STUPANJ ISKORIŠTENJA KVALIFIKACIJA ZAPOSLENIKA U SREDNJOJ ŠKOLI BIOGRAD NA MORU

Rašin, Karla

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

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:124:695678

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

STUPANJ ISKORIŠTENJA KVALIFIKACIJA ZAPOSLENIKA U SREDNJOJ ŠKOLI BIOGRAD NA MORU

Mentor:
doc. dc. sc. Željko Mateljak

Studentica:
Karla Rašin
4141261

Split, rujan, 2018. godina

Sadržaj:

SAŽETAK **1**

1. UVOD **2**

1.1. PREDMET RADA 2

1.2. PROBLEM RADA 2

1.3. CILJEVI RADA 3

1.4. METODE RADA 3

1.5. OBRAZLOŽENJE STRUKTURE RADA 3

2. TEORIJSKE ODREDNICE KADROVIRANJA **4**

2.1. PLANIRANJE KADROVA 5

2.1.1. Analiziranje okruženja 8

2.1.2. Predviđanje potreba za kadrovima 11

2.1.3. Predviđanje mogućnosti osiguravanja kadrova 12

2.1.4. Donošenje planova kadrova 12

2.1.5. Uspostavljanje povratne sprege na planovima kadrova 13

2.2. PRIBAVLJANJE, SELEKCIJA I UPRAVLJANJE KADROVIMA 14

2.2.1. Pribavljanje kadrova 14

2.2.2. Selekcija kadrova 17

2.2.3. Obuka i usavršavanje kadrova 19

2.2.4. Motiviranje i nagrađivanje 20

3. OSNOVI PODACI O SREDNJOJ ŠKOLI BIOGRAD NA MORU **23**

4. STUPANJ ISKORIŠTENJA KVALIFIKACIJE ZAPOSLENIKA U SREDNJOJ ŠKOLI BIOGRAD NA MORU **24**

4.1. KRETANJE KADROVA PO GODINAMA 24

4.2. ANALIZA STUPNJA ISKORIŠTENJA KVALIFIKACIJA 25

4.3. OBRAZOVNA STRUKTURA ZAPOSLENIH 28

5. ZAKLJUČAK 31

ABSTRACT 32

LITERATURA 33

POPIS TABLICA 34

POPIS SLIKA 35

POPIS GRAFIKONA 36

SAŽETAK

Ljudski resursi predstavljaju glavnu pretpostavku za obavljanje uspješnog poslovanja i organizacije određenog poduzeća. Upravo oni pokreću sve ostale resurse, zato je važno da menadžment u organizaciji posjeduju znanja i vještine kako bi se ostvarili svi ciljevi.

U ovom radu detaljno su prikazane teorijske odrednice kadroviranja, te ciljevi kako na najbolji mogući način kroz zapošljavanje te motiviranje i nagrađivanje zaposlenika ostvariti željeni uspjeh. Nakon razrađenih funkcija kadroviranja analiziramo srednju školu Biograd na Moru.
Navode se osnovni podaci o školi, stupanj iskorištenja kvalifikacije zaposlenika, obrazovna struktura zaposlenika, kretanje kadrova po godinama, načini motiviranja zaposlenika, te nagrade koje škola posjeduje.

Znanstveno-istraživačke metode korištene u ovom radu su metoda sinteze, metoda analize te metoda deskripcije.

Ključne riječi: stupanj iskorištenja, kvalifikacije, obrazovna struktura, zaposlenici, srednja škola Biograd na Moru

1. UVOD

1.1. PREDMET RADA

Suvremena ekonomska teorija naglašava važnost kadrova za uspješnost poduzeća. Kadrovi (ljudski resursi) jedni su od resursa poduzeća. Osim takvih nematerijalnih resursa, postoje i brojni materijalni te drugi resursi. Međutim, ono što je potrebno imati na umu jest to da svim tim ostalim resursima zapravo upravljaju kadrovi. Slijedom toga, jasno je kako kadrovi poduzeća izravno determiniraju uspješnost.

Predmet ovog rada je kadroviranje u teoretskom i praktičnom smislu. Zbog toga što je u današnje vrijeme prepoznata važnost kadrova, sve veća pažnja pridodaje se i kadroviranju. Riječ je o menadžerskoj funkciji koju u većim poduzećima provode posebni menadžeri, a u manjim obično vlasnici ili netko iz vlasničke strukture. Ova menadžerska funkcija uključuje čitav skup aktivnosti koje su vezane uz ljudske kadrove, njihovo planiranje, pribavljanje, razvoj i usavršavanje, motiviranje i nagrađivanje, i dr. Navedene i druge sastavnice kadroviranja predmet su ovog rada.

1.2. PROBLEM RADA

Kadroviranje je funkcija koja u današnjim okolnostima ima izraziti značaj, no isto tako to je funkcija koja je vrlo složena. Za provođenje kadroviranja stoga su potrebna određena znanja i sposobnosti osobe zadužene za provođenje ove funkcije. Također, provođenje ove funkcije zapravo nikad nije konačno. Drugim riječima, kadroviranje je potrebno provoditi kontinuirano, sukladno okolnostima iz okruženja te potrebama i mogućnostima određenog poduzeća. Stoga problem ovog rada uključuje složenost kadroviranja te potrebu kontinuiranog provođenja, zbog čega je vrlo važno adekvatno razviti i implementirati ovu funkciju u poduzeću.

1.3. CILJEVI RADA

Ciljevi ovog rada uključuju proučavanje bitnih odrednica kadroviranja u teoretskom smislu. Cilj je tako ustanoviti što točno ta sastavnica obuhvaća te kako se ona provodi. Također, cilj rada je i na praktičnom primjeru proučiti kako se kadroviranje provodi u jednom poduzeću, nakon čega će se sintezom teoretskog i praktičnog dijela moći iznijeti zaključak.

1.4. METODE RADA

Prilikom izrade ovog rada korištene su različite metode kao što su komparativna, induktivna, deskriptivna, kompilacijska i druge. Komparativna metoda korištena je sa svrhom usporedbe različitih stanja, činjenica, podataka, pojmova i sl. Induktivna metoda korištenja je poradi zaključivanja, od pojedinačnih stanja i činjenica ka općim. Deskriptivna je metoda korištena sa svrhom opisivanja pojedinih podataka, stanja, pojava i sl., dok kompilacijska izvora kombinira različite izvore u jednu cjelinu. Prilikom izrade rada korištena je i raznovrsna literatura koja obuhvaća knjige, znanstvene i stručne članke te relevantne internetske izvore.

1.5. OBRAZLOŽENJE STRUKTURE RADA

Struktura rada podijeljena je na različite cjeline. Nakon ove uvodne cjeline, drugo poglavlje teoretske je naravi. U njemu se proučava kadroviranje te bitne odrednice istoga. Tako će u tom poglavlju između ostaloga biti govora i o planiranju, pribavljanju, selekciji, upravljanju kadrovima, i dr. Treće poglavlje iznosi općenite podatke o poduzeću koje se analizira u praktičnom dijelu. Četvrto poglavlje predstavlja praktičan primjer u kojem će se analizirati kadroviranje u odabranom poduzeću.

2. TEORIJSKE ODREDNICE KADROVIRANJA

Kadroviranje, kao menadžerska funkcija, predstavlja skup aktivnosti o ljudskim kadrovima. Uključuje znanja o kadrovima i radnim odnosima, popunjavanja i selekcije kadrova, obrazovanja i razvoja karijere, kompenzacija i nagrada, koje se međusobno isprepliću i povezuju u jedinstvenu aktivnost.[1]

Vidljivo je da kadroviranje kao menadžerska aktivnosti nužno obuhvaća različita znanja. Okosnica ove funkcije je privlačenje, razvoj i upravljanje kadrovima u poduzeću. Riječ je o jednom kompleksnom postupku čiji je značaj za poduzeće od izrazite važnosti, zbog čega je važno da se kadroviranju pristupi krajnje ozbiljno i detaljno. Još jedan razlog iz čega proizlazi važnost kadroviranja je taj da moderna ekonomska teorija ističe ljude, odnosno ljudske resurse kao temeljne pokretače poduzeća (temeljni čimbenik).

