Većina svjetskih poduzeća posluje upravo na takav način, regrutirajući, a potom i selektirajući zaposlenike prema njihovim postignućima i vještinama kojima raspolažu, bez obzira na njihov spol, godine starost, rasu, religiju, narodnost, političko opredjeljenje, bračni status, trudnoću ili bilo koji drugi faktor koji nije izravno povezan s rezultatima radnih zadataka i vještinama potencijalnih zaposlenika.[17]

Za potrebe kadroviranja potrebno je utvrditi i njihov kvantitativni aspekt, a što znači dati odgovor na pitanje koliko je zaposlenika potrebno za ostvarivanje tekućih ciljeva poduzeća? U odgovoru na to pitanje koriste se različite metode planiranja, od kojih su najpoznatije dvije: [18]

[14] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D., Nastavni materijali, Regrutiranje, str. 1.
[15] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1995., str. 294.
[16] Ibidem, str. 294.
[17] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D., op. cit., str. 16.
[18] Buble, M., Menadžment, Split, 2006, str. 371-372

- Metoda studija rada – koristi se u onim poduzećima u kojima se za utvrđivanje vremena trajanja izvođenja jedinice proizvoda ili usluga oblikuju normativi vremena
- Regresijska analiza – temelji se na tome da broj zaposlenika ovisi o jednoj ili više drugih varijabli koje su specifične za različite grane i djelatnosti

Pored ove dvije primjenjuju se i druge metode kako one kvalitativne (npr. Tehnik nominalnih grupa, delfi metoda), tako i one kvantitativne naravi (razni statistički i matematički modeli).

2.2.4. Selekcija

Jedno od najvažnijih područja managementa ljudskih resursa jest selekcija kvalitetnih, pravih ljudi. To je povezano s činjenicom da sve kasnije aktivnosti ovise o uspješnosti ove aktivnosti, tj. o kvaliteti odabranih ljudi. Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima. Na temelju procjene sukladnosti kandidata i posla izaberu se oni za koje se smatra da će najbolje udovoljiti zahtjevima posla. Selekcijskim tehnikama i metodama, pokušavaju se izabrati oni koji imaju najveću mogućnost ostvarivanja standarda i performansi koje je organizacija odredila, i usklađenosti sa strategijom i kulturom organizacije, te zahtjevima određenog posla.[19]

Osobine koje ima pojedina osoba ne opažaju se direktno, već se to zaključuje ili na temelju onoga što ta osoba radi, odnosno što voli radit, ili na osnovi toga s kakvim uspjehom obavlja neki posao, ili na osnovu toga na koji način radi i postupa. Međutim, nije lako sa sigurnošću ocijeniti postojanje ili nepostojanje neke osobine kod određene osobe.

Allport razlikuje osobine s obzirom na populaciju i s obzirom na pojedinca. U tom smislu on diferencira dvije klase osobina, a to su:[20]

- Opće osobine – predstavljaju generalizirane tendencije ponašanja koje su zastupljene kod svih ili većeg broja ljudi i na osnovi kojih se pojedinci mogu međusobno uspoređivati.

[19] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D., Nastavni materijali, Selekcija, str. 1.
[20] Buble, M., Menadžment, Split, 2006, str. 384.

- Individualne osobine – predstavljaju generalizirane neuropsihološke strukture koje imaju mogućnost da mnoge podražaje učine funkcionalno ekvivalentnim i da iniciraju i vode konzistentne oblike adaptivnog i stilističkog ponašanja

2.2.5. Obuka i razvoj

Prije započinjanja s obukom i razvojem kadrova, prvenstveno kada je riječ o novozaposlenima u poduzeću, potrebno je provesti pravilnu orijentaciju, tj. uvođenje u posao. Orijentacija je proces u kojem se zaposleniku pružaju osnovne informacije, saznanja o potrebnim vještinama i poslovnim zadacima, organizacijskoj politici i njenim ciljevima, kao i upoznavanje s nadređenima i suradnicima. Započinjanje novog posla nije jednostavno, stoga što novi zaposlenici ne znaju što reći, kome se obratiti, što se od njih očekuje niti što oni mogu očekivati, pa je prvih nekoliko dana na poslu značajan dobar program uvođenja u posao za dobar početak. Različiti su stupnjevi i složenost uvođenja u posao, a prvenstveno ovisi o osobi koju se uvodi, tj. koja prolazi kroz orijentacijski program.[21]

Proces obuke kadrova složena je karaktera s obzirom da sadrži niz aktivnosti počevši od onih koje se odnose na identifikaciju potreba za obukom pa do vrednovanja rezultata provedene obuke. Većina se autora slaže u tome da su četiri temeljne faze procesa obuke, i to:

- Identifikacija potrebe za obukom
- Planiranje potrebne obuke
- Izvođenje obuke
- Evaluacija izvršene obuke

Metoda obuke kadrova ključan je element procesa obuke, pa je stoga i razumljiva pozornost koja se poklanja metodama obuke. Koja će se od metoda upotrijebiti, bitno određuje program obuke odnosno vrsta posla za koji se vrši obuka. S tog bi se aspekta moglo sve poslove u poduzeću diferencirati na dvije osnovne grupe, a to su: nemenadžerski poslovi i menadžerski poslovi.

