PLANIRANJE RADNE SNAGE U SVRHU POVEĆANJA KONKURENTNOSTI POSLOVANJA U PODUZEĆU FERO-TERM d.o.o., DONJI STUPNIK

Čikeš, Ana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

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:124:933879

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-24**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

ZAVRŠNI RAD

PLANIRANJE RADNE SNAGE U SVRHU POVEĆANJA KONKURENTNOSTI POSLOVANJA U PODUZEĆU FERO-TERM d.o.o., DONJI STUPNIK

MENTOR:

doc. dr. sc. Mateljak Željko

STUDENTICA:

Čikeš Ana, 5160553

Split, rujan, 2019. godina

SADRŽAJ

SAŽETAK 4

1. UVOD 5

1.1. PREDMET RADA 5

1.2. PROBLEM RADA 6

1.3. TEORIJSKI I ISTRAŽIVAČKI CILJEVI RADA 6

1.4. METODE RADA 7

1.5. OBRAZLOŽENJE STRUKTURE RADA 8

2. REGRUTIRANJE KADROVA 9

2.1. ZNAČAJ REGRUTIRANJA 9

2.2. PLANIRANJE POTREBA ZA KADROVIMA 10

2.2.1. Interni izvori regrutiranja 12

2.2.2. Eksterni izvori regrutiranja 13

3. SELEKCIJA KADROVA 18

3.1. INDIVIDUALNE RAZLIKE KANDIDATA 18

3.1.1. Sposobnosti 18

3.1.2. Osobine ličnosti 19

3.2. KOMPETENCIJE 20

3.3. TEHNIKE PROFESIONALNE SELEKCIJE 21

3.4. STANDARDNI IZVORI INFORMACIJA O KANDIDATIMA 21

3.5. NEKONVENCIONALNE METODE SELEKCIJE 23

3.6. PROBLEMI PROCESA SELEKCIJE 23

4. KONKURENTNOST 25

5. PLANIRANJA RADNE SNAGE NA PRIMJERU PODUZEĆA FERO-TERM d.o.o. 28

5.1. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU FERO-TERM D.O.O., DONJI STUPNIK . 28

6. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA 31

6.1. DISKUSIJA..... 37

6.2. SMJERNICE UNAPRJEĐENJA PROCESA PLANIRANJA KADROVA38

7. ZAKLJUČAK 39

SUMMARY.....40

LITERATURA 41

PRILOZI 42

Prilog br. 1: ANKETNI UPITNIK..... 42

SAŽETAK

Planiranje kadrova temelj je regrutacije i selekcije kadrova i mora se temeljiti na kontinuiranoj analizi kadrovske strukture, rezultata kadrova, stanja motivacije i ostvarenja ciljeva poduzeća kako bi se oblikovale strategije razvoja radne snage u poduzeću. Planiranje radne snage tj. kadrova poduzeća problematika je kojom se bavi ovaj rad i predstavlja polaznu točku regrutacije i selekcije u budućnosti poduzeća te je izvor informacija upravljanja postojećim kadrom u poduzeću. Predmet analize rada jesu procesi planiranja kadrova na primjeru poduzeća Fero-Term d.o.o. U radu smo koristili metode promatranja, komparativnu metodu te statističke metode kako bi se ispitao odnos pojedinih varijabli bitnih za planiranje radne snage, što je u biti osnova donošenja zaključaka i oblikovanja smjernica za unaprjeđenje procesa planiranja radne snage. Istraživanjem se došlo do zaključka da opći uvjeti poslovanja i zapošljavanja djelatnika u poduzeću izgledaju povoljno, uz pretežno dobro ocjenjivanje posebnih čimbenika i procedura zapošljavanja i napredovanja, sa dobrim potencijalom poduzeća i visokim prilikama za osiguranje konkurentnosti na domaćim i inozemnim tržištima.

Ključne riječi: planiranje kadrova, konkurentnost, poduzeće, Fero-Term d.o.o., Donji Stupnik

1. UVOD

1.1. PREDMET RADA

Ljudski resursi najvažniji su resursi poduzeća. Ljudske resurse treba planirati kako bi se ostvarili najbolji rezultati. Menadžment ljudskih resursa ili kadrova je zadužen za upravljanje i planiranje kadrovima. Planiranje potreba za kadrovima smanjuje troškove i osnova je plana razvoja zaposlenika također. Planiranje kadrova temelj je regrutacije i selekcije kadrova jer ukoliko poduzeće ne zna čime raspolaže i koja je struktura kadra u istome tada regrutacija i selekcija budućih kadrova nema svrhu. U toj situaciji dolazi do neadekvatne alokacije zaposlenika što u konačnici utječe na njihov učinak i na duge staze na poslovanje. Ukoliko se procesima regrutacija i selekcije ne osigura pravi izbor kadra tada se povećavaju troškovi poslovanja jer raste potreba za obukom, usavršavanjem i općenito integracijom na radna mjesta.

Planiranje kadrova se mora temeljiti na kontinuiranoj analizi kadrovske strukture, rezultata kadrova, stanja motivacije i ostvarenja ciljeva poduzeća kako bi se oblikovale strategije razvoja radne sage u poduzeću. Planiranje kadrova treba osigurati informacije stanja i učinka te procjenu budućih potreba za istima.

Razvoj vlastitih baza omogućuje jednostavan i pouzdan pregled strukture kadra poduzeća te provedbu analize strukture (spolne, dobne, strukovne i druge…) u odnosu na učinke i sl. Pravilno postavljeno mjerenje i prikupljanje spomenutih podataka omogućuje precizno planiranje radne snage. Planiranje radne snage dio je menadžmenta ljudskih resursa. Planiranje je preduvjet mnogim funkcijama menadžmenta ljudskih resursa jer planiranje radne snage osigurava informacije menadžmentu za usmjeravanje razvoja i rasta kadrova u poduzeću te upravljanja karijerama.

Predmet analize rada jesu procesi planiranja kadrova na primjeru poduzeća Fero-Term d.o.o.

1.2. PROBLEM RADA

Planiranje radne snage tj. kadrova poduzeća problematika je kojom se bavi ovaj rad. Planiranje radne snage polazna je točka regrutacije i selekcije u budućnosti poduzeća te je izvor informacija upravljanja postojećim kadrom u poduzeću. Planiranje povezuje postojeće stanje i mogućnosti poduzeća s postavljenim ciljevima. Za uspješno planiranje potreban je razvoj logističke platforme kroz alate obrade i prikupljanja ključnih informacija te kontinuitet procesa praćenja promjena u kadrovima. Planiranje se ne smije osloniti samo na interne informacije već pratiti i trendove u okolini poduzeća. Zadaća planiranja je da u suradnji s ostalim funkcijama menadžmenta osigura raspored pravih ljudi na prava mjesta u poduzeću.

Upravo je planiranje radne snage kao osnova unapređenja poslovanja tj. ostvarenja ciljeva problematika kojom se bavi ovaj rad.

1.3. TEORIJSKI I ISTRAŽIVAČKI CILJEVI RADA

U ovom radu će se postići dvije vrste ciljeva, i to teorijski i istraživački. Teorijski ciljevi su:

- objasniti pojam regrutiranja i njegov značaj
- ukazati na eksterne i interne izvore regrutiranja
- objasniti koje su to sposobnosti najrelevantnije za izbor kandidata
- ukazati na tehnike profesionalne selekcije
- pojasniti pojam konkurentnosti

U teorijske ciljeve, postići će se i istraživački ciljevi, i to:

- predstaviti osnovne informacije o poduzeću FERO –TERM d.o.o
- ispitati zadovoljstvo radnika poduzeća FeroTerm o općim uvjetima zapošljavanja i napredovanja;

- utvrditi povezanost između stupnja općeg zadovoljstva radnika uvjetima zapošljavanja i napredovanja u poduzeću FeroTerm sa stupnjem kvalitete poslovanja poduzeća (redovitost plaća, visina plaća, povišice, izostanak otpuštanja, itd.);
- utvrditi postojanje povezanosti između spola radnika poduzeća FeroTerm i općeg zadovoljstva radnika uvjetima zapošljavanja i napredovanja u njemu (eventualno prisustvo spolne diskriminacije pri zapošljavanju i napredovanju);
- utvrditi utjecaj radnog staža u poduzeću FeroTerm na dobijanje uloge pri angažiranju novih i/ili preraspodjeli postojećih radnika u danom poduzeću (ispitati da li danu, odgovornu funkciju dobivaju radnici koji su dulje zaposleni u poduzeću i bolje poznaju uvjete koji vladaju u njemu);
- utvrditi povezanost visine stručne spreme sa kategorijom poslova koje radnik obavlja u poduzeću FeroTerm

1.4. METODE RADA

Anketno ispitivanje uzorka radnika poduzeća FeroTerm, koji se sastoji od 26 slučajno odabranih radnika, se obavljalo u periodu od 26.09.2019. do 28.09.2019.-godine.
Za potrebe ovog istraživanja, napravljenog po principu studije presjeka (cross-section study) korištena je originalna, anonimna anketa, koja je prikazana kao Prilog br. 1 ovog rada.
Prije početka istraživanja, dobivena je pismena suglasnost direktora poduzeća FeroTerm za izvođenje istraživanja.

