UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA NET MEDIA MEĐUNARODNE USLUGE d.o.o.

Bekavac, Ivana Nikolina

Undergraduate thesis / Završni rad

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:124:416730

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

ZAVRŠNI RAD

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA NET MEDIA MEĐUNARODNE USLUGE d.o.o.

Mentor:

izv.prof. dr. sc. Anita Talaja

Studentica:

Ivana Nikolina Bekavac

Split, kolovoz, 2019.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4

1.1. Predmet istraživanja 4

1.2. Metode istraživanja 4

1.3. Cilj istraživanja 5

2. TEORIJSKA PODLOGA RADA 5

2.1. Pojam menadžmenta ljudskih resursa 5

2.2. Opći model i sadržaj menadžmenta ljudskih resursa 6

2.3. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa 8

2.4. Dizajniranje radnih mjesta i planiranje ljudskih resursa 8

2.5. Regrutiranje i selekcija ljudskih resursa 8

2.6. Obuka, obrazovanje i razvoj ljudskih resursa 9

2.7. Procjena performansi 10

2.8. Teorije motivacije 11

2.9. Upravljanje kompenzacijama 13

3. EMPIRIJSKI DIO RADA 14

3.1. Osnovne informacije o poduzeću Net media međunarodne usluge d.o.o. 14

3.2. Ljudski kapital tvrtke Net media međunarodne usluge d.o.o. 15

3.2.1. Zaposlenici tvrtke kroz dosadašnje poslovanje 15

3.2.2. Struktura zaposlenika tvrtke 15

3.3. Analiza i prikaz radnih mjesta 16

3.4. Planiranje ljudskih resursa 18

3.5. Regrutiranje 19

3.6. Selekcija kandidata 22

3.7. Obuka i razvoj ljudskih resursa 23

3.8. Procjena performansi 24

3.9. Motivacija zaposlenika poduzeća Net media međunarodne usluge d.o.o. 26

3.9.1. Motivacijski alati poduzeća Net media međunarodne usluge d.o.o. 26

3.9.2. Zadovoljstvo zaposlenika tvrtke Net media međunarodne usluge d.o.o. 27

3.10. Upravljanje kompenzacijama u Net media međunarodne usluge d.o.o. 31

3.11. Radni odnosi, zaštita, informacijski sustav i kadrovska služba 31

4. ZAKLJUČAK 32
4.1. Zaključak istraživanja 32
LITERATURA: 34
SAŽETAK: 35
SUMMARY: 35

1. UVOD

1.1. Predmet istraživanja

Autor u ovom radu istražuje važnost upravljanja procesima planiranja, regrutiranja i selekcije ljudskih resursa, te upravljanja ljudskim resursima informatičke tvrtke Net media međunarodne usluge d.o.o. Analizirat će sve elemente pojma ljudskih resursa počevši od planiranja, regrutiranja i selekcije, do upravljanja i motiviranja zaposlenika. Temeljnu vrijednost svake tvrtke predstavlja menadžment i zaposlenici čije sposobnosti i vještine, ukoliko su ispravno organizirane i primjenjene, maksimalno pridonose poduzeću u realizaciji postavljenih ciljeva. Tvrtka Net media međunarodne usluge d.o.o. odabrana je za istraživanje jer je tipični predstavnik malog poduzeća s jednostavnom hijerarhijskom strukturom na kojoj će se najbolje objasniti važnost upravljanja ljudskim resursima.

1.2. Metode istraživanja

Istraživanje će se provoditi na lokaciji ureda tvrtke, gdje se odvija cjelokupno poslovanje, a koja je različita od sjedišta tvrtke.

Metode koje će se koristiti su:

- metoda analize dokumentacije (prijave na oglas za posao),
- metoda intervjua (razgovor s vlasnicima i zaposlenicima tvrtke)
- metoda deskripcije (bit će primjenjena u svim fazama istraživanja kroz jednostavno opisivanje predmeta i procesa)
- metoda anketiranja
- statističke metode (opće metode svih istraživanja u svim znanstvenim područjima će također biti primjenjene u radu u cilju usporedbe)

Metoda anketiranja će se koristiti unutar poduzeća Net media međunarodne usluge d.o.o. u cilju prikupljanja najnovijih podataka i informacija od zaposlenika. Anketa će se provoditi anonimno ispunjavanjem upitnika koji će bit jednostavno i precizno izrađen kako bi ispitanici mogli dati što kvalitetnije odgovore.

Za obradu dobivenih rezultata koristit će se program Excel, kao i za grafički prikaz rezultata.

1.3. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je praktična primjena teorijskih znanja stečenih kroz studij menadžmenta malog poduzeća o upravljanju ljudskim resursima. Primjenom navedenih znanstvenih metoda autor bi trebao sakupiti sve informacije relevantne za prikaz procesa planiranja, regrutiranja, selekcije i upravljanja ljudskim resursima u poduzeću Net media međunarodne usluge d.o.o., te temeljem toga donijeti prijedlog unapređenja istih za istraživano poduzeće. Osim navedenog, autor će prikazati metode i pristupe kojima se motivira zaposlene u cilju povećanja radne efikasnosti.

Poduzeće Net media međunarodne usluge d.o.o. od samog početka poslovanja stavlja veliki naglasak na razvoj ljudskih resursa i brine o svojoj radnoj snazi, kao o temeljnoj vrijednosti, pa je tako iskazan veliki interes menadžmenta za rezultate ankete koju će ispuniti njihovi zaposlenici, a koji će biti baza za donošenje prijedloga poboljšanja.

2. TEORIJSKA PODLOGA RADA

2.1. Pojam menadžmenta ljudskih resursa

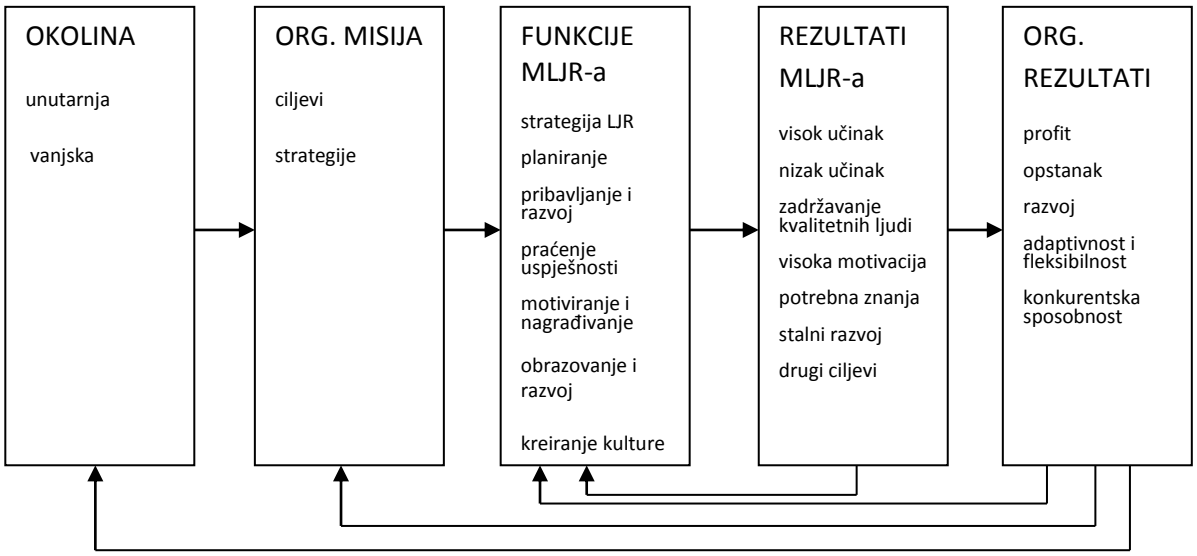
Menadžment ljudskih resursa je disciplina nastala uslijed potrebe svestranog sagledavanja problematike upravljanja ljudskim resursima u poduzeću.[1] Ona povezuje niz procesa, počevši od planiranja potreba za ljudskim resursima, njihova pribavljanja i optimalnog raspoređivanja, vođenja i motiviranja, do njihove zaštite i unaprjeđivanja. Razvojem ekonomskih znanosti rasla je i potreba da se objedine spoznaje s područja psihologije, sociologije, prava i mnogih drugih znanosti, a vezane za upravljanje ljudskim resursima. Sve veću važnost ovog područja znanja potvrđuje rastući broj knjiga i članaka, te interes za studijske programe menadžmenta ljudskih resursa koji se organiziraju na sveučilištima širom svijeta. S aspekta menadžerske