Metode nemenadžera u osnovi se dijele na metode obuke na poslu i metode obuke izvan posla.

[21] Izvor: Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 2006.; Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1995.

Metode obuke menadžera također su grupirane u dvije grupe, a to su: metode obuke iskustvom na poslu i metode obuke iskustvom izvan poduzeća.

Za razliku od obuke koja je orijentirana na posao, razvoj karijere je orijentiran na pojedinca i njegove potencijale. On je vezan uz stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje novih, složenijih poslova.

Karijera se obično definira kao slijed radnih mjesta koje pojedinac zauzima tijekom životnog vijeka. U svom životnom vijeku on prolazi kroz različite faze u razvoju karijere. Te faze predstavljaju model životnog ciklusa karijere koji se sastoji od pet faza, a to su: istraživanje, utemeljenje, sredina karijere, kasna karijera, povlačenje.[22]

2.2.6. Motivacija

Nakon što su postavljeni ciljevi poduzeća, izvršen izbor strategije za njihovo ostvarenje, oblikovana adekvatna organizacija, angažirani resursi, potrebno je zaposlenike voditi u ostvarivanju njihovih ciljeva. Zaposlenike se nastoji motivirati za poboljšanje performansi njihova posla i povećanje svoje satisfakcije poslom kojega obavljaju. Motivacija se manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način postiže ili ne postiže radnu uspješnost određene razine. Najjednostavnije određenje motivacije svakako je ono koje smatra da je ona traganje za nečim što nedostaje i potrebno je toj osobi, odnosno traženje zadovoljenja potreba. Motivacija se može okarakterizirati kroz unutarnje i vanjske poticaje koji uzrokuju entuzijazam, želju, svrhu i upornost u postizanju određene aktivnosti. Motivacija zaposlenika ima utjecaj na poslovni rezultat, a managerov zadatak je poticati motivaciju i usmjeravati je prema postizavanju organizacijskih ciljeva.[23]

Nadalje je važno utvrditi razliku između motivacije i zadovoljstva na poslu. Motivacija daje odgovor na pitanje „zašto“ vezano uz određeni tip radnog ponašanja. Zadovoljstvo reflektira zaposlenikove osjećaje vezane uz određene aspekte posla. (Vujić, str. 218.) zadovoljstvo na radu se često povezuje s motivacijom. Zadovoljstvo se definira kao mentalni stav pojedinca prema radnoj okolini, poglavito u odnosu prema poduzeću, managerima, suradnicima,

[22] Buble, M., Menadžment, Split, 2006, str. 411-418
[23] Izvor: Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 2006.; Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1995.

organizaciji rada i drugo. Zadovoljstvo je redovito vezano za ozračje u obitelji, zdravlje, plaću i naknade, uvjete rada u cjelini. Zalaganje na radu često se vezuje za kompleks motiva koji vodi većoj uspješnosti i izraz je stupnja zadovoljstva.

Motivacija ima tri osnovna razloga:

- poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada
- poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama
- jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća

Motivacija se ostvaruje uključivanjem čitavog lanca reakcija - od osjećaja potreba koje izazivaju želje da se potrebe ispune, potom dolazi do tenzija koje uzrokuju akcije, a ove rezultiraju satisfakcijom.

Dvije su osnovne skupine teorija motivacije - sadržajne i procesne teorije motivacije koje se razlikuju po viđenju bitnih osnova i uzroka ponašanja.

2.2.7. Procjena performansi

Ocjena performansi u HRM-u se koristi kako bi zaposlenik, a i njegov nadređeni dobili informaciju o radu zaposlenika. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka managementa ljudskih resursa. To je kontinuiran proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja rezultata rada u radnoj situaciji. Procjena performansi predstavlja postupak u kojemu se sistematski procjenjuje koje karakteristike ima zaposleni, kako se one manifestiraju, kako je to u skladu s performansama posla, te što učiniti na ovom usklađivanju. U upravljanju uspješnošću bitno je povezati organizacijske ciljeve i rezultate individualnim ciljevima i rezultatima rada. Stoga je praćenje i ocjenjivanje individualne radne uspješnosti važan segment praćenja i poboljšavanja ukupne organizacijske uspješnosti. Bez procjene uspješnosti nemoguće je planirati razvoj individualne karijere.