Mnoga istraživanja u svijetu pokazuju da je opća uspješnost poduzeća značajno povezena s kvalitetom obavljanja pojedinih funkcija, odnosno aktivnosti kao što su: trening, pribavljanje i selekcija, praćenje uspješnosti, nagrađivanje zaposlenih, itd. Istraživanja su pokazala i kako su osim osnovnih skupina aktivnosti i zadaća, odnosno specifičnih (pod)funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, s uspješnošću poduzeća povezani čimbenici vezani uz ljude i upravljanje, kao što su postojanje organizacijske jedinice za ljudske potencijale, sigurnost posla, zadovoljstvo poslom, sposobnosti menadžera ljudskih potencijala, i sl. Na koncu, rezultati brojnih istraživanja ujedno pokazuju i da je uspjeh poduzeća značajno povezan i s ukupnom kvalitetom upravljanja ljudskim potencijalima nekog poduzeća.[2]

I drugi pokazatelji svjedoče o važnosti kadroviranja te upravljanja ljudskim resursima:[3]

1. sve bogatija literatura iz ovog područja temelj je dobre osnove za proučavanje i daljnji razvoj koncepta,
2. koncept upravljanja ljudskim resursima sve se više kao znanstvena disciplina proučava i studira na fakultetima u svijetu,

[1]Čičin-Šain, D.: Kadroviranje - predavanje iz menadžmenta, URL: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_14.pdf (23. kolovoza 2017.)
[2]PotološkiVokić, N.: Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled, 55 (5-6), 2004., str. 455-478.
[3]Jambrek, I.; Penić I. I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima - ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci 29 (2), 2008., str. 1181-1206.

3. sve veći broj organizacija uviđa značaj, odnosno neophodnost da njihovi menadžeri ovladaju spomenutim konceptom te se često održavaju tečajevi i seminari iz spomenutog područja,
4. mnoge organizacije zapošljavaju stručnjake i timove stručnjaka iz ovog područja,
5. sve je veći broj agencija za pružanje usluga iz područja upravljanja ljudskim resursima,
6. plaće stručnjaka iz ovog područja vrlo su visoke i imaju stalni trend rasta i
7. sve više organizacija ima u glavnom upravnom odboru stručnjaka za upravljanje ljudskim resursima.

Iz navedenoga proizlazi važnost kvalitetnog kadroviranja koje zauzima značajno mjesto u modernoj organizaciji suvremenog poduzeća. U većim poduzećima za kadroviranje obično je odgovoran poseban menadžment koji se naziva menadžment ljudskih resursa (potencijala), dok u manjim poduzećima takav menadžment često ne postoji pa je za poslove kadroviranja najčešće zadužen vlasnik poduzeća ili netko drugi iz vlasničke strukture.

Kao što je bilo rečeno, kadroviranje obuhvaća niz različitih poslova i radnji. Prvo je potrebno provesti planiranje ljudskih kadrova, odnosno identificirati potrebu za ljudskim kadrom u poduzeću. Potreba za ljudskim kadrom varira od poduzeća do poduzeća budući da poduzeća imaju i različite potrebe za ljudskim kadrom, kako kvantitativne tako i kvalitativne. Budući da predstavlja polazišnu osnovu, planiranje ljudskih kadrova potrebno je provesti na adekvatan način.

2.1. PLANIRANJE KADROVA

Planiranje kadrova jedna je od najznačajnijih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u općenitom smislu. U svojoj suštini, ono obuhvaća utvrđivanje potreba za kadrovima. Kao temeljna svrha ove aktivnosti navodi se donošenje, odnosno izrada plana ljudskih resursa (kadrova), koji opet predstavlja temeljni dokument koji služi menadžerima ili drugim osobama koje donose odluke u pribavljanju ljudskih resursa.

Planiranjem kadrova razrađuju se strategije organizacije, odnosno strategije vezane uz ljudske resurse. Ljudski resursi jedni su od najznačajnijih resursa uopće u organizaciji jer od njih zavisi kako će organizacija reagirati na izazove u okruženju, što je posebno izraženo u

današnjim dinamičnim i turbulentnim okolnostima koje su također i podložne različitim promjenama.

Planiranje kadrova nije značajno samo za organizaciju u cjelini, već je ono značajno i za samo osoblje. Ono stoga omogućava njihovu "pripremu za budućnost". Planiranje kadrova ima brojne i raznovrsne ciljeve, među kojima su najznačajniji:[4]

- uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih resursa,
- povezati sve potrebe za ljudskim resursima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije,
- utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim resursima u globalu i po specifičnim kategorijama,
- zaštititi ulaganja organizacije i osigurati maksimalni povrat na ulaganja u ljudske resurse,
- omogućiti organizaciji da se uspješno nosi sa konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku sposobnost u prednost.

Kadroviranje općenito, pa tako i planiranje ljudskih kadrova neodvojivo je od poslova koji se u poduzeću obavljaju. Stoga, u procesu planiranja kadrova treba polaziti od toga koji se poslovi u poduzeću trebaju obavljati, koji zadatci i koje aktivnosti kako bi se ispunili ciljevi poduzeća. Poduzeće zapravo traži kadrove koji će pomoći realizaciji prethodno postavljenih ciljeva. Zbog tog razloga, kako bi se kadroviranje moglo provesti na kvalitetan način, neophodno je prethodno utvrditi ciljeve poduzeća.

Kako bi ciljevi bili kvalitetno postavljeni, a time omogućeno i dizajniranje poslova, a poslije i popunjavanje kadrovima, neophodno je da ciljevi posjeduju određene značajke. Ciljevi poslovne jedinice moraju zadovoljiti četiri kriterija:[5]

1. Prvo, ciljevi se moraju organizirati hijerarhijski, od najvažnijeg do najmanje važnog. Poduzeće ili poslovna jedinica može se kretati od širokih ciljeva prema specifičnim ciljevima za određene odjele i pojedince.
2. Drugo, ciljevi se moraju definirati kvantitativno kad god je moguće. Cilj "povećanje povrata ulaganja (ROI)" moglo bi se bolje definirati "povećanje ROI-a za 15% ili čak i bolje" "povećanje ROI-a za 15% u sljedeće dvije godine".

[4]Lončarević, R.: Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str. 156.
[5]Kotler, P.: Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2001., str. 84.

3. Treće, ciljevi trebaju biti realni. Trebaju proizaći iz analize prilika i snaga poslovne jedinice, a ne iz jednostavnih želja.
4. Na kraju, ciljevi poduzeća moraju biti konzistentni. Nije moguće istodobno maksimizirati prodaju i dobit.

Ciljevi se ostvaruju izvršavanje određenih zadataka koje je moguće detaljno raščlaniti. Izvršavanje zadatka provodi se obavljanjem poslova, a analizom poslova utvrđuje se koje će to poslove nositelj obavljati. Analiza posla, odnosno radnog mjesta stoga je preduvjet za uspješno kadroviranje bez kojeg nije moguće obaviti niti jednu od spomenutih funkcija i zadaća kadroviranja.

Analiza radnoga mjesta postupak je pomoću kojega se opisuju zahtjevi toga radnog mjesta. Analizom radnog mjesta dobivaju se podaci o tome što se na nekom radnom mjestu radi, gdje se radi, kako se radi, čime se radi i u kojim radnim uvjetima se radi.[6]

Stoga, potrebno je opisati poslove, norme, informacije potrebne za izvršenje poslova, resurse, uvjete rada, znanja, vještine, sposobnosti, i dr. To se obavlja temeljem prikupljanja podataka i informacija u poduzeću, temeljem kojih se potom izrađuju opisi i specifikacije posla. Opis posla dokument je kojim se daje detaljan opis posla, dok se specifikacijom posla definiraju zahtjevi koji se postavljaju na izvršitelja određenog posla. Tek kada se učini navedeno moguće je planirati potrebe za ljudskih kadrovima.

Kao rezultat planiranja kadrova, nastaje i plan kao dokument. Plan kadrova obuhvaća pripremu strateškog i operativnog plana ljudskih kadrova, odnosno predviđanje promjena i proučavanje temeljnih načela, metoda i tehnika planiranja kadrova. Istraživanje potreba za kadrovima i znanjem mora biti okrenuto budućnosti, što znači da treba pozornost obratiti na trendove, tendencije pravilnosti u izazovu stalnih promjena.[7]

Pri planiranju ljudskih kadrova u obzir treba uzeti i potencijalna nova radna mjesta koja u poslovanju poduzeća mogu nastati. Ukoliko poduzeće već raspolaže određenim kadrovima,

[6]Buntak, K.; Sesar, V.; Vršić, M.: Analiza i oblikovanje radnog mjesta, Tehnički glasnik 7 (3), 2013., str. 311-315.
[7]Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2008., str. 127.

od značaja je i raspolagati kvalitetnom bazom podatka o postojećim kadrovima, odnosno ljudskim resursima u poduzeću.

Iz navedenoga, proizlazi kako se planiranje kadrova sastoji od određenih različitih, posebnih, ali i zavisnih koraka. Iz toga proizlazi kako je sam proces planiranja kadrova veoma složen. Suvremeno poimanje procesa planiranja kadrova podrazumijeva njegovo ostvarivanje kroz sljedeće faze (korake):[8]

- analiziranje okruženja,
- predviđanje potreba za kadrovima,
- predviđanje mogućnosti osiguravanja kadrova,
- donošenje planova i
- uspostavljanje povratne sprege.