[1] S. Goić, I. Tadić: Nastavni materijali kolegija Menadžment ljudskih resursa EFST 2018.

funkcije pojam menadžmenta ljudskih resursa unutar poduzeća predstavlja važnost planiranja, praćenja i unapređenja istih u cilju postizanja najboljih mogućih poslovnih rezultata, a u smislu poslovne funkcije ovaj pojam sadrži sve procedure potrebne za planiranje, regrutiranje, selekciju i motiviranje.

2.2. Opći model i sadržaj menadžmenta ljudskih resursa

Ljudski resursi su sveukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). Prema Bahtijarević-Šiber to je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja.[2] Menadžment ljudskih resursa predstavlja skup povezanih aktivnosti s ciljem da se u pravo vrijeme u skladu s postavljenom strategijom poduzeća osigura odgovarajući kadar koji ima potrebna znanja i vještine, izražen interes za rad, visoko je motiviran, te se svojim ponašanjem uklapa u postojeću radnu sredinu.



Slika 1: Model menadžmenta ljudskih potencijala

Izvor: Bahtijarević-Šiber F., (1999) Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 18.

[2] Bahtijarević-Šiber F., (1999) Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 16.-17.

Upravljanje ljudskim resursima se sastoji od:

1. Analize rada i dizajniranja radnih mjesta

2. Planiranja potreba za ljudskim resursima i njihov razvoj

3. Regrutiranja i selekcije ljudskih resursa

4. Obuke, obrazovanja i razvoja ljudskih resursa

5. Procjene performansi

6. Motivacije i zadovoljstva na radu

7. Upravljanja kompenzacijama

8. Radnih odnosa

9. Zaštite zaposlenih

10. Informacijskih sustava ljudskih resursa

11. Organizacije kadrovske službe. [3]

U današnje vrijeme, kada je ponuda radne snage nestabilan faktor i kada se događaju velike migracije stanovništva osnovna funkcija menadžmenta svakog poduzeća je dovesti i zadržati kvalitetne ljude. Sve djelatnike je potrebno konstantno motivirati, obrazovati i razvijati tako da postižu maksimalne rezultate. Pri tome je važno dozvoliti slobodu, odnosno poticati kreativnost u rješavanju radnih zadataka. Uspješan menadžment inače znači vođenje koje osigurava da se stvari postignu pomoću drugih ljudi i bez njega ni najbolji poslovni planovi niti organizacija nemaju željeni učinak. Ta je menadžerska funkcija također uključena u širi koncept menadžmenta ljudskih resursa.[4]

[3] Goić S., Tadić I.: Nastavni materijali kolegija Menadžment ljudskih resursa EFST 2018.
[4] Bahtijarević-Šiber F., (1999) Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 9.

2.3. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa

Iznesenim modelom i sadržajem menadžmenta ljudskih resursa, dalo bi se zaključiti da se radi o izuzetno složenoj funkciji i o procedurama koje je nemoguće ostvariti u manjim tvrtkama jer zahtijevaju cijelu „kadrovsku službu“, te iziskuju tolike troškove koji se ne daju opravdati povećanjem radne efikasnosti. Potpuno suprotno tome, menadžment malog poduzeća može ispuniti sve funkcije i procedure uspješnog upravljanja ljudskim resursima, jer većinu procedura svakako mora u pravnom smislu odrediti i odraditi, stoga je samo potrebno da se pri tome vodi pravilima koje je postavila znanost upravljanja ljudskim resursima. Štoviše, u malim poduzećima je veći utjecaj efikasnosti svakog pojedinog zaposlenika na krajnji poslovni rezultat, te je samim tim i važnije planiranje, odabir i vođenje zaposlenika, što će autor prikazati na istraživanom primjeru tvrtke Net media međunarodne usluge d.o.o.

2.4. Dizajniranje radnih mjesta i planiranje ljudskih resursa

Kako je poduzetnik osoba koja ima poslovnu ideju koju najčešće ne može ostvariti sam, neophodno je da angažira zaposlenike u cilju ostvarenja poslovnog plana. Optimalan rezultat može postići isključivo ako pravilno isplanira radna mjesta, te ih jasno definira. Analizu radnih mjesta, osim kod osnivanja poduzeća, treba napraviti i kada se pojavi potreba za novim radnim mjestom ili kada se uslijed nekog razloga ono jako promijeni. Poduzeće je živ organizam koji se mijenja, raste i prilagođava tržišnim uvjetima stoga je efikasno planiranje ljudskih resursa od presudne važnosti. Predvidjeti buduće potrebe zapošljavanja i raspoloživost kadra je ključan zadatak menadžmenta svakog poduzeća.

2.5. Regrutiranje i selekcija ljudskih resursa

Ponuda radne snage na tržištu rada je promjenjiva i često ne udovoljava potrebama poslodavaca, stoga je traženje i privlačenje potencijalnih kandidata za određena radna mjesta izrazito bitan i složen proces. Kod popunjavanja radnog mjesta iz unutarnjih izvora regrutiranja tj. odabirom postojećih zaposlenika dovoljno je interno oglašavanje, preporuke

nadređenih ili prijedlog odjela ljudskih resursa, dok se kod regrutiranja iz vanjskih izvora koristi oglašavanje putem medija, usluge agencija za zapošljavanje, suradnja s obrazovnim institucijama i elektronsko regrutiranje.

Za selekciju kandidata se koriste razni izvori informacija poput prijave na natječaj kojoj se najčešće prilaže i životopis s relevantnim preporukama, psihologijskih testovi za upoznavanje osobnosti, interesa i motivacije, testovi sposobnosti i intervju kao navjažnija selekcijska metoda.

2.6. Obuka, obrazovanje i razvoj ljudskih resursa

Nakon donošenja odluke o napredovanju zaposlenika na novo radno mjesto, ili kod zapošljavanja novog djelatnika, važno je zaposleniku dati sve relevantne informacije za uspješno ispunjavanje postavljenih radnih zadataka. Kada se radi o zaposleniku koji prelazi na novo radno mjesto unutar iste organizacije, ili u slučaju zapošljavanja iskusnog djelatnika koji dolazi iz slične radne organizacije potrebno je staviti naglasak na objašnjavanje specifičnosti radnih zadataka i postavljenih očekivanja poslodavca. Kod zapošljavanja mladih osoba koje nemaju ranijih radnih iskustava jako je važno kvalitetno i detaljno odraditi proces orijentacije. Tada se najčešće novom zaposleniku dodjeljuje mentor koji ga upoznava sa odnosima i prihvatljivim ponašanju unutar poduzeća, odnosno brine se o njegovoj socijalizaciji u novoj sredini. Mentor ga detaljno upoznaje s radnim zadacima, te mu ovisno o potrebi, pomaže da iste izvrši na najbolji mogući način. Na taj način se postiže smanjenje zabrinutosti zaposlenika u vidu straha od pogreške i bolja efikasnost koja znači i smanjenje troškova.