Praćenje uspješnosti je u interesu i organizacije i pojedinca, odnosno kroz njega pojedinac i organizacija žele postići neke svoje ciljeve. Pojedinci žele dobiti informaciju o svom radu što im pomaže u njegovoj evaluaciji, unapređenju i usavršavanju, a time i postizanju veće uspješnosti u budućnosti. Također žele dobiti i odgovarajuće nagrade i mogućnosti daljnjeg

razvoja. Povratna informacija koju prime, će im omogućiti da se poboljšaju, bez straha da će izgubiti svoju samostalnost i motivaciju za dobro i kvalitetno daljnje izvršenje svojih radnih zadataka. S druge strane, interes je organizacije dobivanje objektivnih i relevantnih informacija o radnom ponašanju i uspješnosti kako bi mogla ocijeniti svoje ukupne mogućnosti i postaviti razvojne ciljeve u različitim područjima , donositi kvalitetne odluke o nizu pitanja vezanih za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima, ponajprije o razvoju i nagrađivanju.

Za ocjenjivanje performansi postoje dva načina:

- Neformalni - kada nadređeni ocjenjuje pojedinog zaposlenika, na temelju toga što on misli kako zaposlenik radi, često je utjecano interpersonalnim odnosima u poduzeću, te onaj koji je bolji s nadređenim dobije i bolju ocjenu
- Formalni - određuje organizacija, na način da se zaposlenici ocjenjuju redovito i sistematično. U daljnjem tekstu će biti govora o formalnom načinu utvrđivanja performansi

Ocjenjivanje učinka pomaže managementu u procijeni doprinosa zaposlenih u ostvarivanju ciljeva poduzeća.

Metode procjenjivanja performansi se mogu svrstati u tri skupine:

- Metode procjenjivanja osobina zaposlenika - ocjenjivanje zaposlenika predstavlja sustavno opisivanje i ocjenjivanje različitih osobina i ponašanja koje pokazuje u radu. Ocjena performansi zaposlenika se može provesti sa sintetičkog ili analitičkog pristupa. Sintetičko procjenjivanje sastoji se od formiranja opće vrijednosti zaposlenika na poslu, jednom ocjenom, a na temelju općeg dojma o njemu. S druge strane analitički pristup polazi od dekompozicije tzv. opće vrijednosti na određene segmente koji se procjenjuju posebice. Tek zbrajanjem ocjena po svakom segmentu (karakteristici, performansi) dobije se opća vrijednost zaposlenog.
- Metode procjenjivanja učinka zaposlenika - ove metode su orijentirane na procjenjivanje učinaka zaposlenika bilo po količini, troškovima, kvaliteti, rokovima ili drugo. Ove metode se ne bave pitanjem kakav je zaposlenik nego kako on radi, tj. je li uspješan ili nije. Koriste se prilikom rasporeda, promocija, democija, određivanja plaća i drugih oblika kompenzacija.
- Metode procjenjivanja managera - prethodno definirane metode se mogu koristiti i za ocjenjivanje performansi managera, ali za njihovo određenje postoji posebna metoda,

analiza puta, koja proizlazi iz slabosti upravljanja pomoću ciljeva. Metoda upravljanja pomoću ciljeva polazi isključivo od stupnja ostvarenja postavljenog cilja, pri čemu ne pridaje važnost načinu ostvarenja tog cilja

Postupak ocjenjivanja radnog učinka provodi se kroz dvije osnovne faze:

- Projektiranje metodike ocjenjivanja radnog učinka - treba oblikovati adekvatnu metodiku uz čiju pomoć će se provoditi ocjenjivanje radnog učinka. Oblikovanje ove faze se provodi kroz 5 koraka, a to su: izbor karakteristika radnog zadatka, definiranje izabranih karakteristika radnog zadatka, izbor stupnjeva intenziteta, definiranje stupnjeva intenziteta, utvrđivanje koeficijenta ocjene
- Aplikaciju projektirane metodike ocjenjivanja radnog učinka - ovisi o tome da li se ocjenjivanje vrši na temelju deskriptivne ili kvantitativne definicije stupnjeva intenziteta. U okviru ove faze se javljaju dva koraka, i to: definiranje načina praćenja izvršenja radnih zadataka i utvrđivanje radnih učinaka

2.2.8. Upravljanje kompenzacijama

Kompenzacije predstavljaju ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću. Naknade mogu biti u robi i raznim oblicima materijalne i nematerijalne naravi. neke su vezane uz rezultate rada, a neke uz pripadnost poduzeću. Naknade vezane uz rezultate rada, prvenstveno se odnose na rezultate rada pojedinca, zatim njegove radne grupe i poduzeća u cijelosti, imaju karakter plaća i najčešće se isplaćuju u novcu. One naknade koje pojedinac ima s obzirom na pripadnost poduzeću, ima ih s obzirom da je zaposlen u nekom poduzeću, a mogu se isplaćivati u robi, novcu ili u obliku različitih usluga.

Kompenzacije se dijele na:

- Izravne - financijski dobici koje pojedinac dobiva u novcu i "na ruke". Uključuju plaću i druge materijalne poticaje odnosno bonuse vezane uz individualni ili grupni rad, pa se percipiraju kao nagrade za rad. Vezane su uz rezultate rada i to rezultate rada pojedinca, grupe ili čitavog poduzeća.