2.1.1. Analiziranje okruženja

Faktori iz okruženja (okoline) poduzeća vrlo su bitni za planiranje kadrova. Drugim riječima, njih je prilikom procesa planiranja kadrova potrebno uzeti u obzir. Stoga, čimbenici iz okruženja koji na određeno poduzeće imaju utjecaj moraju se identificirati, analizirati i vrednovati. Razlikuje se interno i eksterno okruženje poduzeća.

Interno okruženje poduzeća čine[9]: organizacijska struktura, organizacijska kultura te,organizacijski resursi. S druge strane, eksterno okruženje poduzeća obuhvaća[10]: ekonomske, tehnološke, socio-kulturne, političko pravne te poslovne čimbenike. Na ovom mjestu neće se detaljno analizirati navedeni faktori okruženja, već će se veća pažnja posvetiti samim načinima na koje se interna i eksterna analiza okruženja provode.

Za analizu internog okruženja često se koristi tzv. SWOT analiza. Naziv ove analize dolazi od skraćenica prvih slova engleskih riječi Strenghts (snage), Weaknesses (slabosti), Opportunities (prilike), Threats (prijetnje). To su ujedno i elementi ove analize. Snage i slabosti predstavljaju internu analizu, u kojoj se analiziraju već navedeni čimbenici internog

[8]Lončarević, R.: Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str. 156.
[9]Čičin-Šain, D.: Menadžment i okruženje - prezentacijski materijali iz Osnova menadžmenta, URL: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_03.pdf (18. siječnja 2018.)
[10]Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 290.

okruženja (organizacijska struktura, kultura i resursi). Primjer jedne takve analize prikazan je u narednoj tablici.

Tablica 1. Primjer analize internog okruženja

SNAGE	SLABOSTI
mnogo proizvodnih linija	neadekvatna linija proizvoda
široka pokrivenost tržišta	porast troškova proizvodnje
iskustvo u proizvodnji (pružanju usluga)	loš plan marketinga
dobra organizacija marketinga	gubitak goodwilla
vodstvo u istraživanju i razvoju	nepostojanje poznate marke
stručna radna snaga	konflikti unutar organizacije
dobar marketinški informacijski sustav	slabo upravljanje financijama
poznata marka	neodređenost strateških ciljeva
dobar stil upravljanja i kvalitetna voditeljska ekipa	rigidna organizacijska struktura
prilagodljivost promjenama	slab imidž
dobro upravljanje financijama	slabo upravljanje portfoliom
niski troškovi poslovanja	neusmjereni rast
superiorna tehnologija	neodgovarajući kadrovi
dobro razrađena strategija organizacije	zaostajanje u istraživanju i razvoju
dobro upravljanjem portfoliom	loš sustav kontrole
Drugo	loš marketinški informacijski sustav
	Drugo

Izvor: Renko, N.: Strategija marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005., str. 120.

Iz tablice 1. vidljivo je kako postoji mnogo različitih snaga i slabosti koje jedno poduzeće može imati. U praksi, osim što ima snage, poduzeće uvijek ima i neke slabosti. Također je obično riječ o nekoliko snaga i nekoliko slabosti, pa tako poduzeće primjerice može imati stručnu radnu snagu, niske troškove poslovanja, superiornu tehnologiju, ali i neusmjeren rast, loš sustav kontrole te loš marketinški sustav. Potrebno je napomenuti kako popis snaga i slabosti iznijetih u tablici nikako nije konačan.

Osim SWOT analize, postoje i druge metode analize interne okoline, no budući da se one u suštini svode na analizu snaga i slabosti, one se na ovom mjestu neće detaljnije proučavati. Umjesto toga, fokus će se staviti na drugi dio SWOT analize koji obuhvaća prilike i prijetnje,

što zapravo predstavlja analizu eksternog okruženja. Pozitivni utjecaji iz tog okruženja mogu se identificirati kao prilike, dok negativni kao prijetnje. Primjer analize eksternog okruženja može se vidjeti u sljedećoj tablici.

Tablica 2. Primjer analize eksternog okruženja

PRILIKE	PRIJETNJE
mnogo proizvodnih linija	neadekvatna linija proizvoda
proširenje osnovnog posla	napadi na osnovni posao
ulazak u nove segmente tržišta	porast domaće konkurencije
povećati troškovne ili druge konkurentske prednosti	porast inozemne konkurencije
diverzificiranje u nove poslove	promjena ukusa potrošača
osvajanje inozemnog tržišta	pojava supstituta na tržištu
primjena istraživanja i razvoja u novim područjima	novi oblici konkurencije
usvajanje nove tehnologije	preuzimanje od strane druge tvrtke
vertikalna integracija prema naprijed i natrag	promjena demografskih čimbenika
prevladavanje ulaznih barijera	ekonomske krize i problemi
profitabilne akvizicije	porast troškova radne snage
iskorištavanje poznatosti i prepoznatljivosti marke u novim područjima	elementarne i druge nepogode
reduciranje rivaliteta među konkurencijom	usporeni rast tržišta
ubacivanje komplementarnih proizvoda	nepovoljna vladina politika
brži rast tržišta	Drugo
Drugo	

Izvor: Renko, N.: Strategija marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005., str. 120.

Iz tablice 2. može se zaključiti da kao i kod snaga i slabosti, i u slučaju prilika i prijetnji postoji mnogo različitih mogućnosti. Isto tako, u praksi poduzeće obično posjeduje nekoliko prilika i nekoliko prijetnji. Tako primjerice poduzeće može imati prilike za usvajanje novih tehnologija i brži rast tržišta, a prijetnje mogu predstavljati novi oblici konkurencije i ekonomske krize i problemi.

Potrebno je reći kako na eksterne čimbenike u pravilu poduzeće nema neki značajan utjecaj, dok s druge strane, na interne ima. Nakon odrađenih analiza, primjenom cjelokupne SWOT analiza povezuju se interni i eksterni faktori.

Nakon što se odrede snage, slabosti, prilike i prijetnje treba uskladiti interne i eksterne elemente analize. Moguće je oblikovati četiri grupe strateških preporuka:[11]

1. maksimizirati snage da bi se maksimizirale prilike u okolini,
2. maksimizirati snage da bi se minimizirale prijetnje,
3. minimizirati slabosti u prilikama bogatoj okolini,
4. minimizirati slabosti i minimizirati prijetnje.

Odabir strategije mora biti u skladu sa cjelokupnim i općim planiranjem kadrova. Potrebno je naglasiti kako je ovaj korak u planiranju kadrova potrebno odraditi iznimno precizno i kvalitetno jer se na njega nadovezuju ostali koraci. Stoga, može se zaključiti kako spomenute analize zapravo predstavljaju početnik korak u planiranju kadrova. Nakon analiziranja okruženja može se pristupiti predviđanju potreba za kadrovima.

2.1.2. Predviđanje potreba za kadrovima

Predviđanje potreba za kadrovima predstavlja drugu fazu procesa planiranja kadrova. U toj fazi odvijaju se brojne aktivnosti koje su usmjerene prema što preciznijem utvrđivanju kadrova i njihovog točnog broja, kompetencija i drugih relevantnih karakteristike koje su potrebne za realizaciju zadataka, odnosno ciljeva poduzeća u određenom vremenskom periodu.

U toj se fazi predviđaju relevantne potrebe za kadrovima u previđenom (planskom) vremenskom periodu. U tome je od posebne važnosti (sveobuhvatno i stručno) analizirati poslove koje treba obaviti u određenom vremenu i prostoru (poduzeću). Jer, samo na taj način moguće je doći do neophodnih spoznaja koje će poslužiti:[12]

- za utvrđivanje radnih obaveza i odgovornosti za svako pojedinačno radno mjesto (opis posla)

[11]Buble, M.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 69.
[12]Lončarević, R.: Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str. 158.

- za definiranje radnih kvalifikacija (znanja, vještina i iskustva) koje je potrebno za obavljanje svakog pojedinačnog posla (specifikacija posla).

O opisu i specifikaciji posla, kao i analiza radnog mjesta, već je bilo govora stoga se na ovom mjestu neće detaljnije obrađivati navedene teme. Potrebno je samo na umu imati kako će navedenim opisima i analizama (ukoliko su isti odrađeni kvalitetno) doći do spoznaje o broju kadrova odgovarajućih kvalifikacija koje će biti potrebno angažirati na određena radna mjesta, a u svrhu realizacije planiranih zadataka i ciljeva poduzeća. Također, predviđanje potreba za kadrovima može koristiti različite kvantitativne i kvalitativne metode, stoga su poduzeću na raspolaganju različiti načini kako djelotvorno i kvalitetno provesti i ovaj korak planiranja kadrova. Nakon ovog koraka, odnosno faze, pristupa se predviđanju mogućnostima osiguravanja kadrova.