U izradi rada koristit će se različite metode. U teorijskom dijelu, s ciljem pojašnjenja problematike rada i definiranja osnovnih pojmova, koristit će se deduktivna metoda, koja se koristi za pojašnjenje osnovnih pojmova problematike planiranja radne snage.

Uz tu će se koristiti i induktivna metoda, koja omogućuje primjenu zaključaka da će pojedinačne pojave i druge njima slične pojave biti jednake, te metode kauzalne indukcije, koja ukazuje na razlike između uzroka i posljedica, što je ključno za razgraničenje uzroka i posljedica kod procesa planiranja ali i donošenja zaključaka u istima. U izradi teorijskog dijela, koristit će se stručna literature poput knjiga, članaka i Internet izvora.

U izradi praktičnog dijela rada, koristit će se metoda promatranja, komparativna metoda te statističke metode kako bi se ispitao odnos pojedinih varijabli bitnih za planiranje radne

snage, što je u biti osnova donošenja zaključaka i oblikovanja smjernica za unaprjeđenje procesa planiranja radne snage.

Za statističku obradu podataka iz originalne ankete korišten je SPSS softver (Statistical Packages for Social Sciences) verzija 19. Rezultati istraživanja su prikazani tekstualno i u vidu tablica. Kao nivo statističke značajnosti razlika između varijabli korištena je uobičajena vrijednost od $p<0,05$.

U praktičnom dijelu će se koristiti sekundarni podaci iz izvještaja poduzeća o strukturi kadrova.

1.5. OBRAZLOŽENJE STRUKTURE RADA

Problematika rada obradit će se kroz dva dijela: teorijski i praktični. Prvo poglavlje „Uvod“ predstavit će predmet i problem istraživanja, teorijski i istraživački ciljevi, objasnit će se metode koje će se koristiti u radu. Drugo poglavlje „Regrutiranje kadrova“ koje će ukazati na značaj regrutiranja, objasnit će se interni i eksterni izvori regrutiranja, te pojasniti neke od tehnika profesionalne selekcije kandidata. Treće poglavlje „Konkurentnost“ ima za cilj pojasniti sam pojam konkurentnosti te kakav značaj ima za poduzeće. U petom „Analiza planiranja radne snage na primjeru poduzeća Fero-Term d.o.o.“ predstavit će se osnovni podatci o poduzeću, zatim će se analizirati podaci koji su prikupljeni anketom i podatci će se obraditi u SPSS programu. Na osnovu prikupljenih i analiziranih podataka napravit će se diskusija.

Rad završava zaključkom koji daje osvrt na prezentirane spoznaje struke i primjenu opisanih procesa planiranja radne snage u praksi s ciljem oblikovanja smjernica za unapređenje procesa planiranja kadrova u poduzeću.

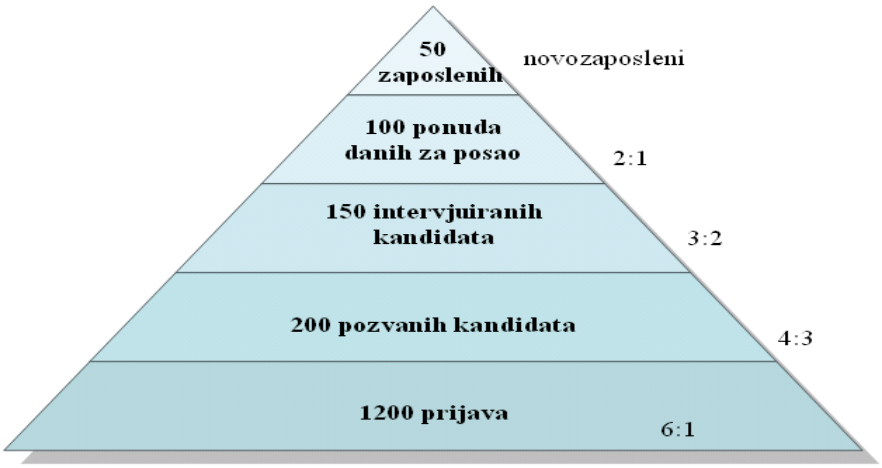
2. REGRUTIRANJE KADROVA

Regrutiranje se može pojasniti kao provođenje niza različitih aktivnosti s ciljem pronalaska i angažmana kandidata za određena radna mjesta u poduzeću.[1] Cilj regrutacije je osigurati što veću bazu kandidata koji odlikama i kompetencijama zadovoljavaju tražene uvjete za oglašeno radno mjesto.

2.1. ZNAČAJ REGRUTIRANJA

Proces pronalaska dobrog zaposlenika zahtjeva vrijeme i iziskuje trošak. Posebno ako se u obzir uzme pogreška u izboru što vodi rastu troškova novog pronalaska, usavršavanja angažiranog radnika i sl. Stoga poduzeća ulažući u kvalitetu i organizaciju regrutacije i selekcije zaposlenika nastoje svesti troškove na najmanju moguću razinu. Kvaliteta procesa regrutacije je određena kvalitetom samog postupka selekcije kandidata. Kako bi se osigurao potreban broj novih zaposlenika mora se osigurati višestruko veći broj prijavljenih kandidata. Opisani odnos prikazan je na slici 1.

Slika 1: Piramida prinosa pribavljanja.



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

[1]Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, 2000., Split, str. 87.

Odnos prijavljenih, pozvanih, intervjuiranih te odabranih kandidata kojima se nudi posao determiniran je zanimanjima i granama industrije u kojoj poduzeće posluje. Na taj odnos također utječe i situacija na tržištu rada, ali i atraktivnost poslodavca.

2.2. PLANIRANJE POTREBA ZA KADROVIMA

„Planiranje kadrova se obično definira kao proces predviđanja i stvaranja brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje“[2]

Dva su osnovna pristupa planiranja potreba za kadrovima[3]:

- ocjena tekućih potreba i
- prognoziranje budućih potreba za kadrovima.

Ocjena tekućih potreba započinje ocjenom kadrovske strukture poduzeća koja se uspoređuje sa zadanim ciljevima kako bi se utvrdilo da li se oni mogu s postojećim kadrom i ostvariti na željeni način. Bitno je to da li se kratkoročni ciljevi s postojećim kadrom ostvaruju. Osnova te analize je baza zaposlenika i radnih mjesta. Povezivanjem podataka iz baza se definira raspoređenost zaposlenika po tipovima procesa i grupama poslova. Potom se metodom studija rada i regresijske analize pokušava traži i definira odgovor na pitanje koliko je zaposlenika potrebno za ostvarenje tekućih ciljeva poslovanja.

Procjena budućih potreba za kadrovima kompleksnija je i teže predvidiva od definiranja tekućih potreba zbog velikog broja endogenih varijabli na koje poduzeće nimalo ili minimalno mogu utjecati i predviđati ih. Okruženje i prilike u poslovanju se mijenjaju gotovo na dnevnoj bazi što, dakle, otežava definiranje odgovora o potrebama za budućim kadrovima. Stoga najprije kadrove treba tražiti u analizi interno raspoloživih kadrova, a potom eksterne tj. na tržištu rada.

[2] Sherman/Bohlander/Chruden (1998.),127-128, prema Buble, M. Management, 2000., str. 369.
[3]Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, 2000., Split, str. 77.

Anticipiranje eksternih izvora ponude kadrova započinje promatranjem glavnih trendova i stanja na tržištu rada, demografskih promjena, promjena u strukturi zanimanja, i sl. Pri tome treba voditi računa o faktorima koji oblikuju eksternu ponudu što je prikazano u tablici 1.

Tablica 1: Faktori koji utječu na eksternu ponudu

Lokalni utjecaji:	**Globalni utjecaji:**
1. Gustoća lokalne populacije 2. Mobilnost lokalne populacije 3. Demografske promjene regije 4. Konkurencija za kadrovima 5. Lokalna stopa nezaposlenosti 6. Struktura lokalne nezaposlenosti i dostupnost potrebnih vještina 7. Obrazovna razina lokalne radne snage 8. Oblici imigracije i emigracije 9. Privlačnost područja za život 10. Privlačnost poduzeća 11. Dostupnost povremenih zaposlenika 12. Uvjeti stanovanja, potrošnje i prijevoza	1. Mobilnost populacije 2. Trend rasta radno sposobne populacije 3. Demografske promjene 4. Potražnja za određenim zvanjima i strukama 5. Obrazovana struktura radne snage 6. Utjecaj promjena u sustavu obrazovanja 7. Politika obrazovanja zemlje 8. Vladine regulacije zapošljavanja

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

Metoda predviđanja koja se najviše koristi je Delfi metoda i metoda scenarija. Spadaju u metode eksperata, a glavni nedostatci su im visok stupanj subjektivnosti i nedostatna upotreba količine objektivnih podataka. Definiranje interne ponude kadra za glavni cilj ima spoznati mogućnosti zadovoljenja budućih potreba za kadrovima temeljem kadra kojim poduzeće već raspolaže.