- Neizravne - smatraju se oni dobici koji pridonose individualnom materijalnom standardu iako ih zaposleni ne primaju neposredno u obliku plaće ili novca. One su vezane uz pripadnost poduzeću

KOMPENZACIJE = Plaća za izvršeni rad + naknade plaće + udio u dobiti

Plaća za izvršeni rad = osnovna plaća + stimulativni dio plaće + dodaci plaći

Osnovna plaća je temeljni oblik kompenzacija na koji se nadograđuju gotovo svi drugi novčani oblici kompenzacija. Utvrđuje se posredstvom postupka vrednovanja posla koji se nadovezuje na analizu posla i njezine rezultate.

Stimulativnim sustavima plaćanja mogu se smatrati svi oni koji visinom ili načinom obračuna plaće stimuliraju zaposlenike na određene rezultate, odnosno onaj sustav plaćanja u kojem se plaća zaposlenika povezuje sa rezultatima rada. Ciljeve stimulativnog sustava plaćanja moguće je diferencirati s aspekta poslodavca, a i s aspekta zaposlenika.

Ciljeve stimulativnog sustava plaćanja moguće je diferencirati s aspekta poslodavca, a i s aspekta zaposlenika. S aspekta poslodavca - takav sustav je u funkciji poslovanja poduzeća, osigurava radnu snagu adekvatnu normalnom odvijanju procesa poslovanja poduzeća. Plaća se promatra kao trošak, pa bi cilj bio da se taj trošak minimizira po jedinici proizvoda. S aspekta zaposlenih - cilj je maksimiziranje pojedinačne plaće za uloženi rad.

Dodaci plaći predstavljaju dodatak na koji zaposlenici imaju pravo kao uvećanu osnovnu plaću u odnosu na isti rad koji se ne obavlja pod standardnim uvjetima. Rad se odvija pod uvjetima koji mogu imati štetne posljedice za pojedinca i cijelu radnu grupu, a zakonskim propisima i kolektivnim ugovorima utvrđuju se određena ograničenja takvog rada.

Ne postoji univerzalni sustav plaćanja koji je jednako prihvatljiv u svakoj sredini. Kada se

osnovica plaće uzima za kriterij obračuna plaće, odnosno da li plaća zavisi od vremena

trajanja rada ili ostvarenog učinka, sustavi stimulativnog plaćanja se mogu razvrstati u dvije

skupine:

• sustav plaćanja po vremenu i

• sustav plaćanja po učinku

Sustav plaćanja po vremenu predstavlja sve one sustave prema kojima plaća zavisi od vremena trajanja rada ili vremena provedenog na radu. Sustav plaćanja po učinku uzima u obzir ostvareni učinak, pri čemu plaća djelomično ili u cijelosti zavisi od ostvarenog učinka. Sustavi plaćanja po učinku razvijaju veću motivacijsku snagu od sustava plaćanja po vremenu.

2.2.9. Radni odnosi

Pod radnim se odnosima podrazumijevaju veze koje zaposlenici uspostavljaju u cilju reguliranja međusobnih prava i obveza na osnovi rada. Zaposleni (posloprimac, fizička osoba, pojedinac) pristaje da će raditi za račun i po nalozima poslodavca. Poslodavac (fizička ili pravna osoba) se obvezuje da će za obavljeni rad zaposlenome platiti unaprijed dogovorenu naknadu (ili naknadu prema unaprijed dogovorenim kriterijima) te preuzima odgovornost za njegovu dobrobit u vrijeme rada. Stupanjem u radni odnos, zaposleni postaje član organizacije - poduzeća kao specifične zajednice. Prvobitno su se ovi odnosi regulirali ugovorom o radu koji se tada predstavljao kao osnovni instrument reguliranja radnih odnosa, a zaključivao se neposredno između zaposlenika i poslodavaca. kasnije se u taj odnos uključuje i država ograničavajući autonomiju i zaposlenika i poslodavca, na način da je u početku to činila na korist poslodavca (npr. maksimalizacija najamnina), a kasnije u korist zaposlenika (npr. propisivanjem najniže najamnine).

Zasnivanje radnog odnosa je u velikoj mjeri regulirano zakonima, tj, ne ovisi o slobodnoj volji zaposlenih i poslodavaca. Za veći dio zaposlenih, najbitniji elementi radnih odnosa su regulirani kolektivnim ugovorima, grupno, generalno za cijelu kategoriju zaposlenika, a često i za poduzeća.

Uvjeti za zasnivanje radnog odnosa mogu biti opći i posebni. opći uvjet utvrđen je glede najniže dobi za zaposlenje i to na način da je propisana donja granica starosti od 15 godina da bi se mogao zasnovati radni odnos. Posebni uvjeti za zasnivanje radnog odnosa mogu se odrediti zakonom, drugim propisom, kolektivnim ugovorom ili pravilnikom o radu. U tom slučaju ugovor može sklopiti samo radnik koji zadovoljava te uvjete. Uobičajeno se utvrđuje kao posebni uvjet stupanj stručne spreme, određeno iskustvo, posebna znanja i sposobnosti i

sl. Pri određivanju posebnih uvjeta treba voditi računa da niti jedan ne bude protivan zabrani diskriminacije, te da se posebni uvjeti utvrđuju tada kada je priroda posla takva.