2.1.3. Predviđanje mogućnosti osiguravanja kadrova

Ovom koraku moguće je pristupiti nakon što se utvrde potrebe za kadrovima, o čemu je bilo govora u prethodnom potpoglavlju. Svrha predviđanja mogućnosti osiguravanja kadrova je identifikacija ponude kadrova, odnosno ljudskim resursa, u datom vremenskom trenutku ili periodu. U ovom koraku potrebno je odraditi kvantitativnu i kvalitativnu procjenu mogućnosti angažiranja kadrova u poduzeću za određeno vremensko razdoblje.

Riječ je o, također, složenoj aktivnosti. Ona obuhvaća analiziranje i predviđanje ponude ljudskih resursa i to u internom i eksternom smislu. Ovoj će se temi veća pažnja pridodati u zasebnom poglavlju gdje će biti govora o pribavljanju kadrova. Prije toga, potrebno je još proučiti ostale korake planiranja kadrova, od kojih je sljedeći donošenje planova.

2.1.4. Donošenje planova kadrova

Donošenje planova još jedan je veoma značajan, ali također i složen korak procesa planiranja kadrova. Cilj ovog koraka je kreiranje planova (akcijskih planova). Riječ je o koraku koji se sastoji od sljedećih aktivnosti:[13]

[13]Lončarević, R.: Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str. 159.

- analiziranje odnosa između predviđenih potreba i predviđenih mogućnosti osiguravanja kadrova,
- pronalaženje alternativnih rješenja,
- evaluacija alternativa i
- kreiranje planova akcije.

Prva aktivnost, analiziranje odnosa između predviđenih potreba i predviđenih mogućnosti osiguravanja kadrova, za cilj ima utvrditi treba li poduzeće u određenom vremenskom razdoblju i planskom periodu više, manje ili pak jednak broj ljudi određenog profila (kompetencija, znanja, sposobnosti i vještina, karaktera, itd.). Ukoliko se utvrdi da postoji nepodudarnost između predviđenih potreba i predviđenih mogućnosti osiguravanja kadrova, potrebno je pronaći odgovarajuća rješenja, odnosno, pronaći alternativna rješenja. Ta rješenja ovisit će o tome treba li organizacija više, manje ili jednak broj ljudi. U slučaju da treba više, mogu se poduzeti akcije iz područja pribavljanja kadrova, no postoje i neka druga alternativna rješenja kao što su primjerice prekovremeni rad. U slučaju da poduzeće treba manje ljudi, moguće je smanjiti broj zaposlenih uručivanjem otkaza, no također postoje i alternativna rješenja kao što su skraćivanje radnog vremena, dijeljenje radnog mjesta, i dr. Čak i ako poduzeće utvrdi da ne treba mijenjati broj ljudi, moguće je da isto tako utvrdi i da su potrebni ljudi drugačijeg profila a u tu svrhu moguće je, osim pribavljanja novih kadrova, poduzeti i obrazovanje, usavršavanje, prekvalifikaciju i dr. Svaka od opisanih alternativa mora biti vrednovana kako bi se stvorili uvjeti za izbor najboljeg rješenja, odnosno kreiranje planova akcije. Kreiranje planova akcije tako predstavlja završni korak u postupku opisanog donošenja planova akcije. Tim se postupkom odabiru rješenja koja u konačnici trebaju rezultirati pribavljanjem predviđenih kadrova. Potrebno je izabrati optimalno rješenje, odnosno rješenje koje je u datim okolnostima najbolje. Kao rezultat ovih aktivnosti javljaju se brojni planovi kao što su planovi o ponudi kadrova, planovi o usavršavanju i obrazovanju, planovi o nagrađivanju, i brojni drugi. Potom se pristupa uspostavljanju povratne sprege.

2.1.5. Uspostavljanje povratne sprege na planovima kadrova

Uspostavljanje povratne sprege posljednji je korak planiranja kadrova. On se provodi iz razloga što se planovi kadrova trebaju dinamički usklađivati, odnosno mijenjati sa zahtjevima

koje pred kadrovske resurse postavljaju različite promjene, kako one iz internog, tako i one iz eksternog okruženja.

Zbog dinamičnosti okruženja, postoji potreba za kontinuiranom evaluacijom planova kadrova te potreba za njihovim dinamičkim prilagođavanjem realnom stanju i realnim potrebama i mogućnostima poduzeća. Samo na taj način moguće je uskladiti stvarne performanse kadrova sa dinamikom relevantnih potreba. Nakon što se dovrši planiranje ljudskih kadrova i utvrdi potreba za istim, prelazi se na pribavljanje kadrova, što je tema sljedećeg poglavlja.

2.2. PRIBAVLJANJE, SELEKCIJA I UPRAVLJANJE KADROVIMA

Nakon što se kvalitetno odradi planiranje kadrova, pristupa se pribavljanju istih. Kao što je već rečeno, upravljanje ljudskim resursima, odnosno kadrovima, složen je postupak, a slijedom toga jasno je kako ni sam čin pribavljanja kadrova neće biti jednostavan. Već je ponešto bilo govora o različitim mogućnostima pribavljanja kadrova, a na ovom mjestu će se ta tematika obraditi nešto detaljnije.

2.2.1. Pribavljanje kadrova

Uzimajući u obzir pretpostavku, ali sudeći prema svemu, i činjenicu da su ljudi ključni čimbenici za uspješnost današnjih organizacija, osnovni zadatak suvremenih organizacija je privlačenje i zadržavanje najboljih ljudi, odnosno, kvalitetno obavljanje širokog raspona aktivnosti i zadaća menadžmenta ljudskih potencijala.[14]

Pribavljanje kadrova podrazumijeva proces privlačenja kandidata za slobodna radna mjesta. Kandidati trebaju imati odgovarajuće kvalifikacije, znanja, vještine i sposobnosti kako bi mogli izvršavati zadatke koje se pred njih stavljaju te pomoći poduzeću da ostvari svoje ciljeve. U procesu pribavljanja kadrova nastoji se što nižim troškovima pronaći kandidate koji se uklapaju u opis i specifikacije pojedinih poslova.

Dakle, prvo je potrebno utvrditi potrebe za određenim kadrovima na određenim poslovima, odnosno radnim mjestima. Potrebno je i utvrditi koje to kvalifikacije, znanja, vještine i

[14]Pološki Vokić, N.: Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled, 55 (5-6), 2004., str. 455-478.

sposobnosti kadrovi trebaju imati. Postoje različiti izvori pribavljanja kadrova, a oni mogu biti interni i eksterni. Prednosti i nedostatci internih izvora pribavljanja zaposlenika prikazani su u tablici 3.

Tablica 3. Interni izvori pribavljanja zaposlenika

Interni izvori pronalaženja zaposlenika	
Prednosti	***Nedostatci***
bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata	zaposleni će napredovati do pozicije na kojoj više ne mogu dobro obavljati posao (granice sposobnosti)
kandidat dobro poznaje organizaciju i njene dobre i loše strane	unutrašnje borbe i sukobi za napredovanja mogu negativno djelovati na moral zaposlenih
pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih	može voditi gušenju novih ideja i inovacija
otvara prostor za napredovanje dobrih radnika	može učvršćivati ustaljeni način djelovanja i time usporavati pa i sprječavati promjene
jača predstavu o brizi organizacije o dobrim zaposlenicima	
koristi minula ulaganja u ljudske potencijale	
pronalaženje kandidata je neusporedivo brže i jeftinije	

Izvor: Čerović, S.: Regrutiranje ljudskih resursa, URL: http://predmet.singidunum.ac.rs/pluginfile.php/3443/mod_folder/content/0/Prezentacija%206-2012.pdf?forcedownload=1 (25. kolovoza 2017.)

Tablica 3. jasno pokazuje da interni izvori pronalaženja zaposlenika posjeduju svoje prednosti, ali i nedostatke. Prednosti je nešto više, međutim, sve ovisi o konkretnoj situaciji i konkretnom poduzeću. Neke od temeljnih prednosti su niski troškovi pronalaženja kandidata, kao i brzina. Neki od nedostataka pak odnose se na negativni utjecaj na kreiranje novih ideja i inovacija.

Predviđanju interne ponude treba posvetiti posebnu pažnju. Ovo stoga što je riječ o vlastitom osoblju - osoblju koje, po prirodi stvari, treba imati prioritet u davanju šansi za razvoj u karijeri. U cilju sagledavanja buduće interne ponude, potrebno je poduzeti brojne aktivnosti.