Instrumenti koji se koriste u tu svrhu su bazirani na organizacijskim shemama, stoga se i zovu sheme zamjene ili sheme sukcesije, od kojih se najviše primjenjuju:[4]

- tablica osoblja,
- pregled kvalifikacija,
- pregled menadžmenta,
- karte zamjene.

Veliki broj kompanija, u najvišem stupnju poslovne izvrsnosti, koristi se vlastitim bazama i računalnim sustavima pri tome, tako da bez ikakvih poteškoća bilo kada mogu izraditi potrebne karte. Nakon izrade planova potreba i ponude slijedi bilanciranjei definiranje ukupne buduće potrebe po pitanju regrutiranja i deregrutiranja.

Kako je ranije istaknuto, dva su glavna izvora regrutiranja: *interni i eksterni*[5]. Interni izvori uključuju postojeće zaposlenike koji rade u poduzeću, ali na drugim radnim mjestima ili organizacijskim jedinicama. Eksterne čine osobe izvan poduzeća, kako nezaposlene tako i zaposlene, a koje su u potrazi za novim radnim mjestom. Oba izvora imaju prednosti i nedostatke, stoga poduzeća uglavnom kombiniraju oba modela.

2.2.1. Interni izvori regrutiranja

Kada se u poduzeću stvori potreba za radnikom na postojećem ili nekom novom radnom mjestu tada se poduzeće odlučiti interno oglasiti natječaj za otvoreno radno mjesto. U tom slučaju se regrutiranje provodi: internim oglašavanjem slobodnih radnih mjesta, neposrednim slobodnim kontaktom i pisanim pozivom.[6] Interno je oglašavanje radnih mjesta pretežno korišten način regrutiranja kadrova unutar poduzeća. Provodi se putem oglasne ploče, internog lista, razglasa ili nekog drugog sredstva interne komunikacije i priopćavanja gdje se objave sve informacije nužne za prijavu za određeno radno mjesto. S razvojem IT postala je sve popularnija komunikacija putem internih računalnih sustava preko e-mail-a, servera za

[4]Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, 2000., Split, str. 373.
[5]Buble, M., op. cit., str. 380.
[6]Buble, M., op. cit., str. 390.

distribuiranje otvorenih oglasa svim zaposlenicima i dr. Takav način osigurava veću transparentnost i značajno je jeftiniji od prijašnjih sustava.

Direktni tj. neposredni slobodni kontaktje vid promocije najboljih zaposlenika. Takva regrutacija je kada, nadređeni menadžeri ili specijalisti odjela ljudskih resursa obavještavaju pojedine zaposlenike o mogućnosti promjene radnog mjesta, promocije i sl. Iako se uglavnom menadžeri ovim načinom regrutacije koriste u slučaju promocije najboljih zaposlenika s čijim su radom osobno upoznati, jednako se tako ovaj način oglašavanja može iskoristiti za degradiranje loših zaposlenika.

Pisani poziv je forma internog oglašavanja u kojoj odjel za ljudske potencijale pismeno obavještava i poziva zaposlenike na prijavu za oglašeno mjesto ako su zainteresirani. Najčešće se ovakav pristup koristi kod preraspoređivanja zaposlenika u druge odjele i/ili organizacijske jedinice.

2.2.2. Eksterni izvori regrutiranja

Ukoliko interni izvori ne raspolažu s adekvatnim kandidatom, poduzeća će se odlučiti na eksterno oglašavanje slobodnih radnih mjesta, kako bi se privukao što veći broj zainteresiranih kandidata traženog profila. Za to se koriste formalni i neformalni izvori.

Formalne izvore čini:[7]

- oglašavanje,
- agencije za zapošljavanje,
- obrazovne institucije,
- sindikati.

<u>Oglašavanje:</u>

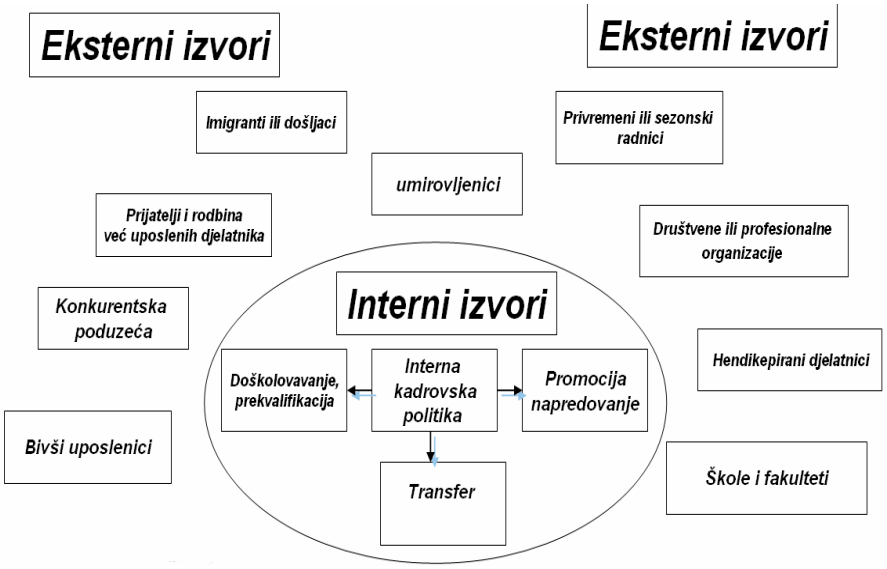
Oglašavanje je važniji oblik eksternog regrutiranja koji koristi različite medije kao što su to: TV, radio, tisak, stručni časopisi, izravna pošta, posebni oglasi, oglasi na javnim mjestima,

[7]Ibidem, str. 377.

priručnici te posebni promotivni materijali. Oglasi imaju dvije temeljne funkcije, a to su: privući kandidate i informirati o radnom mjestu.

Prikaz podvrsta formalnih izvora dan je na slici 2.

Slika 2. : Vanjski i unutarnji izvori regrutiranja



Izvor: http://oliver.efos.hr/nastavnici/spfeifer/nastavne_biljeske/Poglavlja%2011_15.pdf (25.9.2019.)

Ključna pitanja na koja poduzeća objavom oglasa tj. procesima regrutiranja traže jesu:[8]

- Što se želi postići? Ključno je izraditi precizan opis posla i uključiti sve informacije o nužnim vještinama za obavljanje istoga.
- Koga se želi privući? Važno je definirati psihološki profil ciljanih kandidata i na temelju kojega se oblikuje oglas kako bi isti potakao ciljanu skupinu da se prijavi.
- Što treba poruka uključivati? Oglas treba sadržavati minimalne kvalifikacije potrebne za obavljanje posla te popis i opis radnih dužnosti. To je stoga jer kandidat već u oglasu treba vidjeti vezu između potrebe koja se oglašava i slike poduzeća u javnosti.

[8]Bahtijarević – Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, 1999., Zagreb, str. 302.

Agencije za zapošljavanje:

Agencije za zapošljavanje popularne su kao način regrutiranja kadrova, a mogu biti javne i privatne. Hrvatski zavod za zapošljavanje primjer je državne agencije. Uloga mu je spajanje poslodavaca i posloprimaca te ima područne urede po svim hrvatskim gradovima. Zavod vodi vlastitu informacijsku bazu o broju nezaposlenih, strukturi, stupnju obrazovanja te im pomaže u potrazi za poslovima. Također pruža usluge poduzetnicima, oko kadroviranja i selekcije potencijalnih kadrova. Privatne agencije predstavljaju relativno novu pojavu na globalnom tržištu rada. To su manje specijalizirane agencije koje pružaju usluge regrutiranja, a neke i selekcije. Poduzeća im se obraćaju kada traže stručne kadrove ukoliko nemaju vlastiti sustav regrutiranja i selekcije tj. odjel ljudskih resursa. Ove se agencije razlikuju od privatnih i državnih agencija po tome što privatne agencije imaju u bazama i zaposlene koji traže neki drugi posao, a državne agencije samo nezaposlene. Kada je u pitanju regrutiranje kadrova valja spomenuti i tzv. lovci na talente. To su usko specijalizirane privatne agencije koje se bave pribavljanjem kandidata za određene pozicije ili zvanja. Uglavnom se fokusiraju na već zaposlene menadžere i stručnjake te osiguravaju diskreciju potencijalnim kandidatima. To je stoga jer zaposleni imaju iskustvo s jedne strane, a traže dodatni razvoj i promjenu s druge.

Obrazovne institucije:

Obrazovne institucije također su jako čest izvor regrutacije novih kadrova. Tako poduzeća na ranijim godinama studija traže i nastoje privući najtalentiranije studente. Tu se kao posrednici javljaju profesori koji preporučuju najbolje studente poduzećima. Poduzeća se trude kvalitetno integrirati najbolje studente u poslovanje kako bi osigurali da najbolji studenti ostanu u poduzeću nakon diplome.

Sindikati:

Sindikati mogu biti izvor eksternog regrutiranja jer raspolažu velikom bazom zaposlenika. Oni imaju bitnu ulogu kod premještanja zaposlenika iz jednog u drugo poduzeće.