2.2.10. Zaštita zaposlenih

Zaposleni su na radu i u vezi s radom izloženi određenim rizicima, odnosno

opasnostima po njihovo zdravlje. To mogu biti opasnosti od povreda, te opasnosti po zdravlje.

Zbog povreda i oboljenja nastaju štete za poduzeće:

- zbog naknada koje treba isplatiti zaposlenima
- zbog izgubljenog radnog vremena, odnosno izgubljene proizvodnje
- nematerijalne štete u vidu nezadovoljstva zaposlenih, lošeg image-a u javnosti i sl.

Poduzeću je u interesu da izbjegne, odnosno što više smanji rizik nastanka povreda, odnosno oboljenja zaposlenih vezana uz obavljanje poslova - ako ne zbog ničega, onda da izbjegne troškove i druge negativne efekte. U tu svrhu treba s jedne strane projektirati i urediti radni proces (opremu, radni prostor, te tok radnog procesa) na način da se maksimalno smanji rizik povreda i oboljenja, opremiti zaposlene sredstvima za osobnu zaštitu, obučiti zaposlene da rade na maksimalno siguran način (onako kako je projektirano), te kontrolirati pridržavanje propisanih mjera. Naravno, sve to iziskuje i određene troškove, a s druge strane, određena doza rizika uvijek će postojati.

Ali, zaštita na radu zahtijeva i značajan dio specijalističkih i stručnih znanja, naročito na nivou analize, planiranja i organiziranja cjelovitih mjera zaštite na radu. Tu su također različite evidencije, administrativno-tehnički poslovi, kontakti s vanjskim institucijama (specijaliziranim za zaštitu na radu, inspekcijama itd.), te čitava grupa stručnih i administrativnih poslova vezanih uz povrede na radu. Sve to, uz potrebu da se sistem zaštite na radu postavi cjelovito na radu. nivou čitavog poduzeća, upućuje na potrebu da se organizira i posebna stručna služba zaštite na radu.

Djelatnost poduzeća, kao i tehnologija koju koristi poduzeće može u određenim slučajevima značajno utjecati na obim, značaj i sadržaj poslova zaštite na radu (u prvom redu kod djelatnosti i tehnologija koje nose posebne opasnosti i značajno otežane uvjete rada).

3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U PODUZEĆU „MIJUKIĆ PROM D.O.O.“

3.1. Osnovni podaci o poduzeću

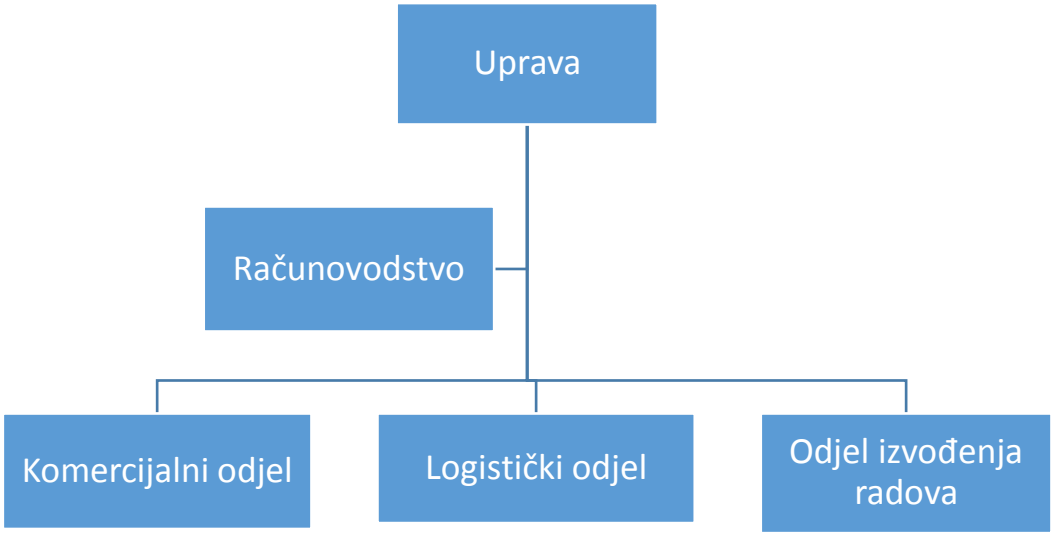
Mijukić Prom d.o.o. je poduzeće osnovano 2002. Primarna djelatnost je proizvodnja te prerada trajnih suhomesnatih proizvoda. U kratkom roku su postali vodeća tvrtka u toj djelatnosti na tom području. Dobitnici su brojnih nagrada koji su pokazatelj dobrog poslovanja i poticaj u budućem. Opremljeni su najsuvremenijom opremom koja garantira visoku razinu kvalitete, te zapošljavaju preko 50 ljudi u pogonu. Radna snaga u poduzeću je spoj starih, radno iskusnih, i mladih obrazovanih radnika.