Među njima su posebno značajne aktivnosti koje su vezane uz procjenu i sagledavanje sposobnosti svakog zaposlenog. Riječ je o aktivnostima vezanim uz prikupljanje podataka zaposlenima koji su fokusirani na sposobnosti koje su:[15]

- imali, odnosno stekli prije dolaska u organizaciju - podaci o vrsti i rezultatima školovanja i pohađanja različitih tečaja, podaci o sposobnostima stečenim angažmanom zaposlenih u drugim organizacijama (radno iskustvo), i sl.;
- imaju u određenom trenutku
- koje će imati u budućnosti - posebno su značajni podaci o ciljevima u karijeri svakog zaposlenog i načinima njihove realizacije.

Osim internih izvora, od velikog su značaja za poduzeće i eksterni izvori pribavljanja zaposlenika. Prednosti i nedostatci eksternih izvora prikazani su u tablici 4.

Tablica 4. Eksterni izvori pribavljanja zaposlenika

Eksterni izvori pronalaženja zaposlenika	
Prednosti	***Nedostatci***
veće mogućnosti za odabir i dolaženje kandidata	privlačenje, kontaktiranje i osiguravanje kandidata za posao je mnogo teže i skuplje
sa novim ljudima stižu i nove ideje, kao i drugačiji pogledi na organizaciju	duže je vrijeme prilagođavanja i orijentacije
povećavaju se izgledi za promjene	povećavaju se mogućnosti za rast nezadovoljstva kod kadrova unutar organizacije koji smatraju da su kvalificirani za obavljanje upražnjenih poslova
smanjuju se unutrašnje napetosti, sukobi i nesporazumi	visok stupanj opasnosti da se izaberu neadekvatni i pogrešni kandidati
povećavaju se izgledi za promjenu unutrašnjih odnosa, načina mišljenja i načina poslovanja	

Izvor: Čerović, S.: Regrutiranje ljudskih resursa, URL: http://predmet.singidunum.ac.rs/pluginfile.php/3443/mod_folder/content/0/Prezentacija%206-2012.pdf?forcedownload=1 (25. kolovoza 2017.)

[15]Lončarević, R.: Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str. 159.

Iz tablice 4 Vidljivo je da i eksterni izvori pribavljanja odgovarajućih kadrova imaju svoje prednosti i nedostatke. Također je nešto više prednosti negoli nedostataka. Neke od temeljnih prednosti su veće mogućnosti za odabir i dolaženje kandidata, dok su neki od temeljnih uključuju visok stupanj da se izaberu neadekvatni i pogrešni kandidati. Ponekad međutim, neće biti moguće provoditi interno pribavljanje jer u poduzeću neće biti odgovarajućih kandidata. Kod eksternog pribavljanja potrebno je napomenuti kako cilj nije prikupiti što veći broj kandidata jer se može dogoditi da se pribavi veći broj kandidata koji nemaju potrebne kvalifikacije, znanja, sposobnosti i vještine, što za poduzeće predstavlja nepotrebne troškove. U svakom slučaju, svako poduzeće će ovisno o svojim potrebama i mogućnostima odabrani način pribavljanja koji će dati najbolje rezultate uz najmanje troškove. Nakon planiranja kadrova te pribavljanja istih pristupa se procesu odabira, odnosno selekcije kadrova.

2.2.2. Selekcija kadrova

Često se događa da se na natječaje za posao javlja velik broj kandidata. U tom će slučaju biti potrebno odabrati najprikladnije kadrove, odnosno one koji će maksimizirati buduću radnu uspješnost poduzeća te na najbolji način pomoći u ostvarivanju ciljeva. Selekcija tako uključuje i promatranje razlika u kvalifikacijama, znanju, sposobnostima i vještinama kandidata, ali i karakteristikama ličnosti za određena radna mjesta.

Cilj profesionalne selekcije kandidata je usklađenost karakteristika kandidata i odgovornosti radnog mjesta, kao i karakteristika kandidata i karakteristika organizacije. Ključno je da prave osobe vode selekcijski proces, a to su manager i psiholog ili HR djelatnik. Zadatak rukovoditelja je da selektira životopise prema kriteriju stručnosti i donese konačnu odluku o zapošljavanju. Odgovornost psihologa je da na temelju psihologijskog testiranja i intervjua donese procjenu odgovara li kandidat određenom radnom mjestu ili ne. Psiholog to radi procjenom sposobnosti, osobina ličnosti i motivacije. Važno je naglasiti da psiholog ne donosi konačnu odluku o zapošljavanju nego profilira postojeći krug kandidata prije završnog razgovora s managerom.[16]

Naravno, postoje i slučajevi, tj. poduzeća u kojima ne postoje posebni stručnjaci za ljudske resurse pa i selekciju tada obavlja vlasnik ili netko iz vlasničke strukture poduzeća. U takvim

[16]NEURONd: Zašto je selekcija zaposlenika potrebnija nego ikada, URL: http://www.neuronedukacije.hr/?page_id=1064 (25. kolovoza 2017.)

slučajevima, osoba odgovorna za kadroviranje trebala bi se o procesu kadroviranja informirati na najbolji mogući način te u što je većoj mjeri prikupiti određena znanja koja su nužna za uspješnost procesa kadroviranja.

Proces selekcije uključuje poduzimanje niza postupaka. U pravilu, on se sastoji od sljedećih koraka:[17]

- analiziranje prijava kandidata,
- anketiranje kandidata,
- preliminarno intervjuiranje,
- testiranje kandidata,
- izborno intervjuiranje,
- donošenje odluke o izboru kandidata.

Najčešći razlozi odbijanja kandidata u procesu selekcije su nepoželjne osobine ličnosti, slabe ocjene u obrazovanju, nedostatak entuzijazma i inicijative, nedostatak ciljeva i ambicija, loše govorne navike i izražavanja, nerealni zahtjevi glede plaće, nedostatak zrelosti, nepostojanje želje za daljnjim profesionalnim obrazovanjem i interesom za posao, nepripremljenost za intervju, osobni izgled i nemarno odijevanje, primjedbe, te ostali. Pretpostavke kvalitetne profesionalne selekcije su: provođenje dobre analize, utvrđivanje ključnih područja radne uspješnosti, izbor kvalitetnih prediktora, postojanje stvarnih razlika u radnoj uspješnosti i visoka prognostička valjanost prediktora.[18]

Nakon odabira prikladnih kandidata i zapošljavanja novih kadrova, novozaposleni se uvode u posao i rad poduzeća. Potrebno je napomenuti kako briga o kadrovima ne završava njihovim zapošljavanjem, već upravo suprotno - počinje. Potrebno je provoditi obuku i usavršavanje, pratiti radnu uspješnost kadrova te provoditi aktivnosti motiviranja i nagrađivanja kako bi zaposlenici davali svoj maksimum.

[17]Lončarević, R.: Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str. 165.
[18]Žganec, N.; Bičanić, M.: Socijalni rad u području razvoja upravljanja ljudskim potencijalima, Ljetopis socijalnog rada 15 (2), 2008., str. 243-263.

2.2.3. Obuka i usavršavanje kadrova

Obrazovanje i razvoj zaposlenih ima brojne efekte za cijelu organizaciju i sve njezine razine. Njime se može:[19]

- povećati znanje zaposlenih o inozemnim konkurentima i kulturama što je od kritične važnosti za uspjeh na inozemnom tržištu;
- osigurati zaposlenima temeljna znanja i vještine potrebne za rad s novim tehnologijama kao što su roboti i računalno potpomognuti proizvodni procesi, dizajniranje, kontrola i slično;
- pomoći zaposlenicima razumjeti kako uspješno raditi u timovima i pridonijeti kvaliteti proizvoda i usluga;
- osigurati organizacijsku kulturu koja naglašava inovacije, kreativnost i učenje;
- stvarati sigurnost zaposlenih osiguravajući nova znanja i načine doprinosa kompaniji u uvjetima u kojima se njihovi poslovi i interesi mijenjaju ili zastarijevaju njihova znanje i vještine;
- pripremiti zaposlene da se bolje međusobno prihvaćaju i surađuju.

Vidljivo je kako usavršavanje kadrova ima velik značaj za poduzeće. Također, to može djelovati i stimulirajuće na same zaposlenike jer će imati osjećaj da poduzeće za njih brine, ali također će i povećati svoje kvalifikacije, znanja, sposobnosti i vještine što donosi prednosti i za poduzeće i za samog zaposlenika.

Postoji obrazovanje i usavršavanja na poslu te izvan posla. Na poslu se tako primjenjuju pojedinačne instrukcije, rotacija posla, stručna praksa, mentorstvo i dr., dok se izvan posla primjenjuju predavanja, radionice, edukacije, učenje na daljinu, seminari, doškolovanja i dr. Sukladno potrebama i mogućnostima i poduzeća u cjelini i pojedinačnih zaposlenika potrebno je odabrati najprikladniju metodu. Uz obrazovanje i usavršavanje, proces kadroviranja koji bi trebao biti kontinuiran uključuje i motiviranje te nagrađivanje kadrova.