Komparacija tj. prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora dana je u tablicama 2 i 3. Iz njih je vidljivo da oba izvora imaju i prednosti i nedostataka, a na poduzeću i menadžmentu je da u ovisnosti o potrebama i ciljevima te trenutnim mogućnostima i ograničenjima izaberu način tj. izvor regrutacije.

Tablica 2: Prednosti i nedostaci internih izvora regrutiranja

Prednosti	**Nedostaci**
Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata	Promoviranje dobrih djelatnika na mjesta za koja nisu kompetentni
Kandidat bolje poznaje poduzeće	Unutarnji konflikti i pad motivacije
Pozitivan utjecaj na moral i motivaciju zaposlenih	Gušenje inovacija jer se učvršćuje ustaljeni način djelovanja, te se time usporavaju i sprječavaju promjene
Jača percepciju o brizi poduzeća o dobrim zaposlenicima	
Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske resurse	
Brže i jeftinije	

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999. str. 224.

Tablica 3: Prednosti i nedostaci eksternih izvora regrutiranja

Prednosti	**Nedostaci**
Mnogo veći izbor talenata	Privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje potencijalnih kandidata mnogo je teže i skuplje
Unos novih ideja u poduzeće	Duže je vrijeme adaptacije i orijentacije
Omogućavanje promjena	Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među postojećim zaposlenicima koji se osjećaju kvalificirani za taj posao
Smanjenje unutarnjih napetosti, rivaliteta i sukoba	
Često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, način mišljenja i poslovanja	

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 225.

3. SELEKCIJA KADROVA

Selekciju čini niz aktivnosti i procedura kojima se, prema unaprijed utvrđenim i standardiziranim metodama, biraju kadrovi koji najbolje, svojim karakteristikama, odgovaraju odlikama i zahtjevima posla.[9]

Značaj selekcije proizlazi iz velikih troškova koje zapošljavanje novih radnika predstavlja za organizaciju. Kvalitetno provedena selekcija snižava troškove i doprinosi povećanju učinkovitosti poslovanja. Selekcija je važna jer je svaki pojedinac različit i ne odgovara svakome sve niti isti posao i zadaci. Menadžment stoga u tim procesima podrazumijeva interdisciplinarnost jer za procjenu psiholoških razlika između kandidata koristi i metode osobne psihologije. Glavni cilj selekcije je ostvariti poklapanje zahtjeva posla i individualnih odlika kandidata.

3.1. INDIVIDUALNE RAZLIKE KANDIDATA

Ljudi razlikuju po nizu psihičkih varijabli od percepcija, interesa, potreba i motivima, do stavova, vjerovanja i karaktera.[10] Za proces selekcije ključne su razlike u sposobnostima i karakteristikama ličnosti, jer se one povezuju sa radnim ponašanjem i efikasnošću na poslu.

3.1.1. Sposobnosti

Sposobnosti su psihofizičke osobine su preduvjet ostvarenja uspjeha u određenoj aktivnosti. Sposobnost se definira kao izvršna mogućnost da se neposredno izvedu tjelesne i mentalne reakcije.[11]

[9]Bahtijarević – Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, 1999., Zagreb, str. 331.
[10]Ibidem, str. 333.
[11]Ibidem, str. 334.

Četiri su grupe ljudskih sposobnosti:[12]

- intelektualne (mentalne) sposobnosti,
- senzorne (čulne) sposobnosti,
- psihomotorne sposobnosti,
- fizičke sposobnosti.

Intelektualne sposobnosti odnose se na potencijal ljudi da procesiraju verbalne, numeričke i ostale informacije te da shvaćaju i rješavaju probleme različite vrste. Posljednjih se godina ističe sve više i koncept emocionalne inteligencije koja ističe važnost socijalnog i emocionalnog ponašanja. To je sposobnost kontrole i svjesnosti vlastitih emocija, razumijevanju ponašanja drugih osoba i pravilnom reagiranju u određenoj situaciji.

Senzorne sposobnosti preduvjet su primanja informacija o okolini i prilagodbe istoj.[13] Psihomotorne sposobnosti omogućuju obavljanje sitnih, jednostavnih i složenih tjelesnih pokreta. Tu spadaju spretnost i brzina reagiranja.[14] Ove sposobnosti su bitne za obavljanje zanimanja u industrijskim djelatnostima. Fizičke sposobnosti uvjetovane su građom tijela te uključuju fizičku snagu, izgled i sl.[15]

3.1.2. Osobine ličnosti

„Ličnost podrazumijeva jedinstvenu organizaciju osobina koja se formira uzajamnim djelovanjem organizma i socijalne sredine i određuje opći, za pojedinca karakterističan način ponašanja“.[16] Čine ju osobine vezane uz podražaje koje okolina emitira na pojedinca i reakcije koje pojedinac ima na te iste podražaje. Dijele se na:[17]opće osobine i individualne osobine.

---

[12]*Buble, M., „Management, Ekonomski fakultet Split, 2000., Split, str. 390.*
[13]Bahtijarević – Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, 1999., Zagreb str. 340.
[14]Ibidem, str. 345.
[15]Ibidem, str.346.
[16]Rot, 1974, prema Buble, M. Management, 2000., str. 383.
[17]Bahtijarević – Šiber, F., op. cit., str. 347.

3.2. KOMPETENCIJE

Uz navedeno se izdvaja u praksi i stručnoj literaturi kompetencije kao odrednice pojedinca. One mogu biti definirane kao sposobnost uspješnog obavljanja nekog određenog zadatka ili posla.[18] One se dijele na intelektualne, interpersonalne, adaptibilne te one orijentirane na rezultate. Podjela istih po kategorijama dana je u tablici u nastavku.

Tablica 4: Menadžerske generičke kompetencije

SUPRAKOMPETENCIJE	**POJEDINAČNE KOMPETENCIJE**
Intelektualne	Strategijska perspektiva Analiza i procjena Planiranje i organiziranje
Interpersonalne	Upravljanje osobljem Uvjerljivost Asertivnost i odlučnost Interpersonalna senzibilnost Usmena komunikacija
Adaptibilnost	Prilagodljivost i pokretljivost Fleksibilnost
Orijentacija na rezultate	Energija i inicijativa Motivacija postignuća Osjećaj za posao

Izvor: Buble, M., Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000. str. 394.

[18] *Bahtijarević – Šiber, F.: 1999. „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, str. 346.*

3.3. TEHNIKE PROFESIONALNE SELEKCIJE

Postoje različite metode za procjenu sukladnosti kandidatovih sposobnosti i zahtjeva posla kao i broj izvori za njihovo prikupljanje. Koje metode će se koristiti ovisi o zahtjevima ali i složenosti radnog mjesta te o općoj politici zapošljavanja, stručnosti osoblja menadžmenta ljudskih potencijala, i sl.

Metode selekcije se dijele u dvije skupine:[19]

- konvencionalne metode i
- nekonvencionalne metode.

Konvencionalne metode uključuju: prijavu na natječaj, životopis, svjedodžbe i diplome, preporuke, intervju, testove uzoraka posla, psihologijske testove, probni rad, pa i medicinska ispitivanja. Nekonvencionalne metode čine: poligrafska ispitivanja, grafološka analiza, testiranje na drogu, astrologija i dr.

3.4. STANDARDNI IZVORI INFORMACIJA O KANDIDATIMA

Svako javljanje na oglas ili natječaj za posao započinje prijavom što je prvi korak u selekciji. Prijavu čine standardizirani upitnici kojima se prikupljaju opći podaci o kandidatima. To su podaci poput podataka o završenom stupnju obrazovanja, radnom iskustvu i sl.

Nakon prijave, kao izvor informacija, koristi se životopis. On predstavlja biografski način prikupljanja podataka koji kandidati prilažu uz obrazac za prijavu. Za razliku od prijave, životopis pruža detaljnije podatke iz profesionalnog i osobnog života.

Zbog jednostavnosti i lakše usporedbe razvijene su i općeprihvaćene standardizirane forme istoga tako da svaki životopis mora sadržavati informacije u kategorijama:[20]

- kuća i obitelj,

[19]Bahtijarević – Šiber, F., Management ljudskih potencijala, 1999., Golden marketing, Zagreb str. 377.
[20]Ibidem, str. 378.

- ciljevi zapošljavanja,
- obrazovanje i profesionalni razvoj,
- profesionalni interesi, ambicije i planovi,
- osobna obilježja i mogućnosti,
- financijska situacija,
- hobiji, interesi i izvanredne aktivnosti,
- socijalni odnosi.

Značaj životopisa je u definiranju veze između profesionalnih i životnih događaja u prošlosti i radne uspješnosti u budućnosti. Svjedodžbe i diplome su uvjeti za određene poslove, posebno one za koje je propisana stručna sprema.

Uz spomenute dokumente, vrlo bitan izvor podataka, posebno o prethodnom radnom iskustvu, jesu preporuke. To je zato jer su davatelji preporuke upravo oni koji najbolje poznaju kandidata koji se prijavljuje. Preporuke mogu biti u vidu pisma u kojem bivši poslodavac opisuje kandidata, putem unaprijed sastavljenog upitnika ili telefonskim razgovorom.