Napredak tehnologije i znanosti općenito, te želja svakog čovjeka za napretkom postavlja pred menadžment poduzeća potrebu za stalnim razvojem ljudskih resursa. Ovisno o tipu poduzeća, području rada i broju zaposlenih, kao i o postavljenjim poslovnim ciljevima, ali i o osobnim afinitetima zaposlenika poslodavac organizira dodatne obuke i edukacije. Pri tome je važno na vrijeme identificirati potrebu za obukom, isplanirati odgovarajuće programe i sadržaje i način izvođenja obuke. Po izvršenju tog procesa potrebno je evaluirati rezultate cijelog procesa.

2.7. Procjena performansi

Procjena performansi obuhvaća ocjenu svih osobina zaposlenika i načina na koji se one manifestiraju na radnom mjestu, ocjenu kvalietete izvršenja radnih zadataka i zaključka o tome što se sve može učiniti da se postignu optimalni rezultati rada. Procjenom performansi trebao bi svaki čovjek, odnosno zaposlenik, biti stavljen na pravo mjesto, odnosno ono mjesto za koje posjeduje najbolje performanse.[5] Praćenje uspješnosti svakog zaposlenika rezultira podacima koji su neophodni poslodavcu za što efikasnije ispunjenje ciljeva, ali i samom zaposleniku kao povratna informacija o kvaliteti izvršavanja zadataka, o eventualnim propustima u radu, te mogućnostima za poboljšanje u cilju razvoja karijere.

Procjena se može provesti:

a) sintetički – na način da djelatnik dobije jednu konačnu ocjenu temeljem općeg dojma ocjenjivača, bez razlaganja na ocjene za pojedine segmente ili

b) analitički – tako da se odrede pojedine karakteristike i radni rezultati za koje se daje pojedinačna ocjena, dok je konačna ocjena ukupan zbroj ili prosjek ocjena svih segmenata.

Ovisno o tipu poslovne organizacije, vrsti djelatnosti, složenosti radnog mjesta i sl. menadžment odlučuje koja je metoda prikladnija za upotrebu. Iskustvo pokazuje da se u praksi najčešće ocjenjuju: kvaliteta rada, kvantiteta rada, kooperativnost, samostalnost, poznavanje posla, inicijativa, mogućnost prosuđivanja, sigurnost, fizička kondicija, osobnost radnika, prilagodljivost, sposobnost za učenje, sposobnost za vođenje, izgledi za napredovanje, radni staž, stav prema poduzeću, prihvaćanje odgovornosti, marljivost, interes, samopouzdanje, mogućnost razvitka. Sve ove karakteristike zaposlenih procjenjuje manager, a vrijednost zaposlenih se dobiva zbrajanjem svake od ovih karakteristika. [6]

Pri evaluaciji zaposlenika svakako treba jasno odrediti segmente koji se ocjenjuju, te za svaki strogo definirati skalu ocjena. Procjenitelj treba biti maksimalno objektivan, uvažiti kompleksnost radnog mjesta, uzeti u obzir rad i rezultate ostvarene tijekom duljeg vremenskog perioda.

[5] Dujanić M., (2007) Menadžment: udžbenik za specijalistički studij, Veleučilište u Rijeci, str. 133.
[6] Dujanić M., (2007) Menadžment: udžbenik za specijalistički studij, Veleučilište u Rijeci, str. 133.

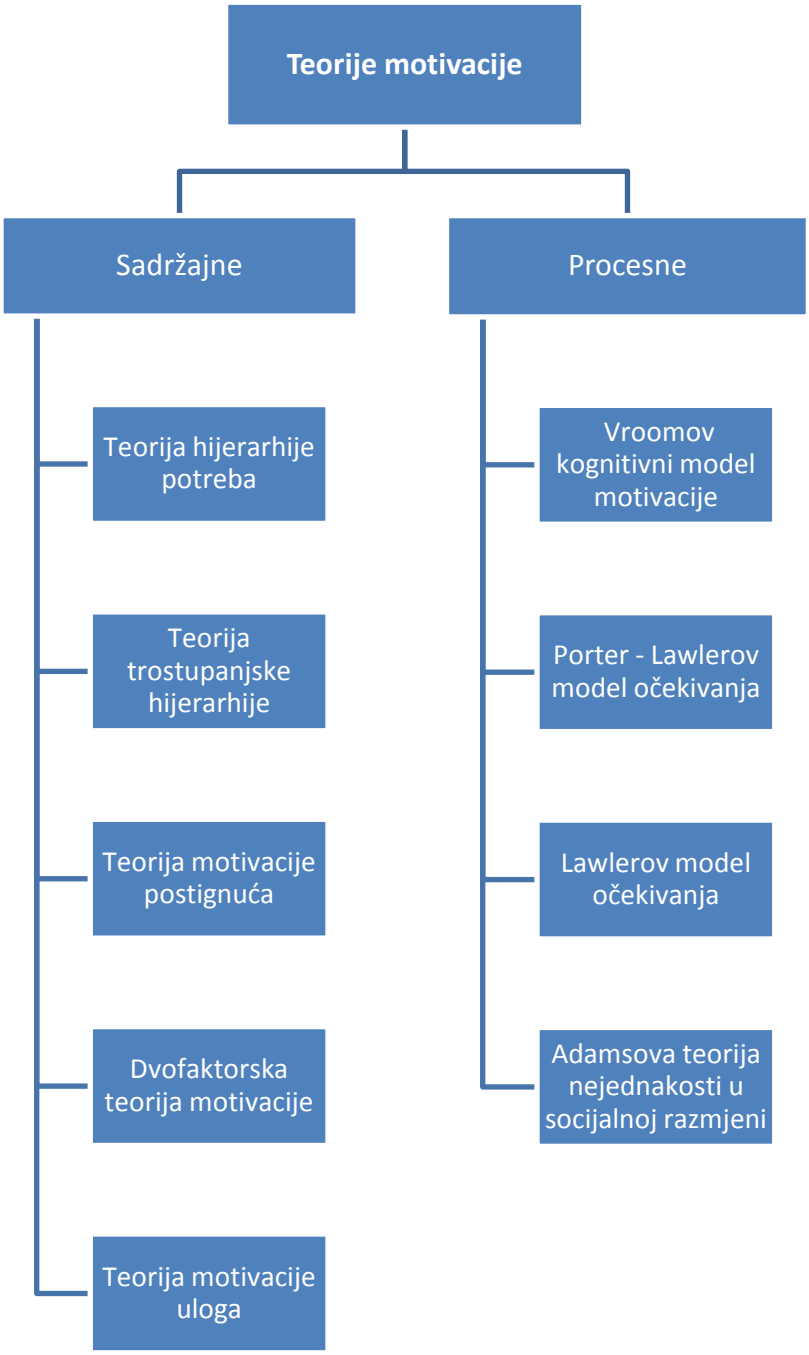
2.8. Teorije motivacije

Motivirati znači potaknuti i usmjeriti na željeno ponašanje. Nemotiviran djelatnik najčešće odrađuje svoj posao loše, odnosno daleko ispod svojih mogućnosti i postavljenih očekivanja, dok kvalitetno motiviran djelatnik postiže najviši nivo radne uspješnosti. Pojam motivacije jest stanje u kojem smo iznutra pobuđeni nekim potrebama, porivima, težnjama, motivima, ali i usmjereni prema postizanju nekog cilja koji nas izvana potiče na određeno ponašanje.[7]

Motivacija zaposlenika je ključna za poboljšanje efikasnosti i kreativnosti rada i neophodna je u cilju očuvanja i unapređenja pozitivnog radnog okruženja čime se postiže veća uspješnost poduzeća u ostvarivanju postavljenih ciljeva.

Pri motiviranju je jako važno uočiti osobne karakteristike svakog zaposlenika, što za poslove u IT sektoru posebice uključuje stavove, interese i očekivanja pojedinca. Važno je dobro znati složenost svakog radnog mjesta, te kompleksnost znanja i vještina koje zaposlenik razvija i programske tehnike koje bi zaposlenik želio u budućnosti koristiti. Neophodno je uskladiti pravila i procedure sustava nagrađivanja koji će doprinijeti uspješnosti tvrtke.