[19]Bahtijarević, Š.F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 717.

2.2.4. Motiviranje i nagrađivanje

Motiviranje se u najužem smislu može objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih. Svatko želi više motivacije, ali nije potpuno siguran što je to. Pojedinci bi rekli da žele biti više motivirani. Menadžeri i vođe bi rekli da žele motiviraniji tim zaposlenika ili grupu, a poslodavci žele zaposliti motiviranu osobu. Štoviše, zahtjevi poslodavaca su još veći, na primjer osobu koju oni traže i žele zaposliti treba biti samomotivirana. Tijekom povijesti mijenjala se ideja menadžmenta i shvaćanje zaposlenika, od resursa koji treba maksimalno iskoristiti, do potencijala koji treba usmjeravati i voditi.[20]

Međutim, kako bi bilo moguće motivirati kadrove te stimulirati njihov uspješan rad, prvotno je potrebno utvrditi njihovu radnu uspješnost. Utvrđivanje radne uspješnosti potrebno je provesti na kvalitetan način jer ukoliko se obavi precizna procjena dobro se može postaviti i motivacijski okvir te sustav nagrađivanja.
Proces ocjenjivanja radne uspješnosti sastoji od tri koraka:[21]

1) određivanje posla i kriterija uspješnosti – odnosi se na utvrđivanje globalnih zadataka i ključnih područja rada kao i određivanje standarda radne uspješnosti te postavljanje ciljeva
2) ocjenjivanje uspješnosti – sastoji se od dvije faze: odlučivanje o izvorima informacija za utvrđivanje radne uspješnosti i postupka ocjenjivanja.
3) razgovor o uspješnosti – to je sastavni, nezaobilazni i izrazito važan dio cjelovitog procesa ocjenjivanja uspješnosti, čija je svrha davanje povratne informacije o uspješnosti u prethodnom razdoblju i postavljanje ciljeva i plana razvoja za sljedeće razdoblje.

Za donošenje odluke o sustavu motiviranja i nagrađivanja presudna važnost trebala bi imati uspješnost zaposlenika. U utvrđivanju radne uspješnosti od velikog je značaja također i usporedba planiranih i ostvarenih rezultata. U slučaju utvrđenih odstupanja potrebno je

[20]Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu 2 (1), 2011., str. 152-169.
[21]Buntak, K.; Drožđek, I.; Kovačić, R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7 (1), 2013., str. 56-63.

identificirati razloge te po potrebi eliminirati odstupanja ili napraviti preinake u poslovnim zadacima.

Postoje različiti sustavi utvrđivanja radne uspješnosti, no, bez obzira o kojem je sustavu riječ u obzir je potrebno uzeti i umne i organizacijske sposobnosti kadrova, karakteristike ličnosti, temperament, etička načela, i sl. Tek kada se provode učinkovito utvrđivanje radne uspješnosti može se pristupiti definiranju sustava motiviranja i nagrađivanja.

Jedan od glavnih zadataka motivacije je definiranje organizacijskih ciljeva i sustava nagrađivanja, a uvjet za to je dobro poznavanje i razumijevanje načina motivacije zaposlenika, te znanje i kompetencije o vođenju ljudi. Također, potrebno je imati znanja iz psihologije. Sustav nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavovima menadžera, nego je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi poslovnog sustava.[22]

Smatra se kako je novac i dalje najbolji motivator. Općenito, postoji mišljenje kako su materijalne kompenzacije generalno govoreći bolji motivatori od nematerijalnih, iako raste i značaj onih potonjih.

Iz tablice 5. vidljivo je kako su menadžerima na raspolaganju različiti oblici materijalnih kompenzacija. Postoje izravne i neizravne materijalne kompenzacije. Izravne kompenzacije, kao što prikazuje tablica, uključuju direktnu novčanu korist s kojom zaposlenik može slobodno raspolagati, dok neizravne materijalne kompenzacije mogu imati i posebnu namjenu, kao npr. plaćeno obrazovanje, specijalizacija i sl.

Osim materijalnih kompenzacija i posebno novca, koje su i dalje najbolje prihvaćene od samih kadrova, i nematerijalne kompenzacije imaju sve veći značaj. Nematerijalne kompenzacije mogu uključivati različite sastavnice. To može biti i spomenuta obuka, odnosno razvoj karijere i usavršavanje, ali primjerice i organizacijska kultura poduzeća, mogućnost oblikovanja i dizajniranja poslova, i dr.

[22]Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu 2 (1), 2011., str. 152-169.

Iz svega navedenoga može se zaključiti kako je kadroviranje vrlo složen proces koji se sastoji od različitih koraka. Od izrazite je važnosti da se kadroviranje provodi na kvalitetan način jer kao što je rečeno, moderna ekonomska teorija u prvi plan kao pokretače poduzeća i generatore poslovnog uspjeha stavlja upravo kadrove.

Kadrovi su snaga poduzeća te resurs, a svakim resursom potrebno je upravljati. Budući da je na neki način svaki zaposlenik jedinka za sebe koja ima svoje potrebe i želje, pa tako i mogućnosti, može se zaključiti da je kadroviranje također i proces koji je orijentiran prvo prema pojedincu, a potom prema cijelom ljudskom kolektivu, odnosno kadru.

Tablica 5. Materijalne kompenzacije

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	**Pojedinac**	Plaća Bonusi i poticaji Naknade za inovacije Naknade za širenje znanja i fleksibilnost	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plaćene odsutnosti i slobodni dan Automobil kompanije Menadžerske beneficije
	Tvrtka	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća Udio u profitu Udio u vlasništvu (distribucija dionica)	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životno i druga osiguranja Naknade za nezaposlenost Obrazovanje Godišnji odmor Božićnica

Izvor: Bahtijarević, Š.F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 614.

Tablica 5. nam prikazuje materijalne kompenzacije s obzirom na tvrtku i pojedinca. Dijelimo ih na izravne te neizravne materijalne kompenzacije. Razlika između izravnih i neizravnih kompenzacija ogleda se u tome što su izravne kompenzacije isplaćene u obliku novca, dok neizravne nisu.

3. OSNOVI PODACI O SREDNJOJ ŠKOLI BIOGRAD NA MORU

Srednja škola Biograd na Moru osnovana je 7. rujna 1970. godine kao područni odjel gimnazije Zadar. Škola je tada imala upisanih 40 učenika no danas, taj broj je puno veći. Srednja škola Biograd danas broji 350 učenika te 48 zaposlenika. Škola ima 5 odjela, a to su: odjel gimnazije, odjel ekonomista, odjel prodavača, kombinirani odjel kuhar-konobar i kombinirani odjel automehaničar-vodoinstalater.

Srednja škola Biograd ima vlastitu knjižnicu. Školska knjižnica sadrži zbirku knjižne i ne knjižne građe koja je prvenstveno namijenjena učenicima i nastavnicima za potrebe redovite nastave.

U sklopu knjižne građe je učenički i nastavnički fond. Većinski dio obuhvaća naslove lektira, referentnu građu (rječnike, leksikone, enciklopedije…) i stručnu literaturu. U dijelu ne knjižne građe nalazi se AV i elektronička građa (audio, video ,DVD, CD).Školska knjižnica je sastavni dio odgojno-obrazovnog procesa. Podržava obrazovne ciljeve onako kako su zacrtani u nastavnom planu i programu škole te pruža obavijesti i spoznaje bitne za uspješno uključivanje u suvremeno društvo koje se temelji na znanju i informacijama. Promiče čitanje, izvore i službe školske knjižnice u školi i izvan nje te je mjesto gdje učenici stječu vještine za učenje kroz cijeli život, i osposobljavaju se za život odgovornih građana.

4. STUPANJ ISKORIŠTENJA KVALIFIKACIJE ZAPOSLENIKA U SREDNJOJ ŠKOLI BIOGRAD NA MORU

Srednja škola Biograd na Moru sastoji se od nastavnog osoblja, ravnatelja te pomoćnog i tehničkog osoblja. Kroz povijest, broj zaposlenika u školi značajno se mijenjao. Škola se osnovala 7. rujna 1970. godine. Tada je bilo zaposleno 20 zaposlenika. Od toga, troje nastavnika je bilo iz grada Biograda, a ostali su putovali iz Zadra budući da je tad Srednja škola bila dio zadarske srednje škole. Kretanje kadrova od osnivanja škole do danas, prikazano je putem tablice 3.

4.1. KRETANJE KADROVA PO GODINAMA

Tablica u nastavku prikazuje kretanje boja zaposlenika kroz godine. Prikazano je razdoblje od 1970/1971 do 2016/2017. Od osnivanja škole pa do danas broj zaposlenika se povećao za 28 zaposlenika.