Testovi uzoraka posla se provode s ciljem provjere kandidatovog znanja i vještina iz prošlih radnih mjesta. Usmjereni su na provjeravanje vještina kandidata na standardiziranom setu radnih zadataka. Testovi sposobnosti stjecanja vještina se primjenjuju kod procjene potencijala stjecanja određene vještine i znanja, tj. mogućnosti obučavanja.

Psihološki testovi spadaju među najvažnije selekcijske instrumente, a cilj im je ocjena razvijenosti određene psihološke varijable. Dijele se na:[21]

- testove sposobnosti,
- testove ličnosti,
- testove znanja i vještina,

[21]Bahtijarević – Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, 1999., Zagreb str. 383.

- testove interesa.

Probni rok je najviše korištena metoda definiranja sposobnosti kandidata za neki posao. Temelji se na tome da kandidat kroz rad pokaže svoje potencijale i sposobnosti, na temelju čega i nakon čega se odlučuje o njegovom stalnom zaposlenju ili zaposlenju na neodređeno. Probni rok traje od nekoliko do maksimalno 12 mjeseci.

Intervju je je zasigurno najpopularniji, ali i najčešće korištena metoda selekcije. Mogu trajati čak i nekoliko dana, a odvijaju se na nekoliko menadžerskih razina te sa stručnjacima iz ljudskih potencijala. Iz intervjua se saznaje informacije o kandidatu ali se i informira kandidata o organizaciji te se nastoji utvrditi sposobnosti kandidata za obavljanje posla.[22]

3.5. NEKONVENCIONALNE METODE SELEKCIJE

Zbog značaja izbora kadrova ali i troškova poduzeća posežu kod selekcije i za nekonvencionalnim metodama selekcije.[23] Tu spada: poligraf, geologija, astrologija i sl. Poligraf je najneobičnija metoda analize potencijalnih kandidata iako je pomalo kontroverzan za primjenu te se ne koristi često. Organizacije su otišle toliko daleko da analiziraju i procjenjuju kandidate temeljem rukopisa pa čak i astroloških karata. Rezultate nekih od nekonvencionalnih metoda svakako treba uzeti s rezervom tj. dodatnim premišljanjem i kod konačne ocjene kandidata ponderirati rezultate svakog od korištenih izvora.

3.6. PROBLEMI PROCESA SELEKCIJE

Kako je ranije istaknuto, glavni cilj selekcije je definiranje kvaliteta i potencijala radne uspješnosti kandidata.

Zbog kompleksnosti i među utjecaja varijabli koje utječu na proces selekcije, rezultati iste mogu odstupati od očekivanih, što određuje nekoliko faktora:[24]

---

[22]Bahtijarević – Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, 1999., Zagreb str. 401.
[23]Ibidem, str. 420.
[24]Ibidem, str. 428.

- kompleksno ponašanje se ne može optimalno predvidjeti jednostavnim sredstvima,
- kompleksno je ponašanje tek dio karakteristika pojedinaca; te je također funkcija podražajnih varijabli u situaciji,
- kompleksno se ponašanje ne može optimalno predvidjeti na isti način za sve tipove ljudi.

Radno ponašanje i uspješnost posljedica su interakcije objektivnih i subjektivnih faktora. Također valja imati na umu da jednako radno ponašanje ne mora imati isti radni rezultat, tj. uspješnost. To utječe na ukupni uspjeh selekcije.

Za razvoj i upravljanje kvalitetnim procesima selekcije potrebno je:[25]

- koristiti dobre analize,
- utvrđivanje pravih kriterija radne uspješnosti,
- izbor kvalitetnih pokazatelja i valjanih metoda njihova utvrđivanja,
- kategoriziranje i razlikovanje dobrih i loših djelatnika,
- visoka prognostička valjanost rezultata na mjernim instrumentima i uspješnosti na poslu.

[25]Ibidem, str. 430.

4. KONKURENTNOST

Konkurentnost se tradicijski definira kao participacija (učešće) nacionalnih organizacija (poduzeća, kompanija, institucija) na globalnom, svjetskom tržištu. Konkurentnost, kao sam pojam, podrazumijeva postojanje konkurencije, pa se sam proces, u stvari, zasniva na poboljšanju i povećanju konkurentnosti poduzeća i tvrtki jedne nacije na račun (i uštrb) poduzeća druge nacije.

Postavlja se pitanje što, u stvari, donosi bolji životni standard jednog naroda, što povećava uvjete života jedne nacije i njen prosperitet. Bit je produktivnost gospodarstva jedne nacije. Produktivnost se shvaća kao totalna vrijednost proizvoda i usluga po jedinici ukupnih resursa danog gospodarstva (ljudski, financijski, prirodni resursi).

Dakle, glavni čimbenici koji uvjetuju bolje mjesto u neprekidnoj borbi sa konkurencijom jesu inovacije i produktivnost. Produktivnost, pak, ovisi ne samo o ukupnoj vrijednosti stvorenih proizvoda i usluga (po jedinici resursa jedne nacije), već ovisi i o efikasnosti njihove produkcije, za šta je od esencijalnog značaja znanje, znanje koje se odnosi i na same tehnološke procese, ali i na menadžment svih tvrtki, poduzeća, institucija.

Konkurentnost gospodarskih društava jedne nacije je u suglasnosti sa visokim životnim standardom određene nacije i gospodarskim razvojem, što svakako uključuje adekvatno plaćene djelatnike poduzeća, snagu valute dane nacije, kapital, itd. Stoga, pravi cilj i svrha i bit gospodarstva određene nacije treba biti produktivnost, a ne izvoz sam po sebi.

Da bi poduzeća i gospodarske organizacije i institucije određene nacije postale konkurente u svim okvirima, a posebice međunacionalnim, moraju se njihova poslovanja odvijati sukladno najsuvremenijim dostignućima tehničkih znanosti i menadžmenta kao specifične znanosti[26].

---

[26] Ćurčić, N., Faktori konkurentnosti i tržišno učešće organizacije kao pretpostavka poslovnog uspeha, Univerzitet privredna akademija, Novi Sad, 2017. str. 14-31.

To podrazumijeva povećavanje kvalitete i količine **znanja** djelatnika, menadžera i svih zaposlenih u određenom poduzeću, kako bi postojala čvrsta i pouzdana struktura upravljanja procesima proizvodnje, koji se odvijaju na adekvatan način[27].

Jedan od glavnih čimbenika lošije produktivnosti, a samim time i nižeg stupnja konkurentnosti poduzeća, koje poslodavci prijavljuju jesu manje kompetencije zaposlenika i djelatnika.

Kao razloge koji uvjetuju takvo stanje znanja i vještina djelatnika tvrtki najčešće navode loše organiziran sustav školstva, koje ne producira adekvatne količine radne snage, adekvatne kvalitete, to jest ovaj sustav formiranje radne snage nije adekvatno adaptiran potrebama tržišta rada. Pri tome, postoji manjak usmjerenosti na razvoj praktičnih vještina djelatnika, a poslodavci nisu dovoljno motivirani da praktično osposobljavaju učenike škola praktičnim vještinama, jer postoji manjak stimulacije od strane institucija države (porezne subvencije i sl.). Sve to vodi većem trošku vremena pri uvođenju djelatnika u procese proizvodnje roba i usluga, slabijom kvalitetom postignutih rezultata, nižom produktivnosti i, kao što smo rekli, slabijom konkurentnosti dane tvrtke na lokalnom i posebice na međunacionalnom tržištu.

Dakle, adekvatno treniranje ljudskih resursa (kako praktične radne snage u smislu proizvodnje, tako je i od podjednakog značaja i treniranje menadžerskog osoblja za vođenje operacija produkcije danog poduzeća) je vjerojatno od najvećeg značaja za pravilno funkcioniranje poduzeća, njegovu produktivnosti i konkurentnost. Pri tome, veliku pozornost treba obratiti na motiviranost djelatnika, koja ovisi uvelike o tipu obuke, o prilagođenosti obuke ulaznim vještinama i znanju sudionika obuke, itd. Također, znanje u današnjem suvremenom potrošačkom društvu vrlo brzo zastarijeva i hlapi ukoliko se ne osvježava. Motiviranost zaposlenika, stoga, treba biti dovoljne kvalitete i intenziteta da navede

[27] Ćurčić, N., Faktori konkurentnosti i tržišno učešće organizacije kao pretpostavka poslovnog uspeha, Univerzitet privredna akademija, Novi Sad, 2017. str. 14-31.

zaposlenike na kontinuirano učenje, jer će se jedino tako održati dovoljan stupanj i razina njihovih vještina i znanja, a samim time i prednost na konkurentskim bojnim poljima[28].

[28] Šalabalija, S., Kompetencije zaposlenih u funkciji povećanja konkurentnosti kompanija, Kompanija "Javor", Prijedor, 2018. str. 252-260.