[7] Furlan, I., Kljaić, S. i ostali, (2005.), Psihologijski riječnik, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 275.



Slika 6: Prikaz podjele teorija motivacije

Izvor: Prikaz autora

Prva sadržajna teorija motivacije nazvana po svom utemeljitelju Maslowu je ujedno i najpoznatija teorija hijerarhije potreba. Sastoji se od različitih skupina esencijalnih čovjekovih potreba koje su hijerarhijski strukturirane, a to su: fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću,

potrebe za ljubavlju i pripadanjem, potrebe za poštovanjem i na vrhu hijerarhije nalaze se potrebe za samoaktualizacijom.

Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije razlikuje potrebu egzistencije, potrebu povezanosti i potrebu rasta i razvoja.

Teorija motivacije postignuća se temelji na potrebi za moći i afilijativnom potrebom, znači na želji da se upravlja ponašanjem drugih nasuprot želje da se pripada i poveže s grupom.

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije ne stavlja u prvi red potrebe, već zadovoljstvo radom. Po njoj svaki zaposlenik treba imati ispunjene situacijske uvjete, tj. uvjete rada i plaće, te oni uopće ne utječu na osjećaj zadovoljstva, dok na zadovoljstvo djeluju samo motivacijski faktori poput mogućnosti osobnog razvoja, priznanja za postignuća, izazovnih radnih zadataka, itd...

Prema Bahtijarević-Šiber poseban pristup motivaciji temeljen na potrebama i pretpostavci posebne motivacijske strukture različitih tipova poslova, odnosno uloga, ima John Miner. On je za različite vrste poslova i uloga u poslovnoj organizaciji razvio i različite motivacijske teorije, odnosno ovisno o vrsti posla i uloge se se mijenja i struktura potreba pojedinca.[8]

Sve procesne teorije motivacije smatraju da se radna motivacija ne može temeljiti samo na ispunjenju različitih kategorija potreba, već uvode dodatne elemente motivacije svjesnog izbora ponašanja temeljem osobne procjene, mišljenja okoline, relacija napor → učinak, koncepta pravičnosti...

2.9. Upravljanje kompenzacijama

Za obavljeni posao svaki zaposlenik dobiva nagradu u obliku materijalnih i nematerijalnih naknada. Naknade je potrebno uskladiti s kvalitetom i kvantitetom rada. Važno je odabrati odgovarajući oblik naknade, jer iste mogu biti u novcu, robi, materijalnim i nematerijalnim dobrima. Pravedno i pravilno, te motivirajući podijeljene nagrade mogu poboljšati rezultate

[8] Bahtijarević-Šiber F., (1999) Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 578.

rada i povećati zadovoljstvo zaposlenika. Prema Bahtijarević-Šiber postoje dvije kategorije nagrada: ekstrinzične i intrinzične, gdje se ekstrinzične nagrade odnose na naknade dodijeljene pojedincu od drugih ljudi i obuhvaćaju novac, beneficije, unapređenja, priznanja, statusne simbole i pohvale, dok intrinzične nagrade dodjeljuju pojedinci sami sebi, a manifestiraju se kao osjećaj ispunjenja, samoostvarenja i sl.[9]

3. EMPIRIJSKI DIO RADA

3.1. Osnovne informacije o poduzeću Net media međunarodne usluge d.o.o.

Tvrtka Net media međunarodne usluge d.o.o. za usluge je osnovana 19.12.2011. godine i upisana u registar Trgovačkog suda u Splitu kao društvo s ograničenom odgovornošću. Temeljni kapital društva je 373.000,00 kuna. Vlasničku strukturu čine tri člana društva s vlasničkim udjelima od 50%, 25% i 25%. Društvo zastupaju direktor društva i prokuristica pojedinačno i samostalno. Na osnovi kriterija za kategorizaciju mikro, malih i srednjih poduzeća, tvrtka prema podacima od 31.12.2018. godine s 11 djelatnika, godišnjim prihodom od 2.617.863,54 kuna i godišnjom bilancom od 1.293.390,00 kuna u potpunosti ispunjava kriterij kategorizacije u malo poduzeće.

Vizija društva je plasirati izvanredne digitalne proizvode koji će biti ponos proizvođaču, osnivačima i korisnicima, te kvalitetom nadilaziti očekivanja klijenata, partnera i zaposlenika i ostvariti postavke za zajednički rast. Misija društva je fokusiranjem na funkcionalnost, dizajn i korisničko iskustvo razvijati proizvode maksimalno optimizirane za upotrebu. Dugoročni cilj poduzeća je postati lokalni i regionalni lider na području razvoja pametnih aplikacija za unapređenje poslovanja malih i srednjih poduzetnika.

Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti tvrtka je razvrstana u Računalno programiranje, šifra djelatnosti 62.01. Predmet poslovanja društva je razvoj web aplikacija, mobilnih aplikacija, web stranica i softverskih rješenja za web trgovinu, pružanje savjetodavnih usluga u primjeni informacijskih tehnologija u poslovanju, računalno programiranje, IT integracija i podrška u radu korisnicima.

[9] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., (2001), Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, str. 331-332.

3.2. Ljudski kapital tvrtke Net media međunarodne usluge d.o.o.

3.2.1. Zaposlenici tvrtke kroz dosadašnje poslovanje

Autor je za provođenje istraživanja odabrao ovu tvrtku jer je tipičan predstavnik branše u kojoj se već duže vrijeme očituje problem „odlijeva mozgova“, te je problem sve intenzivniji obzirom na trenutne prilike u Republici Hrvatskoj. Prednost rada s udaljenog mjesta u ovom području poslovanja je velikim dijelom postala i njegov najveći nedostatak, jer potencijalni zaposlenici, bez odlaska iz zemlje sve više rade za inozemne konkurentske tvrtke.

Od početka poslovanja, tj. u proteklih 7,5 godina, kroz tvrtku je ukupno prošao 21 zaposlenik. Od dvanaest trenutno zaposlenih, njih šestero su zaposlenici od prvog dana poslovanja poduzeća.

3.2.2. Struktura zaposlenika tvrtke

Obzirom na predmet poslovanja, tj. pružanje usluga u IT sektoru, jasno je da je osnovna vrijednost u promatranoj tvrtki intelektualni kapital, tj. ljudski kapital. U promatranom poduzeću ga čine vlasnici s dugogodišnjim iskustvom vođenja i rada u tvrtkama sličnog ili istog predmeta poslovanja, te deset stalno zaposlenih djelatnika i dva studenta zaposlena preko studentske udruge s planom za stalno zapošljavanje pri isteku studentskih obveza. Kako je postignut načelni dogovor uprave s navedenim studentima o skorom zapošljavanju na neodređeno vrijeme, promatrat će se i njih kao ravnopravne zaposlenike, tj. kao ljudski potencijal ove tvrtke.

Tablica 1: Struktura zaposlenika tvrtke po spolu i završenom stupnju obrazovanja

Stručna sprema zaposlenika	Žene	Muškarci	Ukupno
SSS	1	2	3
VŠS	0	2	2
VSS	3	4	7
Ukupan broj zaposlenika:			12

Izvor: Prikaz autora

Prosječna starosna dob zaposlenika je 35 godina, te donosi optimalan odnos stečenih radnih iskustava i novih znanja. Daljnim zapošljavanjem novih kadrova uz zadržavanje postojećih prosječna dob zaposlenika će se dodatno smanjiti, što je u IT sektoru prednost u smislu donošenja novih pogleda na radne izazove i inovativna rješenja.