Tablica 6. Kretanje kadrova po godinama

Razdoblje	Broj zaposlenika
1970/71	20
1974	20
1985/86	44
1994/95	47
1995/96	48
1996/97	45
1997/98	44
1998/99	45
1999/2000	43
2000/01	43
2001/02	43
2016/17	48

Izvor; Službeni podaci iz Srednje škole Biograd na Moru

U srednjoj školi Biograd na Moru 1970/71. bilo je zaposleno 20 zaposlenika kao i 1974. godine. U tablici 6. vidimo broj zaposlenika po svakoj godini. Danas je taj broj narastao na 48 zaposlenika što je za 140% više od godine osnivanja škole.

Važno je za napomenuti da je za vrijeme trajanja domovinskog rata srednja škola odradila je samo 60% nastavnog plana i programa. Nastavnici iz Zadra i okolnih mjesta nisu mogli dolaziti u Biograd održavati nastavu. Zato su godine od 1991 do 1993 izostavljene u tablici.

4.2. ANALIZA STUPNJA ISKORIŠTENJA KVALIFIKACIJA

U Srednjoj školi Biograd na Moru kvalifikacijska struktura je raznolika. Nastavno osoblje čine svi nastavnici, uz njih spada i pedagog Srednje škole. Tehničko i pomoćno osoblje čine tajnica škole, voditeljica računovodstva, domari i čistačice. Kvalifikacijsku strukturu svih zaposlenih u školi prikazana je tablicom 7.

Tablica 7. Analiza stupnja iskorištenja kvalifikacijske strukture zaposlenika

Stupanj kvalificiranosti	*Ponder (Ki)*	*Broj zaposlenika*
VSS	1,765	1
VSS	1,614	1
VSS	1,481	1
VSS	1,325	32
VŠS	1,164	1
VSS	1,124	3
VŠS	1,086	1
SSS	0,921	1
SSS	0,776	3
KV	0,601	4

Izvor: službeni podaci iz Srednje škole Biograd na Moru

Kao što se vidi iz tablice 7., ravnatelj škole ima završenu visoku stručnu spremu, te ponder od 1,765. Slijedi ga nastavnik koji također ima visoku stručnu spremu - nastavnik ekonomske grupe predmeta sa ponderom 1,614. Nastavnik mentor, odnosno pedagog ima završenu VSS, te ponder 1,481. Visoku stručnu spremu imaju svi nastavnici srednje škole, te ponder 1,325. Višu stručnu spremu ima nastavnik kuharstva, te ponder 1,164. Nastavnici početnici te nastavnici bez odgovarajuće stručne spreme imaju VSS, ali sa ponderom od 1,124. Nastavnici bez odgovarajuće stručne spreme obuhvaćaju one koji završili npr. Fakultet strojarstva, a održavaju nastavu iz predmeta matematike iz razloga što na tržištu rada nije bilo diplomiranih inženjera matematike. Tajnica srednje škole ima VŠS, te ponder 1,086. Voditelj računovodstva ima završenu SSS, te ponder 0,921. Srednja škola Biograd ima tri domara, sa završenom SSS, te ponderom 0,776. Najmanji ponder imaju čistačice, 0,601. Zanimljivost je ta da bi ponder od čistačica bio isti i onda kad bi imale veći stupanj kvalificiranosti.

Kvalifikacijska struktura zaposlenika (Kz) se dobije tako da se ponder kvalifikacijske strukture zaposlenika (Ki) pomnoži s pripadajućim koeficijentom kvalificiranosti (pi) i podijeli s brojem zaposlenika u organizaciji. U srednjoj školi taj koeficijent iznosi 1,219479 koji je veći od 1 i znači da je u srednjoj školi Biograd postoji prekvalificirana radna snaga.

$$Kz = (\Sigma Ki \times pi) / Pi = [(1,765*1) + (1,614*1) + (1,481*1) + (1,325*32) + (1,164*1) + (1,024*3) + (1,086*1) + 0,921*1) +(0,776*3)]+(0,601*4)/48$$

$$Kz= 58,535/48= 1,219479$$

Tablica 8. Vrsta stručne spreme

VRSTA STRUČNE SPREME	**BROJ UNESENIH VRSTA STRUČNE SPREME**	
	SLUŽBENIKA	**NAMJEŠTENIKA**
Diplomirani inženjer fizike (VSS)	1	0
Diplomirani inženjer strojarstva (VSS)	1	0
Inženjer strojarstva VI/1stupnja (VŠS)	1	0

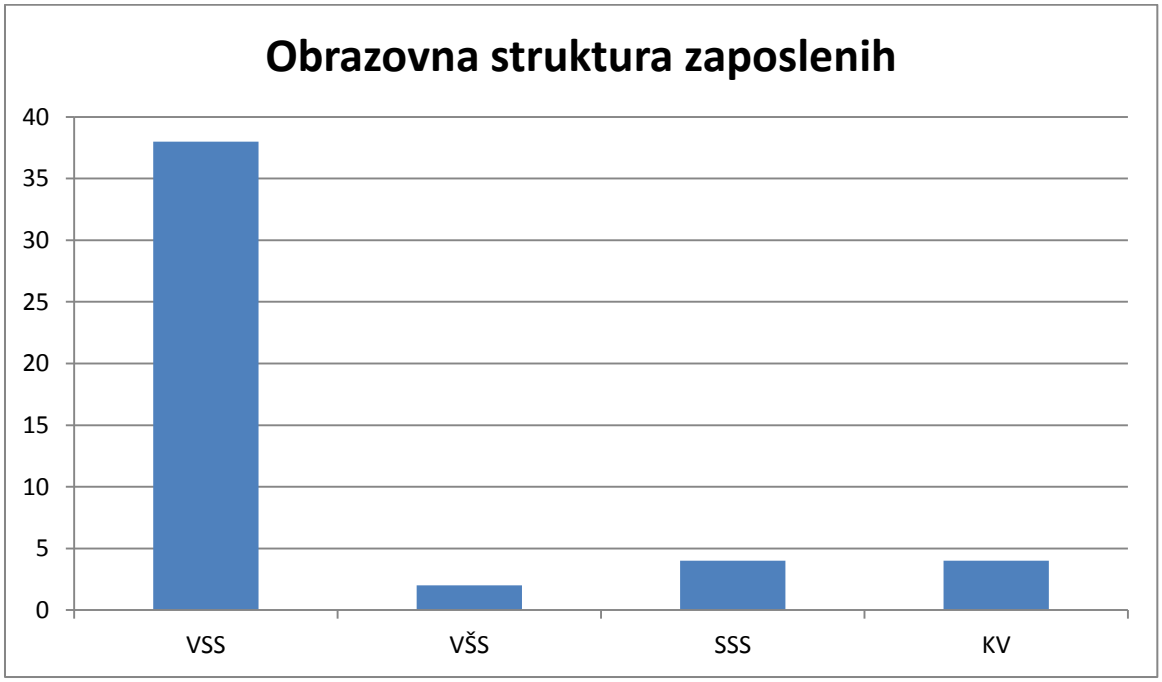
Magistar glazbene kulture (VSS)	1	0
Magistar inženjer grafičke tehnologije (VSS)	1	0
Magistar inženjer prehrambenog inženjerstva (VSS)	1	0
Profesor pedagogije i hrvatskog jezika i književnosti (VSS)	1	0
Profesor psihologije (VSS)	1	0
Upravni pravnik (VŠS)	1	0
Ekonomist (SSS)	0	1
Elektroinstalater (SSS)	0	1
Monter cjevovoda, specijalizirani (SSS)	0	1
Obučarski radnik (SSS)	0	1
Poljoprivredni radnik (SSS)	0	1
Radnik bez zanimanja (NKV)	0	1
Voditelj analitičkog knjigovodstva (SSS)	1	0
Ostali (VSS)	31	0

Izvor: registar zaposlenih u javnom sektoru

4.3. OBRAZOVNA STRUKTURA ZAPOSLENIH

Obrazovna struktura zaposlenih prikazuje razinu obrazovanja po kvalifikacijama zaposlenika. Razine su podijeljene u 4 skupine, odnosno VSS- visoka stručna sprema, VŠS- viša stručna sprema, SSS- srednja stručna sprema te KV-kvalificirana stručna sprema. Sljedeći grafikon prikazuje obrazovnu strukturu zaposlenika u srednjoj školi Biograd na Moru.

Grafikon 9. Obrazovna struktura zaposlenika



Grafikon 1. prikazuje obrazovnu strukturu zaposlenika. Od ukupno 48 zaposlenih, čak je 38 zaposlenika sa visokom stručnom spremom što je i normalno, obzirom na djelatnost kojom se poduzeće bavi. Slijede ih zaposlenici koji imaju srednju stručnu spremu, odnosno njih četvero. Kvalificiranih zaposlenika ima četvero, dok višu stručnu spremu ima dvoje zaposlenika.