5. PLANIRANJA RADNE SNAGE NA PRIMJERU PODUZEĆA FERO-TERM d.o.o.

5.1. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU FERO-TERM D.O.O., DONJI STUPNIK

Poduzeće je osnovano 1991. godine sa sjedištem u Zagrebu (iako je prema sudskom registru vidljivo da tvrtka pod kojom poduzeće sada djeluje postoji tek od 2002. godine). Poduzeće trenutno posluje pod tvrtkom FERO-TERM d.o.o. (2002. godine je osnovano kao FERO-TERM MALOPRODAJA d.o.o., ali je pripajanjem matičnog poduzeća društvo nastavilo djelovati pod tvrtkom matičnog poduzeća). Riječ je o poduzeću čije se poslovanje temelji na prodaji:[29]

- Pločica i materijala za polaganje;
- Kupaonske i sanitarne opreme;
- Instalacijskog programa;
- Opreme za grijanje i hlađenje te
- Sistema solarnog grijanja.

Misija poduzeća je: „Razvijanjem originalne ponude i vlastitih robnih marki visoke kvalitete, te osluškivanjem tržišta pružiti raznovrstan i cjenovno prihvatljiv asortiman, a pro tome biti usmjereni na najvažniji element uspješnog poslovanja - kvaliteta prodajnog asortimana i zadovoljstvo naših kupaca.“[30]

Vizija poduzeća je: „Kao tržišni lider zadržati i očuvati vodeću poziciju najvećeg trgovačkog lanca u regiji s najboljom i najširom ponudom kupaonske i sanitarne opreme, pločica, opreme za grijanje i hlađenje te svega ostalog popratnog materijala.“[31]

[29] Fero-Term d.o.o. (s.a.): O nama, raspoloživo na: https://www.fero-term.hr/web/o-nama/40 (26.08.2019.)
[30] Ibidem.
[31] Ibidem.

Kronologija razvitka poduzeća:[32]

- 1991. – osnivanje poduzeća;
- 1992. – otvaranje prvog prodajnog centra u Zagrebu;
- 1994. – otvaranje drugog prodajnog centra u Šibeniku;
- 1995. – otvaranje trećeg prodajnog centra;
- 1996. – otvaranje logističkog centra u Buzinu;
- 1997. – otvaranje četvrtog prodajnog centra u Osijeku;
- 1998. – otvaranje petog prodajnog centra u Buzinu;
- 1999. – preseljenje uprave poduzeća u Buzin;
- 2000. – otvaranje novih prodajnih centara u Karlovcu, Sisku i Zagrebu (u Ilici);
- 2003. – otvaranje novog prodajnog centra u Svetoj Nedelji;
- 2004. – otvaranje prodajnog centra u Splitu;
- 2006. – otvaranje prodajnih centara u Velikoj Gorici i Bjelovaru;
- 2007. – otvaranje prodajnog centra u Slavonskom Brodu;
- 2008. – otvaranje prodajnih centara u Sesvetama i Šibeniku;
- 2010. – dovršena gradnja novog distributivno-logističkog centra Zagreb Stupnik;
- 2011. – otvaranje prodajnog centra u Puli;
- 2012. – otvaranje prodajnog centra u Zadru;
- 2013. – otvaranje prodajnog centra u Dubrovniku;
- 2014. – otvaranje prodajnog centra u Varaždinu;
- 2015. – otvaranje prodajnog centra u Rijeci;
- 2016. – otvaranje prodajnog centra u Poreču;
- 2017. – otvaranje prodajnog centra u Kaštel Sućurcu;
- 2018. – otvaranje prodajnog centra u Ljubljani te
- 2019. – otvaranje drugog prodajnog centra u Dubrovniku, u poslovnoj zoni Čibača.

Vidljivo je da se poduzeće s godinama širilo diljem Hrvatske, također je vidljivo da to širenje nije išlo prema nekom obrascu, već se može uočiti da su rađene analize mogućnosti prodaje prema određenim gradovima te je sukladno analizama poduzeće otvaralo nove prodajne centre. 2018. godine je otvoren prodajni centar u Ljubljani te se time poduzeće širi na strana

[32] Ibidem.

tržišta, a hoće li doći do daljnjih širenja u budućnosti, vrijeme će pokazati. Uz otvaranja dodatnih prodajnih centara, poduzeće se širilo i na način da je pripajalo druga poduzeća, odnosno:[33]

- 2008. godine - ADRIATIC HOLIDAY CLUB d.o.o. iz Buzina i PLAVA TERMOENERGETIKA d.o.o. iz Buzina;
- 2011. godine – FERO-TERM d.o.o. sa sjedištem u Donjem Stupniku;
- 2014. godine – ELECTRONIC d.d. sa sjedištem u Zagrebu;
- 2017. godine – LAN NEKRETNINE DVA d.o.o. sa sjedištem u Zagrebu.

[33] Sudski registar (2019.): Podaci o poslovnom subjektu, raspoloživo na: https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080439935 (26.08.2019.)

6. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

U istraživanju tipa studije presjeka je sudjelovalo 26 ispitanika, zaposlenih radnika u poduzeću Fero Term, različite starosti, spola, visine stručne spreme, godina radnog staža, itd. U daljem tijeku teksta slijede prvo opći socio-demografski podatci.

Od 26 ispitanika, 14 (53,8%) je bilo muškog, a 12 (46,2%) ženskog spola. Glede starosne dobi ispitanika, u rasponu 18-25 godina se nalazilo 2 ispitanika (7,7%), u rasponu 26-33 godine 4 ispitanika (15,4%), u rasponu 34-41 godine 10 ispitanika (38,5%), u rasponu 42-50 godina 5 ispitanika (19,2%) i u rasponu 51-59 godina također 5 ispitanika (19,2%) (Tablica 6.).

Tablica 5. Ispitanici prema spolu

SPOL	Broj (%)
M	14 (53,8)
Ž	12 (46,2)

Tablica 6. Ispitanici prema dobi

DOB	Broj (%)
18-25	2 (7,7)
26-33	4 (15,4)
34-41	10 (38,5)
42-50	5 (19,2)
51-59	5 (19,2)

Glede radnog statusa, 17 djelatnika je bilo zaposleno na neodređeno u poduzeću Fero Term (65,4%), dok je ostatak, njih 9 (34,6%) bilo zaposleno na određeno.

Glede faktora pri zapošljavanju u navedenom poduzeću, preporuku od bivšeg poslodavca je imalo 6 ispitanika (23,1%), dok većina, njih 20 (76,9%) nije imalo preporuku u trenutku zapošljavanja. Prethodni radni staž (u tvrtkama prije momenta zapošljavanja u fero Term poduzeću), je kod 2 ispitanika (7,7%) iznosio manje od godine dana, kod 4 ispitanika (15,4%) je iznosio 1-5 godina, kod 10 ispitanika (38,5%) je bio u rasponu 6-10 godina, a kod ostatka zaposlenih, također njih 10 (38,5%) je iznosio više od 10 godina (Tablica 7.).

Tablica 7. Značajke zaposlenika Fero Term poduzeća u trenutku dobivanja zaposlenja

PREPORUKE BIVŠEG POSLODAVCA	**Broj (%)**
Da	6 (23,1)
Ne	12 (76,9)
RADNI STAŽ U PRETHODNIM TVRTKAMA (godine)	**Broj (%)**
<1	2 (7,7)
1-5	4 (15,4)
6-10	10 (38,5)
>10	10 (38,5)

Što se tiče općeg zadovoljstva zaposlenika poduzeća Fero Term uvjetima zapošljavanja i napredovanja u danoj tvrtki, 20 zaposlenika (76,9%) je dalo ocjenu 5, a ostatak, njih 6 (23,1%), je dalo ocjenu 3. Glede zadovoljstva zaposlenika uvjetima poslovanja njihovog

poduzeća, 6 (23,1%) zaposlenika je dalo ocjenu 2, dok je ostatak, njih 20 (76,9%) dalo ocjenu 5.

Nije nađena nikakva statistički značajna razlika između ispitanika glede ove dvije varijable (χ^2=0,181, p=0,671, Tablica 8.).

Tablica 8. Uspoređivanje ocjene poslovanja poduzeća Fero Term od strane zaposlenika sa njihovom ocjenom uvjeta zapošljavanja i napredovanja u danom poduzeću

	Ocjena zaposlenika uvjeta poslovanja poduzeća Fero Term (ocjena 0-5) Broj (%)		χ^2	***p***
Opće zadovoljstvo zaposlenika poduzeća Fero Term uvjetima zapošljavanja i napredovanja (ocjena 0-5)	2	5		
3	1 (3,8)	5 (19,2)	0,181	0,671
5	5 (19,2)	15 (57,7)		
Ukupno	6 (23,1)	20 (76,9)		

Glede specifičnih aspekata zadovoljstva zaposlenika politikom zapošljavanja, preraspodjele i napredovanja u poduzeću Fero term, koje su oni manifestirali ocjenjivanjem vlastitog slaganja sa određenim tvrdnjama, rezultati su sljedeći:

- slaganje sa tvrdnjom *"Planiranje zaposlenika omogućuje razvoj zaposlenika poduzeća Fero-Term d.o.o."*, 10 sudionika je ocijenilo ocjenom 4 (38,5%), a ostatak, njih 16 (61,5%);
- slaganje sa tvrdnjom *"U poduzeću se provode za radno mjesto i sposobnosti zaposlenika za obavljanje tog posla na objektivan način"*, 2 ispitanika (7,7%) je ocijenilo ocjenom 1,