3.3. Analiza i prikaz radnih mjesta

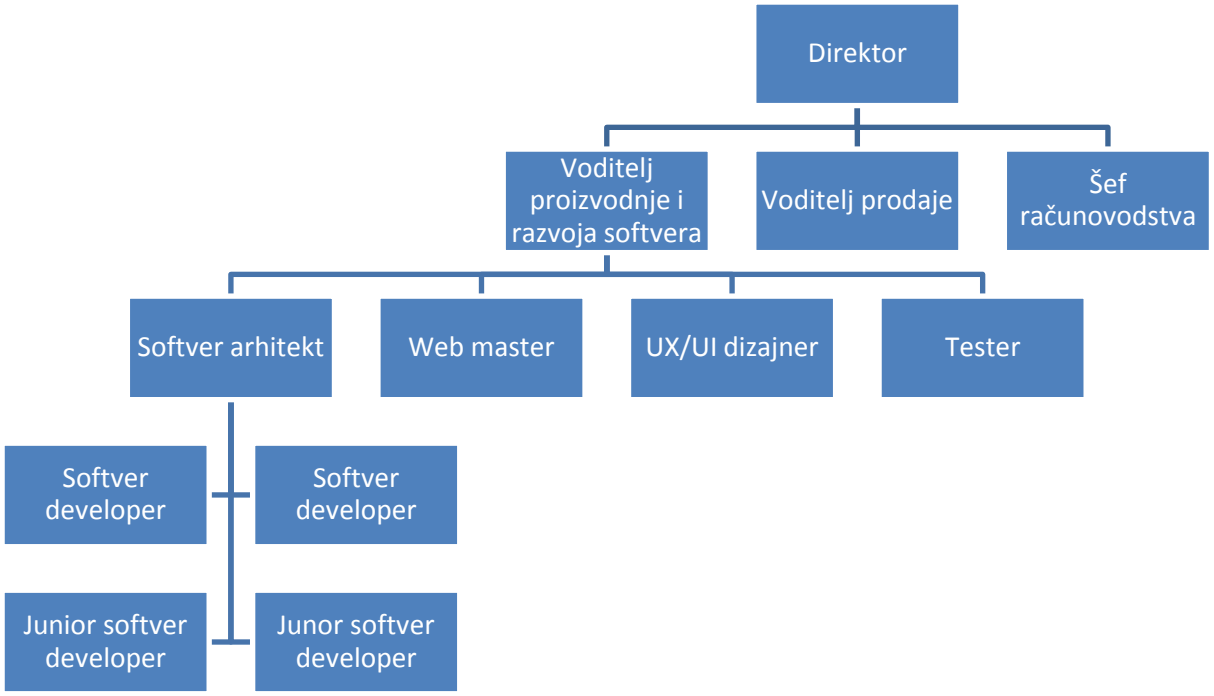
Prije samog osnivanja tvrtke Net media međunarodne usluge d.o.o., njeni osnivači su izvršili analizu tada potrebnih radnih mjesta, te donijeli opis svakog od njih.

Jedan od osnivača zaposlen je na radnom mjestu direktora, a drugi na radnom mjestu voditelja prodaje, dok treći osnivač nije zaposlenik ove tvrtke, već temeljem bogatog menadžerskog iskustva pomaže savjetovanjem pri donošenju odluka bitnih za planiranje, razvoj i uspješnost poslovanja.

U opisima radnih mjesta je naoko neobično što, iako se radi o visoko tehnološki zahtjevnim znanjima, poslodavac nije specificirao potrebnu kvalifikaciju u smislu završenog studijskog programa, već navodi isključivo potrebna znanja koje je kandidat mogao steći neformalnim obrazovanjem tj. kroz vlastito zanimanje za ovu vrstu znanja.

Pri raspoređivanju na radna mjesta, posebice na mjesto direktora i voditelja odjela, ali i na sva ostala, jako se pazilo da osoba svojim psihološkim profilom što bolje odgovara postavljenim zahtjevima pojedinog radnog mjesta.

Radna mjesta koja su određena pri samom osnivanju su: direktor, voditelj proizvodnje i razvoja softvera, voditelj prodaje, šef računovodstva, softver arhitekt, web master, softver developer i junior softver developer. Naknadno se, razvojem poslovanja i prema zahtjevima tržišta i analizom postojećih radnih mjesta, ukazala potreba za novim radnim mjestima, poput UX/UI dizajnera i testera aplikacija te je za ista napravljena analiza i opis.



Slika 2: Prikaz trenutnih radnih mjesta u poduzeću Net media međunarodne d.o.o.

Izvor: Prikaz autora

Glavninu svojih radnih zadataka i obveza zaposlenici obavljaju u uredu, tj. u poslovnom prostoru površine 200 m^2 opremljenom suvremenom infrastrukturom i opremom koja uključuje: 2 servera, 4 stolna računala, 10 prijenosnih računala, tablete, opremu za prezentacije i testiranje i licencirani softver. Svaki od zaposlenika ima svoje računalo, radnu stolicu i radni stol, te ostale radne alate, a po dogovoru koriste zajedničke prostorije za izvršenje radnih zadataka, ali i one za odmor i razonodu. Pri uređenju i opremanju ureda ispunjeni su svi ergonomski uvjeti rada, počevši od niske razine buke svih uređaja, klimatizacije prostora na način da je temperatura zraka uvijek optimalnih 26 ℃, mogućnosti da se individualno prilagođava osvjetljenje pojedinog radnog mjesta, te su korištene ugodne boje svih elemenata uređenja interijera. U uredu se, izuzev pri zajedničkom druženju zaposlenika, ne pušta glazba, ali svaki djelatnik ima mogućnost slušanja željene glazbe uz upotrebu slušalica. Prostor je atestiran shodno zakonskim propisima, a svi zaposlenici su uspješno prošli obuku o radu na siguran način.

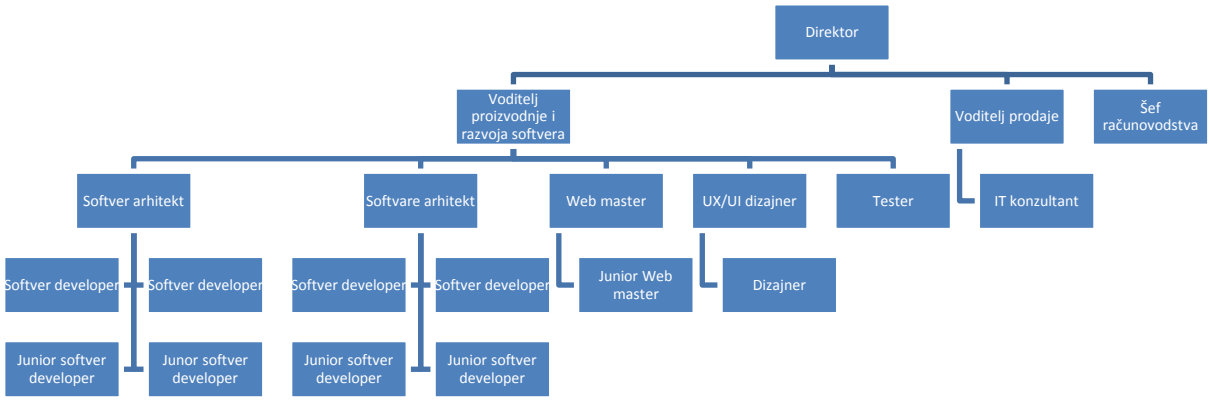
3.4. Planiranje ljudskih resursa

Tvrtka Net media međunarodne usluge d.o.o. se bavi isključivo pružanjem usluga u IT sektoru, stoga je planiranje ljudskih resursa, uz osiguravanje dovoljno obrtnih sredstava, najvažnija funkcija menadžmenta tvrtke. Planiranje je tim više važno iz razloga velike mobilnosti zaposlenika unutar konkurentskih poduzeća i nemogućnosti brzog pronalaženja željenog kadra.