3.2. Djelatnost poduzeća

Primarna djelatnost je proizvodnja te prerada trajnih suhomesnatih proizvoda. Svaka faza proizvodnje od prijema, soljenja, dimljenja, zrenja te izlaza robe visoko kontrolirana od strane njihovog stručnog osoblja u skladu sa HACCP sustavom kojeg primjenjuju od 2006.godine certificiran od strane SGS-a. Godišnje proizvedu približno 1200 tona suhomesnatih proizvoda visoke kvalitete (Dalmatinski pršut, pršut, suha šunka i dalmatinska panceta).

3.3. Organizacijska struktura poduzeća

Poduzeće Mijukić Prom d.o.o. je strukturirano po organizacijskim jedinicama – odjelima. Sastoji se od računovodstvenog, komercijalnog, logističkog i odjela izvođenja radova.



U upravi poduzeća djeluje direktor koji ujedno obnaša i funkciju glavnog menadžera. Financijskim odjelom upravljaju računovođe. Logistički odjel se sastoji od odjela nabave, odjela skladišta i odjela organizacije isporuke robe. S obzirom na veličinu poduzeća i koji obuhvaća oko 50 zaposlenih i primarnu djelatnost, manji broj ih je zaposlen u računovodstvu, upravi i komercijalnom odjelu, većina zaposlenih radi u logističkom i odjelu izvođenja radova.

3.4. Vizija, misija i cilj poduzeća

Vizija poduzeća je ostvariti zadovoljavajuće poslovne rezultate koji će biti u skladu sa konkurentskim tvrtkama i na taj način proširiti poslovanje na područje cijele Hrvatske.

Misija poduzeća je obuhvatiti zadovoljstvo što većeg broja kupaca. Ostvarivanje zadanih poslovnih rezultata te razvijanje potencijala svojih zaposlenih koji će na taj način unaprjeđivati poslovne procese i ostvariti vizije poduzeća.

Cilj poduzeća je u narednim godinama povećati proizvodnju i prodaju te ulagati u ljudske resurse te na taj način širiti poduzeće.

3.5. Upravljanja ljudskim resursima u poduzeću

Poduzeće je zadnjih godina analizirajući tržište shvatilo značaj ljudskih resursa u razvoju i uspješnosti poduzeća. Upravljanje ljudskim resursima je ključni i specifični faktor svakog poduzeća te se iz tog razloga ne može postaviti jedinstveni pristup koji predstavlja mjerilo nego se svakom pojedinom radniku mora pristupati jedinstveno i pratiti upravo njegove mogućnosti. Stoga je u zadnjim godinama naglašeno ulaganje baš u ljudske resurse gdje vide mjesta za napredak poduzeća.

3.5.1. Analiza rada

S obzirom na vrstu posla od zaposlenih se ne zahtjeva visina obrazovanja nego interesi, motivacija i snalažljivost za što kvalitetnijim obavljanjem posla. Svaka osoba odnosno zaposlenik koji dolazi na određeni položaj se treba detaljno upoznati sa poslovima koji su u odgovornosti njegovog radnog mjesta kao i sa temeljnim zahtjevima. Ako se radi o radnom mjestu koje podrazumijeva opasnost onda se provodi obuka iz zaštite na radu. Stalnom kontrolom rada se ocjenjuje zaposlenikova kompetentnost i svijest za kvalitetno obavljanje poslova. Svako radno mjesto zahtjeva od zaposlenika potrebna stručna znanja i vještine te intelektualne sposobnosti, interese i motivaciju za što kvalitetnijim obavljanjem posla.

3.5.2. Planiranje ljudskih resursa

Zbog neizvjesnosti okoline, tržišta rada, strategija i ciljeva poslovanja postoji potreba za planiranjem pribavljanja i razvoja ljudskih resursa. Prognoza potreba za kadrovima znatno je teža od utvrđivanja tekućih potreba. Mijukić Prom d.o.o. je zadnjih godina uvidio da su ljudski resursi najvrjednija imovina te se posebna pozornost posvećuje planiranju potreba za ljudskim resursima, optimalnoj raspodjeli, obuci, obrazovanju, motiviranju i vođenju. Na temelju učinkovitog upravljanja ljudskim potencijalima mogu očekivati pozitivne rezultate zaposlenika što će u konačnici dovesti do pozitivnih rezultata u poduzeću.

3.5.3. Regrutiranje

Regrutiranje u poduzeću Mijukić Prom d.o.o. se vrši preko unutarnjeg i vanjskog izvora pribavljanja kadrova. Unutarnji način je najčešći i obično se provodi prije vanjskoga oglašavanja, s tim da sadrži sve informacije koje se inače iznose u vanjskim oglasima. Za interno oglašavanje se rabe oglasne ploče, interni list, elektronička pošta i telefonski sustav i druga sredstva koja su dostupna svim zaposlenima. Drugi način internog izvora regrutiranja je neposredni slobodni kontakt u kojem odgovorna osoba iz poduzeća obavještava zaposlenike o mogućnostima njihova zaposlenja na druge poslove. Što se vanjskog izvora regrutiranja tiče poduzeće za njim poseže u situacijama kada interno nije dovoljno. U tom slučaju poduzeće aktivira niz organiziranih institucija koje se bave posredovanjem. Tu su značajni formalni izvori regrutiranja (oglašavanje, agencije za zapošljavanje, obrazovne institucije, sindikati) i neformalni (kada zaposleni u poduzeću igraju ulogu posrednika u zapošljavanju).