12 ispitanika (46,2%) je dalo ocjenu 3, 8 ispitanika (30,8%) je dalo ocjenu 4, a ostatak, njih 4 (15,4%) je dalo ocjenu 5;

- slaganje sa tvrdnjom *"Kod otvaranja novog radnog mjesta najprije se pruža prilika zaposlenicima unutar poduzeća"*, 2 ispitanika (7,7%) je dalo ocjenu 3, 8 ispitanika (30,8%) je dalo ocjenu 4, dok je ostatak, njih 16 (61,5%) dalo ocjenu 5;
- slaganje sa tvrdnjom *"Kod regrutiranja unutar poduzeća ne provode se dodatna testiranja, već se zaposlenik na novootvoreno radno mjesto regrutira temeljem preporuke i/ili procjene nadređenog/menadžera"*, 8 ispitanika (30,8%) je ocijenilo ocjenom 3, 2 ispitanika (7,7%) ocjenom 4, dok je ostatak, njih 16 (61,5%) dalo ocjenu 5;
- slaganje sa tvrdnjom *"Kod eksternog regrutiranja, novozaposlene se testira različitim testovima i prolazi nekoliko faza intervjua"*, 7 ispitanika (26,9%) je dalo ocjenu 3, 14 ispitanika (53,8%) je dalo ocjenu 4, a njih preostalih 5 (19,2%) dalo je ocjenu 5;
- slaganje sa tvrdnjom *"Integracija novih zaposlenika složen je proces koji uključuje aktivno sudjelovanje menadžmenta i zaposlenika"*, 6 sudionika (23,1%) je dalo ocjenu 3, 8 sudionika istraživanja (30,8%) je dalo ocjenu 4, a ostali sudionici, njih 12 (46,2%) je dalo ocjenu 5.

Glede veze između spola zaposlenika poduzeća Fero term i uvjeta zapošljavanja i napredovanja u poduzeću Fero Term, nije nađena nikakva statistički značajna razlika među ispitanicima (χ^2=0,046, p=0,829, Tablica 9.).

Tablica 9. Uspoređivanje varijabli spola zaposlenika poduzeća Fero Term sa općim zadovoljstvom zaposlenika uvjetima zapošljavanja i napredovanja u danom poduzeću

	Spol zaposlenika poduzeća Fero Term Broj (%)			
Opće zadovoljstvo zaposlenika poduzeća Fero Term uvjetima zapošljavanja i napredovanja (ocjena 0-5)	M	Ž	χ^2	***p***
3	3 (11,5)	3 (11,5)		

5	11 (42,3)	9 (34,6)	0,046	0,829
Ukupno	14 (53,8)	12 (46,2)		

Glede radnog staža ispitanika u poduzeću Fero Term, 4 ispitanika (15,4%) je imalo manje od 1 godine staža, 10 ispitanika (38,5%) je imalo staž u rasponu od 1-5 godina, 3 ispitanika (11,5%) u rasponu 6-10 godina, dok je ostatak, njih 9 (34,6%) imalo više od 10 godina radnog staža u ovom poduzeću. Glede aktivne uloge zaposlenika poduzeća Fero Term u angažiranju novih i preraspodjeli postojećih radnika, 3 radnika, to jest ispitanika (11,5%) je odgovorilo da ima tu ulogu, dok je većina, njih 23 (88,5%) odgovorilo da nema.

Nađena je statistički značajna razlika između navedene dvije varijable (χ^2=26,000, p=0,000, Tablica 10.), gdje su ulogu pri zapošljavanju i preraspodjeli radnika u poduzeću Fero term češće dobijali radnici sa više radnog staža u danom poduzeću.

Tablica 10. Uspoređivanje duljine radnog staža zaposlenika poduzeća Fero Term sa ulogom u angažiranju i preraspodjeli radne snage

	Angažman pri zapošljavanju i preaspodjeli radne snage Broj (%)		χ^2	***p***
Radni staž zaposlenika poduzeća Fero Term (god.)	Da	Ne		
< 1	0 (0,0)	4 (15,4)	26,000	0,000
1-5	0 (0,0)	10 (38,5)		
6-10	3 (11,5)	0 (0,0)		
>10	0 (0,0)	9 (34,6)		
Ukupno	3 (11,5)	23 (88,5)		

Glede stručne spreme, srednju stručnu spremu (ili niže od nje) je imalo 13 ispitanika (50,0%), 5 ispitanika (19,2%) je imalo višu stručnu spremu, dok je 8 ispitanika (30,8%) imalo visoku stručnu spremu.

Glede vrste aktivnosti, to jest obveza koje uposlenici imaju u poduzeću Fero Term, istraživanjem i razvojem se bavi 2 ispitanika (7,7%), upravljanjem financijama 3 (11,5%), upravljanjem ljudskim resursima također 3 (11,5%), logistikom proizvoda poduzeća 2 (7,7%), u prodajnom sektoru radi 9 (34,6%), dok se fizičkim poslovima bavi 6 zaposlenika (23,1%). Nađena je statistički značajna razlika između ispitanika, gdje uglavnom radnici sa nižom radnom spremom obavljaju poslove koji zahtijevaju viši stupanj obrazovanja (χ^2=41,500, p=0,000, Tablica 11.)

Tablica 11. Uspoređivanje visine stručne spreme zaposlenika poduzeća Fero Term sa vrstom poslova koje obavljaju u poduzeću

	Odjel gdje radi radnik Broj (%)							χ^2	p
Visina stručne spreme radnika	Istraž. i ravz.	Upravlj. financ.	Upravlj. ljud. resurs.	logist. proizv. Poduz.	Prod. sekt.	Usluge	Fiz. posl.		
SSS ili niža	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	6 (23,1)	1 (3,8)	6 (23,1)	41,500	0,000
Viša SS	2 (7,7)	3 (11,5)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)		
Visoka SS	0 (0,0)	0 (0,0)	3 (11,5)	2 (7,7)	3 (11,5)	0 (0,0)	0 (0,0)		
Doktor znanosti	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)		
Ukupno	2 (7,7)	3 (11,5)	3 (11,5)	2 (7,7)	9 (34,6)	1 (3,8)	6 (23,1)		

6.1. DISKUSIJA

Istraživanja su pokazala da radnici, ***bez značajnijeg utjecaja spola radnika***, su motivirani za rad i zadovoljni su uvjetima rada i zapošljavanja, ako su zadovoljeni određeni kriteriji, kao što su dobri odnosi među radnicima, dobro poslovanje poduzeća, redovite plaće i slično[34].

Naše istraživanje nije pokazalo utjecaj spola radnika na zadovoljstvo zapošljavanjem i uvjetima napredovanja u poduzeću Fero Term. Zadovoljstvo radnika ovog poduzeća je visoke razine.

Glede visine stručne spreme i motiviranosti zaposlenika na rad, istraživanja su pokazala da i u tom pogledu prevladava slično mišljenje radnika, kao i u slučaju utjecaja spola, pri čemu su radnici sa skoro svim razinama stručne spreme više zadovoljni ako vladaju dobri odnosi među radnicima u poduzeću, ako su plaće redovite, poslovanje je dobro i sl.[35]

U našem istraživanju na zaposlenicima poduzeća Fero Term, utvrđeno je da uglavnom radnici sa višom stručnom spremom obavljaju i složenije poslove, dok radnici sa nižom stručnom spremom obavljaju uglavnom jednostavnije poslove, koji i zahtijevaju niže kvalifikacije, uz visoku razinu općeg zadovoljstva uvjetima poslovanja poduzeća.
I u slučaju duljine radnog staža, u istraživanjima je pronađeno da su za zadovoljstvo radnika najbitniji čimbenici dobro poslovanje poduzeća, dobri odnosi među radnicima, itd.[36]

Naše istraživanje je utvrdilo da u poduzeću Fero Term zadatke zapošljavanja novih i preraspodjele postojećih radnika uglavnom obavljaju djelatnici sa većom duljinom radnog staža u danom podućeu, uz ostale čimbenike koji pokazuju dobro funkcioniranje poduzeća (visoko zadovoljstvo poslovanjem poduzeća, visoko zadovoljstvo procedurama zapošljavanja i napredovanja radnika, adekvatna raspodjela poslova prema visini stručne spreme itd.).

---

[34] Jokanović, D., Ključni aspekti motivacije zaposlenih u preduzećima Bosne i Hercegovine, Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2015., str. 43-50.

[35] Ibidem, str 43-50.

[36] Ibidem, str 43-50.

Istraživanja na tlu Republike Hrvatske su tijekom posljednjih godina utvrdila da se u nedavnom periodu radilo na izobrazbi zaposlenika u hrvatskim tvrtkama i gospodarstvenim organizacijama, te da se dosta napretka ostvarilo na području općeg razvoja zaposlenika. Ipak, istraživanje je pokazalo i određene nelogičnosti, kao što je činjenica da ne postoji statistički značajna korelacija između određenih značajki tvrtki (obujam djelatnosti, vlasništvo, razine izobrazbe radnika, itd.) sa značajem koji te tvrtke pridaju izobrazbi i općem razvoju i napredovanju svojih djelatnika[37].