Neodstatak ponude zaposlenika potvrđuje i istraživanje koje je proveo ITBIU (Information Technology Business Unit) na manjim IT firmama u Hrvatskoj, koje zapošljavaju od 3-20 zaposlenika : „Gotovo 83% hrvatskih IT tvrtki u posljednje se vrijeme susrelo s nedostatkom kvalitetnih stručnjaka specijaliziranih za određeno područje IT-a. Iako u Hrvatskoj postoji sve veći broj visokih javnih i privatnih učilišta koji su specijalizirani za edukaciju informatičkih stručnjaka ili imaju smjerove za proizvodnju takvih kadrova, globalna ponuda poslova i otvoreno europsko tržište rada učinile su svoje. Gotovo 66% ispitanih tvrtki traži nove zaposlenike u IT sektoru jednom ili više puta godišnje, 16,3% ih traži svaki mjesec, 15,7% ih traži jednom u nekoliko godina ili ih uopće ne traže. Među tvrtkama koje traže zaposlenike čak 83% njih nailazi na značajne poteškoće pri pronalasku adekvatnih IT zaposlenika. Preko 80% (82,8%) poslodavaca smatraju da je problem pronalaska adekvatnih IT stručnjaka moguća prepreka za poslovanje njihove tvrtke u bliskoj budućnosti, no 17,2% smatra da je to mala prepreka ili da uopće ne predstavlja problem.“ [10]

U skladu s organizacijskim ciljevima dugoročni (strateški) plan tvrtke je zapošljavanje 100 djelatnika koji su stručnjaci na ovom području rada, dok je srednjoročni (taktični) plan povećanje trenutnog broja djelatnika do 100%, odnosno na 20 djelatnika, za što je cijela infrastruktura tvrtke unaprijed pripremljena. Izvršenjem srednjoročnog plana bi se postigli mininalni fiksni troškovi po zaposleniku, te mogućnost ostvarivanja maksimalne dobiti po zaposleniku. Kratkoročni (operativni) plan je zapošljavanje u stalni radni odnos na radnim mjestima junior softver developera dvoje ranije spomenutih studenata u narednih šest mjeseci, te još troje na radnim mjestima softver developera u narednih godinu dana.

[10] Internet: https://www.itbizcrunch.com/index.php/biz-itbiu-istrazivanja/item/4199-istrazivanje-it-tvrtke-sve-se-teze-nose-s-problemom-nedostatka-kvalitetnih-it-strucnjaka-na-trzistu-rada



Slika 3: Prikaz srednjoročnog plana radnih mjesta na dan 31.12.2021. godine

Izvor: Prikaz autora

Ranije navedeni pokazatelji predviđanja potražnje za zaposlenicima i ponude zaposlenika jasno kazuju da će trebati značajan angažman na području menadžmenta ljudskih resursa za ispunjenje postavljenih planova.

Analizom fluktuacije koja je korištena za predviđanje interne ponude zaposlenika tvrtke Net media međunarodne usluge d.o.o., zaključeno je da na istu minimalan utjecaj imaju uobičajeni razlozi poput smrti zaposlenika, bolesti, nesposobnosti za rad i odlaska u mirovinu, dok dobrovoljan odlazak zaposlenika ima maksimalan utjecaj.

3.5. Regrutiranje

U promatranoj tvrtki se konstatntno potiče napredak svakog zaposlenika, stoga u slučaju upražnjenog radnog mjesta koje za drugog zaposlenika znači razvoj karijere, u prvom redu se koriste unutarnji izvori regrutiranja, a na radno mjesto s kojeg zaposlenik napreduje zapošljava se osoba iz vanjskih izvora regrutiranja. Pri tome se jako pazi da napredak pozitivno djeluje na moral tog zaposlenika, da ima sve potrebne karakteristike, znanja i vještine potrebne na novom radnom mjestu, te se uvažavaju afiniteti, stavovi i mišljenja ostalih zaposlenika, na način da se nitko ne bi osjetio zapostavljenim ili omalovaženim.

Za unutarnje regrutiranje na mjesta koja se uprazne se koristi direktno oglašavanje, odnosno, na sastanku svih zaposlenika i menadžmenta se objavi da će se upraznitи određeno radno mjesto, te se za vrijeme otkaznog roka donese odluka o zaposleniku koji će napredovati. Na taj se način, još u otkaznom roku, izvrši predaja određenih znanja i obveza tog radnog mjesta na novog vršitelja.

Regrutiranje (pribavljanje) potencijalnih kandidata za prijavu na slobodna radna mjesta se vrši kroz suradnju sa studentskim udrugama i elektronskim oglašavanjem. Menadžment je odustao od oglašavanja u ostalim medijima, jer se to iskustveno pokazalo skupo i neefikasno. Tvrtka ne koristi usluge Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, jer potencijalnih zaposlenika traženog profila nema među nezaposlenima, a zavod ni ne može odraditi kvalitetnu selekciju. Isto tako ne koristi usluge privatnih agencija specijaliziranih za stručnjake na određim područjima, jer ne uspijevaju sakupiti kandidate koji zadovoljavaju tražene uvjete.

U zadnje tri godine kao najbolji izvor regrutiranja se pokazala suradnja s udrugom mladih programera DUMP. Članovi udruge su mladi ljudi; učenici srednjih škola i studenti koji su zaljubljenici u IT tehnologije. Tvrtka članovima udruge pruža mogućnost da odrade svoje školske prakse i da izrade diplomske radove, te organizira radionice i predavanja u cilju prijenosa znanja i iskustva. Najbolji rezultat u privlačenju potencijalnih kandidata za buduća radna mjesta ima sudjelovanje na konferenciji DUMP Days koja se već četiri godine održava na FESB-u (Fakultetu elektrotehnike strojarstva i brodogradnje) u Splitu, a na kojoj je ove godine bilo 1.100 registriranih posjetitelja. Tvrtka Net media međunarodne usluge d.o.o. je sponzor konferencije, te se predstavlja na promotivnom štandu pažljivo pripremljenim sadržajima i sudjeluje na radionicama i predavanjima, s osnovnim ciljem regrutiranja potencijalnih kandidata.

Na web stranici tvtke su objavljena stalno otvorena radna mjesta, te se svi zainteresirani, u svakom trenutku mogu izravno elektronskim putem prijaviti tj. poslati svoje zamolbe i životopise.

netmedia

Front-end developer – junior/senior (m/ž)

NETMedia širi svoj tim i na poziciji Frontend developera traži kolegu/icu da nam se pridruži.

Imaš iskustva sa konkretnim projektima iza sebe? Želja za učenjem, istraživanjem, izazovima i radom na zanimljivim projektima su nešto što te pokreće? Odlično, javi nam se da se upoznamo!

Ukoliko nemaš iskustva ili još uvijek studiraš, nije nam to nikakav problem. Izražena želja i motiv za napredovanjem su vrline koje tražimo. Pokaži nam kada se nađemo, mi to ne smatramo zaprekom.

Zašto NETMedia?

Vjerujemo u primjenu tehnologije na organizacije koje imaju ili tek planiraju stvoriti odličan proizvod i/ili uslugu. Naša misija je pomoći organizacijama realizirati postavljene ciljeve s našim tehničkim rješenjima, a to postižemo gradeći tvrtku i naš tim kao dugoročnog partnera naših klijenata.

Kakva će ti biti uloga?

Radio u timu ili samostalno, graditi ćeš poslovna web rješenja i mobilne aplikacije.

Biti ćeš uključen na neke od najvećih novih projekata tvrtke, te sudjelovati u svim fazama razvoja sustava. Uglavnom se radi na projektima kompletno razvijenim po mjeri klijenta, ali nekada to može i biti frontend implementacija na nekoj od CMS platformi.