4.4. MOTIVIRANJE I NAGRAĐIVANJE

Motiviranje i nagrađivanje unutar obrazovne ustanove nije nimalo lagan zadatak.

Rad u školama kao obrazovno-odgojnim institucijama možemo razmatrati i komparirati s više različitih aspekata; tako ćemo konkretno reći da se u ovom primjeru radi o državnoj instituciji,

odnosno školi. Način rada i funkcioniranja škole različit je u odnosu na rad u visokoj školi, u odnosu na rad u privatnoj školi, te u usporedbi s tvrtkom (državnom) ili čak privatnom tvrtkom.

Odgovoriti na pitanje kako motivirati zaposlenike u školama nije nimalo lako. Pitanje motivacije zaposlenika u školi kao odgojno-obrazovnoj instituciji vezano je uz motivaciju pojedinca kroz osobno zadovoljstvo proizašlo iz zadovoljstva radom i poučavanja učenika, te motivaciju vezano uz čimbenike koje škola kao državna institucija koristi za povećanje zadovoljstva svojih zaposlenika. Određeni subjektivni motivatori u odgojno-obrazovnim institucijama jesu:

- odlasci na maturalna putovanja i organizirane izlete u pravilu na destinacije unutar Hrvatske,
- organizirani posjeti muzejima,
- kazalištima i drugim kulturnim ustanovama,
- zajedničko druženje na kraju prvog polugodišta.

U okviru subjektivnih motivatora značajno je navesti i faktor zadovoljstva radom koji se očituje u uspješnom izvođenju nastavnog sata, uspjehu samih učenika, osobito na županijskim ili državnim natjecanjima te posebno isticanje same škole u određenim aktivnostima i projektima.

Pozitivan stav zaposlenika na upravljačkom radnom mjestu, vođenje umjesto naređivanja, korektnost u odnosu prema nastavnicima, sposobnost prihvaćanja pogreške, iskrenost, ljubaznost, pozitivna komunikacija, suradničko djelovanje, pravedna raspodjela radnih zaduženja stručnim zaposlenicima, rad na kontinuiranom profesionalnom razvoju nastavnika, osiguranje poticajne okoline za učenje učenicima i izvođenje nastave nastavnicima, tolerancija itd.; sve su to kvalitete koje čine lidera škole i koje mogu utjecati na motiviranost zaposlenika na radnom mjestu nastavnika.

Slika1. Rangovi motiva u nekim zemljama

Hrvatska	Velika Britanija	SAD	Japan
- plaća - dobri rukovoditelji - međuljudski odnosi - stalnost i sigurnost posla - odgovornost - prihvaćanje kolega - uvjeti rada - potvrđivanje sposobnosti - zanimljivost posla - sudjelovanje u dobiti - identifikacija s poduzećem - napredovanje - obrazovanje uz rad	- stalnost posla - plaća - zanimljivost posla - mogućnost napredovanja - školovanje uz rad - dobri rukovoditelji - međuljudski odnosi - potvrđivanje sposobnosti - odgovornost - uvjeti rada	- stalnost posla - mogućnost napredovanja - međuljudski odnosi - plaća - odgovornost	- identifikacija s poduzećem - prihvaćanje kolega - međuljudski odnosi - dobrobit zemlje - plaća

Izvor; http://www.azoo.hr/index.php?option=com_content&id=1985&Itemid=342

5. ZAKLJUČAK

Kadroviranje se može definirati kao menadžerska funkcija koja predstavlja skup aktivnosti o ljudskim kadrovima. Ono obuhvaća različita znanja. Kadroviranje je također kompleksni postupak čiji je značaj za poduzeće od izrazite važnosti, zbog čega je važno da se kadroviranju pristupi krajnje ozbiljno i detaljno.

Početni korak u cjelovitom procesu kadroviranja predstavlja planiranje kadrova. Planiranje kadrova jedna je od najznačajnijih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u općenitom smislu. Ono obuhvaća utvrđivanje potreba za kadrovima. Kao temeljna svrha ove aktivnosti navodi se donošenje, odnosno izrada plana ljudskih resursa (kadrova), koji opet predstavlja temeljni dokument koji služi menadžerima ili drugim osobama koje donose odluke u pribavljanju ljudskih resursa. Planiranje kadrova uključuje provođenje zasebnih, ali povezanih koraka, a to su: analiziranje okruženja, predviđanje potreba za kadrovima, predviđanje mogućnosti osiguravanja kadrova, donošenje planova i uspostavljanje povratne sprege.

Nakon što se kvalitetno odradi planiranje kadrova, pristupa se pribavljanju kadrova. Pribavljanje kadrova podrazumijeva proces privlačenja kandidata za slobodna radna mjesta. Kandidati trebaju imati odgovarajuće kvalifikacije, znanja, vještine i sposobnosti kako bi mogli izvršavati zadatke koje se pred njih stavljaju te pomoći poduzeću da ostvari svoje ciljeve. U procesu pribavljanja kadrova nastoji se što nižim troškovima pronaći kandidate koji se uklapaju u opis i specifikacije pojedinih poslova. Postoje različiti izvori pribavljanja kadrova, a oni mogu biti interni i eksterni.

Nakon pribavljanja kadrova, slijedi selekcija kandidata. Međutim, nakon selekcije i zapošljavanja, kadroviranje kao funkcija ne završava, već upravo suprotno; započinje. Nakon što poduzeće zaposli nove kadrove provodi se upravljanje istima. U tu svrhu poduzimaju se različite akcije kao što su obuka i usavršavanje te motiviranje i nagrađivanje. Stoga, iz ovog rada jasno se može zaključiti kako je značaj kadroviranja u današnje vrijeme golem te kako je riječ o funkciji koja je vrlo složena i koja se kroz čitavo vrijeme postojanja poduzeća mora provoditi kontinuirano. Samo na taj način osigurat će se kvalitetni kadrovi koji su u današnje vrijeme preduvjet poslovnog uspjeha svakog poduzeća.

ABSTRACT

Human resources are the main prerequisite for conducting a successful business and organization of a particular company. It is those triggered by other resources, so it is important that the management of the organization have the knowledge and skills to achieve all the objectives.

In this paper are detailed theoretical determinants staffing, and goals to the best possible way through recruiting and motivating and rewarding employees to achieve the desired success.

After elaborate function staffing analyze high school Biograd. Lists the basic information about the school, efficiency qualifications of employees, educational structure, movement of personnel by years, ways to motivate employees and awards that the school has.

Scientific research methods used in this study, methods of synthesis, methods of analysis and description method.

Key words: efficiency, qualifications, employees, qualification structure, high school Biograd

LITERATURA

1. Bahtijarević, Š.F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Buble, M.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
3. Buntak, K.; Drožđek, I.; Kovačić, R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7 (1), 2013., str. 56-63.
4. Čičin-Šain, D.: Kadroviranje - predavanje iz menadžmenta, URL: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_14.pdf (23. kolovoza 2017.)
5. Čičin-Šain, D.: Menadžment i okruženje - prezentacijski materijali iz Osnova menadžmenta, URL: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_03.pdf (18. siječnja 2018.)
6. Jambrek, I.; Penić I. I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima - ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci 29 (2), 2008., str. 1181-1206.
7. Kotler, P.: Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2001.
8. Lončarević, R.: Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
9. NEURONd: Zašto je selekcija zaposlenika potrebnija nego ikada, URL: http://www.neuronedukacije.hr/?page_id=1064 (25. kolovoza 2017.)
10. PotološkiVokić, N.: Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled, 55 (5-6), 2004., str. 455-478.
11. Renko, N.: Strategija marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005.
12. Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
13. Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu 2 (1), 2011., str. 152-169.
14. Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2008.
15. Žganec, N.; Bičanić, M.: Socijalni rad u području razvoja upravljanja ljudskim potencijalima, Ljetopis socijalnog rada 15 (2), 2008., str. 243-263.

POPIS TABLICA

Tablica 1. Primjer analize internog okruženja……...……8
Tablica 2. Primjer analize eksternog okruženja……..9
Tablica 3. Interni izvori pribavljanja zaposlenika…….14
Tablica 4. Eksterni izvori pribavljanja zaposlenika……..15
Tablica 5. Materijalne kompenzacije……21
Tablica 6. Kretanje kadrova po godinama …….....23
Tablica7.Analiza stupnja iskorištenja kvalifikacija …….……...…….24
Tablica 8. Vrsta stručne spreme ……...25

POPIS SLIKA

Slika 1. Rangovi motiva u nekim zemljama ……...29

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Obrazovna struktura zaposlenika ……27