Ovo istraživanje je pokazalo da su djelatnici poduzeća Fero Term, ocjenjivanjem određenih, spceifičnih čimbenika zapošljavanja u poduzeću (kako pri zapošljavanju eksternom, tako i onom internom, to jest pri preraspodjeli i napredovanju postojećih radnika), velikim dijelom zadovoljni politikom zapošljavanja u dntoj tvrtki, što se ogleda davanjem visokih ocjena slaganja sa pojedinim tvrdnjama iz ankete.

6.2. SMJERNICE UNAPRJEĐENJA PROCESA PLANIRANJA KADROVA

Glede rezultata ovog istraživanja, na radnicima poduzeća Fero Term, i na osnovu svega ranije spomenutog o značaju adekvatnog zapošljavanja, napredovanja radnika i slično, u principu, ne možemo sugerirati neke značajnije izmjene politike ovog poduzeća.

Radnici su pokazali visoku razinu zadovoljstva i obujmom i kvalitetom poslovanja poduzeća, visoku razinu zadovoljstva politikom zapošljavanja, a uz nepostojanje diskriminacije pri zapošljavanju u odnosu na spol, kao i činjenicom da ovim procedurama uglavnom upravljaju radnici više stručne spreme i da se vrsta poslova uglavnom raspoređuje prema visini stručne spreme, možemo samo utvrditi da je navedeno poduzeće u dobrom stanju i vjerojatno dobre konkurentnosti.

[37] Vokić, NP, Grizelj, H., Obrazovanje i razvoj zaposlenika u hrvatskim organizacijama, *Ekonomski pregled, 58(12),* 2007., str. 851.

7. ZAKLJUČAK

Konkurentnost poduzeća i tvrtki bilo koje države predstavlja određenu vrstu nadmoći nad drugim tvrtkama iste, ili slične vrste poslova, na inozemnom tržištu. Ključ postizanja konkurentnosti leži u podizanju produktivnosti dane tvrtke, to jest povećanju efikanosti njenih proizvodnih kapaciteta, uz što manji trošak sredstava, vremena i truda, a postizanje najviše moguće kvalitete proizvoda i uslug. Ključ postizanja adekvatne razine produktivnosti leži u većem broju čimbenika, od kojih je među najznačajnijim stručna i motivirana radna snaga danog poduzeća, s adekvatnom politikom zapošljavanja i napredovanja radnika.

Glede ciljeva ove studije, došli smo do zaključka da postoji visoka razina zadovoljstva zaposlenika politikom zapošljavanja i napredovanja u poduzeću Fero Term, sa visokom razinom zadovoljstva općim poslovanjem poduzeća. Utjecaji spola pri zapošljavanju i napredovanju nisu utvrđeni. Glede važnosti visine stručne spreme, utvrdili smo značajan utjecaj radnog staža, gdje zaposlenici sa višim radnim stažom u ovom poduzeću češće i odlučuju u procedurama zapošljavanja i preraspodjele i napredovanja radnika, kao i da jednostavnije poslove obavljaju djelatnici sa nižom, a složenije poslove sa relativno višom stručnom spremom.

Opći uvjeti poslovanja i zapošljavanja djelatnika u poduzeću izgledaju povoljno, uz pretežno dobro ocjenjivanje posebnih aspekata i procedura zapošljavanja i napredovanja, s dobrim potencijalom poduzeća i prilikama za osiguranje konkurentnosti na domaćim i inozemnim tržištima.

SUMMARY

Personnel planning is the basis of recruitment and selection of personnel and must be based on a continuous analysis of the personnel structure, the results of the personnel, the state of motivation and the achievement of the goals of the company in order to formulate strategies for the development of a work saga in the company. Workforce planning ie. company personnel is a problem that this paper deals with, and is a starting point for recruitment and selection in the future of the company, and is a source of information for managing the existing personnel in the company. The subject of work analysis are personnel planning processes based on the example of the company Fero-Term d.o.o. In the paper we used observation methods, comparative method and statistical methods to examine the relationship of individual variables relevant to workforce planning, which is essentially the basis for drawing conclusions and formulating guidelines for improving the workforce planning process. The study concluded that the general conditions of business and employment of employees in the company appear favorable, with a predominantly good evaluation of the specific aspects and procedures of employment and promotion, with good potential of the company and high chances to ensure competitiveness in domestic and foreign markets.

Key words: personnel planning, competitiveness, company, Fero-Term d.o.o., Donji Stupnik

LITERATURA

1) Bahtijarević – Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2) Buble, M., Management, Ekonomki fakultet, Split, 2000.
3) Ćurčić, N., Faktori konkurentnosti i tržišno učešće organizacije kao pretpostavka poslovnog uspeha, Univerzitet privredna akademija, Novi Sad, 2017.
4) Jokanović, D., Ključni aspekti motivacije zaposlenih u preduzećima Bosne i Hercegovine, Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2015.
5) Stewart, T.A., Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, 1997.
6) Sudski registar (2019.): Podaci o poslovnom subjektu, raspoloživo na: https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080439935 (26.08.2019.)
7) Šalabalija, S., Kompetencije zaposlenih u funkciji povećanja konkurentnosti kompanija, Kompanija "Javor", Prijedor, 2018.
8) Vokić, NP, Grizelj, H., Obrazovanje i razvoj zaposlenika u hrvatskim organizacijama, *Ekonomski pregled, 58(12),* 851-880, 2007.

PRILOZI

Prilog br. 1: ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

molim Vas da izdvojite vrijeme za popunjavanje kratkog upitnika u nastavku. Upitnik se provodi s ciljem izrade diplomskog rada te je anoniman. Svi rezultati upitnika analizirat će se zbirno u svrhu istraživanja problematike rada planiranja zaposlenika. Zahvaljujem se na izdvojenom vremenu i sudjelovanju u anketi.

1. Spol:

1.1.muško

1.2.žensko

2. Dob:

2.1.18-25

2.2.26-33

2.3.34-41

2.4.42-50

2.5.51-59

2.6.60 i više

3. Radni status:

3.1.zaposlen na neodređeno

3.2.zaposlen na određeno

4. Stručna sprema:

- SSS ili niža
- VŠS
- VSS
- Doktor znanosti

5. Radni staž u poduzeću Fero-Term d.o.o.?

- Manje od godine dana
- 1-5 godina
- 6-10 godina
- Više od 10 godina

6. Prilikom zaposlenja u poduzeću FeroTerm, koliko ste imali radnog iskustva na tim, ili sličnim poslovima?

a) Manje od godine dana
b) 1-5 godina
c) 6-10 godina
d) Više od 10 godina

7. Prilikom zaposlenja u poduzeću FeroTerm, da li ste imali preporuku od bivšeg poslodavca?

a) Da
b) Ne

8. Odjelu kojem ste zaposleni u poduzeću Fero-Term d.o.o.?

- Istraživanje i razvoj
- Upravljanje financijama poduzeća
- Upravljanje ljudskim resursima poduzeća
- Logistika proizvoda poduzeća (evidencija inventara, nabava, i sl.)
- Rad u prodajnom sektoru (prodajni objekti poduzeća)
- Pružanje usluga (dostava, prijevoz i montaža gotovih proizvoda)
- Fizički poslovi (pri proizvodnji, transportu, skladištenju proizvoda i sl.)

9. Ocjenom od 0 do 5 ocijenite stupanj kvalitete poslovanja Vašeg poduzeća FeroTerm (manifestirano kroz postojanje redovnih plaća, visinom plaća, postojanjem povišica i premija, eventualnim postojanjem otpuštanja, i sl.)

_____

10. Ocjenom od 0 do 5 ocijenite stupanj Vašeg općeg zadovoljstva uvjetima **zapošljavanja i napredovanja** u Vašem poduzeću (FeroTerm):

_____

11. Da li ste u Vašem poduzeću (FeroTerm) zaduženi za angažiranje novih i/ili preraspodjelu postojećih radnika?

c) Da

d) Ne

Molimo Vas da za tvrdnje u nastavku zaokružite razinu slaganja s tvrdnjom, pritom broj **1** znači da se u potpunosti **ne slažete** s navedenom tvrdnjom, a broj **5** znači da se u potpunosti **slažete** s navedenom tvrdnjom.

1.	Planiranje zaposlenika omogućuje razvoj zaposlenika poduzeća Fero-Term d.o.o.	1	2	3	4	5
2.	U poduzeću se provode testovi za radno mjesto i sposobnosti zaposlenika za obavljanje tog posla na objektivan način.	1	2	3	4	5
3.	Kod otvaranja novog radnog mjesta najprije se pruža prilika zaposlenicima unutar poduzeća.	1	2	3	4	5
4.	Kod regrutiranja unutar poduzeća ne provode se dodatna testiranja, već se zaposlenik na novootvoreno radno mjesto regrutira temeljem preporuke i/ili procjene nadređenog/menadžera.	1	2	3	4	5
5.	Kod eksternog regrutiranja, novozaposlene se testira različitim testovima i prolazi nekoliko faza intervjua.	1	2	3	4	5

6.	Integracija novih zaposlenika složen je proces koji uključuje aktivno sudjelovanje menadžmenta i zaposlenika.	1	2	3	4	5