Kroz vrijeme ćeš sudjelovati u analizi, prevođenju zahtjeva u tehnička rješenja, savjetovanju, te pripremi novih projekata kroz izradu tehničkih i funkcionalnih specifikacija, sukladno tvom iskustvu i znanju.

Isto tako, imati ćeš priliku utjecati na daljnji razvoj frontend odjela, odabir tehnologija i pristupa budućim projektima.

Što tražimo?

- Pošten i otvoren odnos
- Poznavanje engleskog jezika
- Proaktivnost i orijentiranost na detalje
- Otvorenost prema učenju novih tehnologija
- Spremnost na rad u timu
- Poznavanje JavaScript, HTML i CSS web tehnologija
- Poznavanje nekog od glavnih JavaScript frameworka (React, Angular, Vue...).
- Poznavanje rada sa source control alatima kao što su Git, SVN i sl.

Razina poznavanja web tehnologija i JavaScript frameworka, kao i relevantno iskustvo rada na projektima određuje poziciju u timu.

Dodatne prednosti (neobvezne)?

- Poznavanje ili konkretno iskustvo pisanja automatiziranih testova
- Poznavanje ili konkretno iskustvo sa SCSS, Gulp, WebPack i sličnim tehnologijama
- GitHub link do tvog profila sa objavljenim kodom
- Spremnost na povremena putovanja

Što ti možemo ponuditi?

- Primanja ovisno o razini tvog iskustva i ulozi u timu
- Rad na projektima za inozemne i domaće klijente
- Rad iz ureda u Splitu, te eventualno na lokaciji klijenata (domaćih i inozemnih)
- Mogućnost napredovanja i edukacije

Slanjem životopisa, molbe i ostalih informacija, suglasni ste da ih možemo podijeliti s trećim stranama (klijentima i partnerima).

Životopise molimo šaljite isključivo na engleskom jeziku.

Javite nam se da se upoznamo!

Slika 4: Primjer oglasa za posao tvrtke Net media međunarodne usluge d.o.o.

Izvor: web stranica www.netmedia.hr

3.6. Selekcija kandidata

Izvršenom analizom radnih mjesta i donesenim opisom istih, menadžment je postavio osnovne uvjete koje svaki kanditat za slobodno radno mjesto treba ispuniti, što uključuje znanje rada kandidata u traženim programskim okruženjima, tehnikama i alatima.

Selekcijske metode koje promatrana tvrtka koristi su:

1.) Standardni izvori i tehnike prikupljanja informacija o kandidatima - prijava na natječaj, preporuke, životopisi i primjeri ranijih uradaka kandidata,

2.) Intervju - razgovor predstavnika poslodavca tj. direktora i budućeg direktno nadređenog zaposlenika s jedne strane i potencijalnog kandidata s druge strane i

3.) Testovi znanja – potencijalni kandidat dobije manji zadatak s naputcima kojeg treba riješiti od kuće u određenom roku, te objasniti zašto je odabrao određene metode rješavanja.

Obzirom na način oglašavanja slobodnih radnih mjesta i uobičajenog načina komunikacije u ovoj branši, sve prijave na slobodna radna mjesta stižu elektronskom poštom, na za to posebno određenu e-mail adresu. Sve prijave čita direktor i određuje koji kandidati zadovoljavaju osnovne uvjete, te ih se poziva na upoznavanje u prostorima tvrtke.

Prvi razgovor je polustrukturiran jer se želi prikupiti dodatne informacije o kandidatu ili potvrditi one iz životopisa u segmentu koji poslodavc smatra bitnim. Jedna od svrha prvog razgovora je davanje informacija o tvrtki i radnom mjestu, a vrši se u prostoru tvrtke kako bi kandidat dobio uvid u atmosferu i potpuniji dojam poslodavca. Trajanje ovog razgovora, ovisno o zainteresiranosti kandidata traje od 20 do 60 minuta.

Ukoliko intervju prođe u pozitivnom stavu obje strane, poslodavac informira kandidata da će mu elektronski dostaviti test, tj. kratki zadatak. Realan vremenski okvir za rješavanje testa je 8 radnih sati, ali kandidatima se ne daje nikakva informacija o tome, dakle, ne određuje im se vremenski okvir za izvršenje zadatka, ali im se omogućava podrška ukoliko budu imali nejasnoće pri rješavanju ili budu trebali stručnu pomoć. Svi kandidati koji se ne jave da su spriječeni iz opravdanih razloga, a koji u roku od osam dana od kada su dobili zadatak nisu izvršili isti, ne ulaze u uži izbor za budućeg zaposlenika.

Drugi intervju s kandidatom je slobodan, tj. nema unaprijed određena pitanja, već se prolaze sve teme koje su objema stranama interesantne, a služi za bliže upoznavanje osobnosti kandidata, njegovih želja, planova i afiniteta, načina komunikacije, moralnim i životnim stavovima koji mogu utjecati na suradnju s budućim radnim kolegama i klijentima.

Dugogodišnje iskustvo ispitivača osigurava da se izbjegnu pogreške stavljanja prevelikog naglaska na podatke koji su negativni. U drugom krugu se dogovaranjem samo jednog intervjua dnevno umanjuje mogućnost efekta kontrasta tj. da se kandidat čiji intervju slijedi nakon jako lošeg kandidata doživljava još boljim, ili da se kandidat čiji intervju slijedi nakon jako dobrog doživljava puno lošijim.

U trećem razgovoru se odabranom kandidatu ili kandidatima jasno izlažu detalji o radnom mjestu, o svim uvjetima rada i očekivanjima, te se daje konkretna ponuda s visinom naknada za rad, s određenim rokom u kojem kandidat može prihvatiti ili odbiti ponuđeno radno mjesto.

Sudjelovanjem više ispitivača (najčešće dva) se postižu objektivniji zaključci i umanjuje se mogućnost donošenja odluke koja nije najbolja za tvrtku.

3.7. Obuka i razvoj ljudskih resursa

U tvrtci Net media međunarodne usluge d.o.o. se stavlja naglasak na dobro odrađenu i usvojenu orijentaciju, jer je ista preduvjet za izvršenje kvalitetne obuke i daljni razvoj kadrova. Kroz taj proces zaposlenik dobiva sve informacije o potrebnim znanjima i radnim zadacima, o utjecaju i funkciji njegovog radnog mjesta u poduzeću, te kako ono sudjeluje u ostvarenju poslovnih ciljeva poduzeća. Bitan dio orijentacije je upoznavanje s nadređenima i suradnicima, kao i sa uobičajenim i željenim ponašanjem unutar radnog mjesta.

Kod zaposlenika koji napreduju u karijeri unutar istraživane tvrtke, odnosno dolaze na novo radno mjesto kod istog poslodavca, ovaj proces je jednostavan, jer je potrebno upoznavanje samo s novim zadacima i dužnostima, a to je često jako slično kao i kod orijentacije iskusnih djelatnika koji dolaze iz drugih poduzeća istog tipa. Za menadžment poduzeća Net media međunarodne usluge d.o.o. kod zapošljavanja mladih osoba koje nemaju radnog iskustva, orijentacija je najvažnija, jer ona predstavlja socijalizaciju osobe u ovu radnu sredinu, počevši

od prihvaćanja načina ponašanja, ophođenja i druženja s radnim kolegama, prihvaćanja nadređenih tj. savjetnika i mentora, primanja radnih zadataka i ovlaštenja.

Svrha orijentacijskog procesa u istraživanoj tvrtki je umanjiti zabrinutost zaposlenika glede potencijalnih početničkih pogrešaka, umanjiti osjećaj osobne neefikasnosti ili nepoželjnosti, stvaranje realnih očekivanja od strane zaposlenika i omogućiti mu lakše usvajanje novih znanja.