3.5.4. Selekcija

Selekcija je jedna od najvažnijih etapa prilikom zapošljavanja novih kadrova. Vrši se na način da se prikupe sve potrebne informacije o potencijalnim zaposlenicima kao što je životopis. Poduzeće zatim obavlja tzv. psihologijske testove (testovi sposobnosti, znanja i interesa). I na kraju koriste metodu intervju koja je jedna od najvažnijih metoda u cijelom procesu selekcije. Intervjuom se nastoji bolje upoznati potencijalnog zaposlenika, prikupiti dodatne informacije o njegovim sposobnostima, vještinama i ostalim karakteristikama, ali i pružiti mu informacije o poslu.

3.5.5. Obuka i razvoj

U pravilu poduzeće Mijukić Prom d.o.o. provodi program obuke za svakoga zaposlenika s ciljem upoznavanja zaposlenoga i njegova usavršavanja u određenom poslu. Obično se provodi individualno uz stručno vodstvo nekoga od iskusnijih zaposlenika kroz koje poduzeće prima određene informacije o zaposleniku i o tome gdje se mogu najoptimalnije iskoristiti njegove sposobnosti, a zaposlenik dobiva sve potrebne informacije o obavljanju određenoga

posla. Posebna se pažnja i važnost pridaje obuci zbog zadovoljstva radnika i u konačnici poduzeća.

3.5.6. Motivacija

Motivacija je vrlo značajna jer o njoj ovisi u konačnici i sami rezultat rada određenoga zaposlenika. Motivacijom se izvlači najbolje od zaposlenika. Poduzeće Mijukić Prom d.o.o. koristi razne vrste motivacija svojih zaposlenika kao što su motivacijski govori, osiguranje redovnih mjesečnih primanja, raznih nagrada i jedno od zanimljivijih „team building“ u obliku raznih izleta, zajedničkih izlazaka i slično. „Team building-om“ postižu veće zadovoljstvo radnika, međusobno poštivanje i timski rad koji je neophodan u poslovanju svakoga poduzeća.

3.5.7. Procjena performansi

Poduzeće Mijukić Prom d.o.o. redovno (godišnje jedan put, po potrebi i više) provodi ocjenjivanje performansi svojih zaposlenika, ocjenjivanje se provodi pomoću obrasca za ocjenjivanje performansi. Ocjenjivanje se provodi na način da rukovoditelj skupa sa radnikom ispunjava obrazac koji je izrađen na način da bi olakšao komunikaciju između radnika i rukovoditelja vezano za radni učinak. Cilj obrasca je podizanje motivacije zaposlenika i pozitivne radne atmosfere. Jedan dio obrasca podrazumijeva razgovor i ocjenjivanje rezultata zaposlenika od ocijene jedan do pet, dok u drugom dijelu rukovoditelj procjenjuje je li zaposlenik zadovoljio svojim radom zahtjeve radnog mjesta.

3.5.8. Upravljanje kompenzacijama

Kompenzacije u poduzeću Mijukić Prom d.o.o. su u obliku plaće koja se utvrđuje po ugovoru o radu. U pravilu iznos plaće se isplaćuje najkasnije do petnaestog dana u mjesecu za protekli mjesec i prilaže se skupa sa obračunom iste. Plaća za izvršeni rad se sastoji od osnovne plaće, uvećanja ili umanjenja osnovne plaće, dodataka na plaću. Najniža osnovna plaća u poduzeću

je u iznosu od 2.500,00 kn. Osnovna plaća se može uvećavati s obzirom na to je li bilo prekovremenih (50%), rad nedjeljom (50%), rad subotom (20%).

3.5.9. Radni odnosi

Radni odnos u poduzeću Mijukić Prom d.o.o. se zasniva ugovorom o radu. Ugovor o radu može sklopiti svaka osoba koja je navršila petnaest godina. Malodobnik stariji od petnaest godina može sklopiti ugovor o radu samo uz ovlaštenje zakonskog zastupnika. Prilikom sklapanja ugovora o radu može se ugovoriti probni rad. Trajanje probnog rada određuje se ugovorom o radu, s tim da on može trajati najduže tri mjeseca. Puno radno vrijeme iznosi četrdeset sati tjedno. Radnik mora na zahtjev poslodavca raditi prekovremeno, ali najviše deset sati tjedno. Što se ponašanja radnika na radnom mjestu tiče, poslodavac određuje granice ovlaštenja i odgovornosti, te su svi dužni odgovarati za svoje postupke.

3.5.10. Zaštita zaposlenih

Mijukić Prom d.o.o. svim svojim zaposlenicima osigurava zdravstvenu i socijalnu zaštitu. Svaki radnik je prijavljen na zdravstveno i mirovinsko osiguranje odmah na početku radnog odnosa te redovno plaća sve doprinose za obvezno osiguranje. A što se zaštite na radu tiče poduzeće osigurava zaštitu zdravlja i sigurnosti radnika u svakom obliku povezanim sa radom te zaposlenike osposobljava za siguran način rada.

4. ZAKLJUČAK

U današnjem konkurentskom okruženju, da bi se razvijala i napredovala, poduzeća se moraju nositi sa brojnim izazovima. Poučeni iskustvima u svijetu poduzetništva upravljanje ljudskim resursima se nameće kao jedan od ključnih faktora u uspješnom poslovanju poduzeća.

Iako smo još dosta iza zapadnog svijeta koji je puno razvijeniji u poduzetničkom smislu to nam treba biti na neki način motivacija i podloga za učenje i primjenu već provjerenih načina poslovanja. Iz toga razloga te zbog same djelatnosti koja se bazira na tradicionalnoj proizvodnji te bliskim odnosima sa svojim klijentima, poduzeće Mijukić Prom d.o.o. se zadnjih godina posebno počelo pozabavljati ulaganjem u ljudske resurse kao ključ i jednu od prednosti u odnosu na konkurenciju. Iako nema konkretnu strategiju ljudskih resursa moglo bi se reći da ipak postoji određena vizija uprave u tom pogledu. Međutim dolazi do velikih pritisaka konkurencije na tržištu te potrebe za konkretnom strategijom stoga bi se poduzeće trebalo još ozbiljnije pozabaviti ovim pitanjem ako žele konkurirati na tržištu.

Tijekom istraživanja primijetili smo da su radnici u poduzeću Mijukić Prom d.o.o. prepoznati kao jedan od ključnih faktora u borbi sa konkurencijom što možemo i potvrditi s obzirom na to da se posebni napori ulažu u pravedan sistem kompenziranja, ulaganja u zdravstvenu i socijalnu zaštitu, ulaganjem u zdravlje i zaštitu na radnom mjestu te izgrađivanje prisnih odnosa između radnika preko komunikacije do „team buildinga“ koji bi u konačnici trebali dovesti do bolje proizvodnosti te napretka poduzeća.

Iz ovoga istraživanja te poučeni iskustvima razvijenih tržišta se dolazi do zaključka da strateško planiranje ljudskih resursa i veće ulaganje u njih će sigurno dovesti do bolje konkurentnosti i veće proizvodnosti u konačnici i do rasta poduzeća.

LITERATURA:

Knjige:

1. Bahtijarević Šiber, F. Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing, 1999.

2. Buble, M.: Menadžment. Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2006.

3. Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Predgovor, Zagreb, 2006

4. Sherman, A. W. i Bohlander, G. W.: Managing Human Resources, Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1992

Članci:

1. Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D., Nastavni materijali

SAŽETAK

S obzirom na vrlo jaku konkurenciju s kojom se poduzeća danas susreću, potrebno je na bilo koji način stvoriti određene prednosti u odnosu na konkurente. Jedan od glavnih faktora za ostvarivanje konkurentne prednosti je upravo upravljanje ljudskim resursima koje podrazumjeva prikupljanje i odabir kadrova, uvođenje u posao, razvoj karijere, motivaciju, obrazovanje te ocjenu uspješnosti. Putem tehnika i funkcija upravljanja ljudskim resursima, poduzeća pokušavaju osigurati uspješnost i poslovnu učinkovitost. MIJUKIĆ PROM d.o.o. je poduzeće čija je primarna djelatnost proizvodnja te prerada trajnih suhomesnatih proizvoda te su u kratkom roku postali vodeća tvrtka u toj djelatnosti na tom području. Uz pomoć dobro organiziranog sustava upravljanja ljudskim resursima, poduzeće MIJUKIĆ PROM d.o.o. se lako nosi sa svim izazovima koji mu se nameću iz okoline te na taj način stvara određenu konkurentnu prednost.

Ključne riječi: upravljanje ljudskim resursima, poslovna učinkovitost, motivacija, MIJUKIĆ PROM d.o.o.

SUMMARY

Given the very strong competition with which companies face today, it is in any way create certain advantages over competitors. One of the major factors for achieving competitive advantage is precisely human resource management, which includes the collection and selection of personnel, the introduction of work, career development, motivation, education, and performance assessment. Through technology and human resources management functions, companies are trying to ensure the success and business efficiency. MIJUKIĆ PROM d.o.o. is a company whose primary activity is the production and processing of dry-cured products and are in a short time become the leading company in the industry in this area. With the help of a well-organized system of human resources management, enterprise MIJUKIĆ PROM d.o.o. can easily cope with all the challenges placed upon him from the environment and thus creates a certain competitive advantage.

Keywords: human resource management, business efficiency, motivation, MIJUKIĆ PROM d.o.o.