Proces se uvijek vrši individualno, a obavlja ga mentor koji je ujedno i neposredno nadređen novom zaposleniku. U financijskom planu poduzeća alociran je budžet za mentorstvo, jer je ono u prvim mjesecima rada zaposlenika najvažnije i stvara trajan dojam o poslodavcu. U konačnici dobro mentorstvo donosi bolje radne rezultate zaposlenika, a time i poslodavca.

Kako je cilj poslodavca da stalno povećava broj zaposlenika, tj. sve do ostvarenja strateškog cilja od 100 zaposlenih, s tim da pri tome teži vertikalnom transferu / promociji postojećih zaposlenika na bolja radna mjesta, neophodna je stalna edukacija svih zaposlenika koji izraze takvu želju.

Ovisno o potrebama poduzeća, a u skladu sa strateškim odlukama o odabiru tehnologija koje će se koristiti u radu i o motivaciji i afinitetu zaposlenika, tvrtka organizira „in house“ i vanjske edukacije.

Prednost „in house“ edukacije su predavanja prilagođena potrebama poduzeća i fokusiranost na željene teme, te mogućnost produbljenja istih do nivoa koji zanima polaznike, te mogućnost dodatnih razgovora „jedan na jedan“ s predavačem.

Vanjska edukacija se najčešće odnosti na IT konferencije, na kojima osim stručnih predavanja, dolazi i do razmjene iskustava i znanja s drugim sudionicima. Nakon svake vanjske edukacije, polaznici vrše transfer stečenih znanja na ostale zaposlenike istraživanog poduzeća.

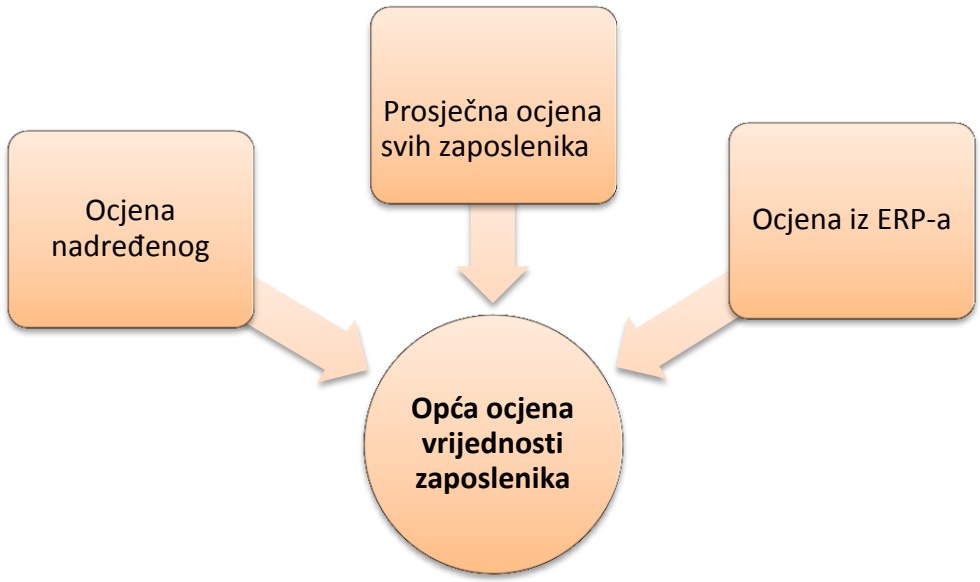
3.8. Procjena performansi

Istraživano poduzeće za svoje zaposlenike radi procjenu analitički dva puta godišnje. Opća ocjena vrijednosti zaposlenika se dobija kao aritmetička sredina slijedećih stavki:

- ocjene nadređenog,

- prosječne ocjene svih kolega i

- statističkog podatka o izvršenim radnim zadacima u roku i u budžetu koji se dobiva automatskom obradom podataka iz ERP sustava kojeg tvrtka koristi.



Slika 5: Prikaz procjene performansi zaposlenika poduzeća Net media međunarodne usluge d.o.o.

Izvor: Prikaz autora

Objektivnost opće ocjene zaposlenika velikim dijelom proizlazi iz mjerljive metode ocjenjivanja, tj. iz ERP sustava Autotask kojeg koriste svi zapolenici tvrtke, a koji vodi računa o raspoloživosti zaposlenika, zadacima preuzetim od klijenata, brzini izrade radnih zadataka i utrošenom vremenu, naplativosti i profitabilnosti projekata.

Svaki zaposlenik dobiva povratnu informaciju o performansi i ona je podloga za usklađivanje želja za napredovanjem pojedinca, uz poduzimanje korektivnih akcija, a u cilju povećanja uspješnosti zaposlenika i cjelokupnog poduzeća. Praćenje rada svakog zaposlenika je potrebno da bi se:

- uskladili planovi i napravio bolji raspored radnih zadataka unutar poduzeća,

- potaknuo daljni razvoj vještina i znanja zaposlenika i

- odredile odgovarajuće naknade za rad u skladu s postignutim rezultatima.

3.9. Motivacija zaposlenika poduzeća Net media međunarodne usluge d.o.o.

3.9.1. Motivacijski alati poduzeća Net media međunarodne usluge d.o.o.

U cilju motiviranja zaposlenika, menadžment poduzeća Net media međunarodne usluge d.o.o. koristi više alata, s namjerom da izazove, poboljša ili zadrži željeno ponašanje.

- Osim što poduzeće od svog osnutka posluje s pozitivnim financijskim rezultatima, te ima stalan trend porasta ukupne dobiti, kao i dobiti po zaposleniku, u cilju postizanja osjećaja sigurnosti, sa svim zaposlenicima se sklapa ugovor o radu na neodređeno vrijeme.
- Svim zaposlenicima, u skladu s radnim ulogama na pojedinim projektima, je omogućen povremeni rad od kuće, te fleksibilno radno vrijeme, uz pretpostavku da to ne utječe na rad cijelog tima. Na taj način se postiže da svaki zaposlenik što kvalitetnije uskladi privatne želje i obveze s poslovnim obvezama.
- Iako je zakonsko pravo poslodavca da unaprijed odredi raspored godišnjih odmora, istraživana tvrtka uz poštivanje svih zakonskih normi, u cijelosti ispunjava želje svojih zaposlenika, te oni pojedinačno određuju kada žele koristiti svoj godišni odmor.
- Kako bi dodatno motivirala svoje zaposlenike, tvrtka je u prostorijama ureda, organizirala i opremila prostor za „slobodno vrijeme i slobodne aktivnosti“ koji se sastoji od: u cijelosti opremljene kuhinje, blagavaonice i dnevnog boravka, gdje se može pripremiti i konzumirati obrok ili neobavezno družiti s kolegama. Zaposlenici jako cijene ovaj segment, jer im pruža osjećaj lagode i pripadnosti.
- Povećanja osobnih dohodaka zaposlenika su motivacijski faktor, jer se ista određuju sukladno poslovima koje pojedinci obavljaju i postignutim rezultatima. Menadžment određuje i dodatna povećanja naknada za rad uslijed rasta osobnih dohodaka na domaćem i inozemnom tržištu, posebice kod direktnih konkurenata.

- Istraživano poduzeće najmanje dva puta godišnje organizira jednodnevna druženja menadžmenta i svih zaposlenika izvan ureda tj. „teambuilding“. Sadržaj takvih druženja se odabire unaprijed u skladu sa željama svih zaposlenika. Cilj toga je postići veći osjećaj pripadnosti grupi i uspostaviti bolju povezanost i međusobno razumijevanje. Organiziraju se minimalno dva takva druženja godišnje. Primjerice, zadnja takva druženja su bili odlasci na adrenalinsku vožnju quadovima i turnir u igri „balote“ na seoskom imanju.
- Praćenjem najnovijih svjetskih trendova i ulaganjem u obrazovanje zaposlenika tvrtka gradi kompetentne timove koji će u poslovnom duhu tvrtke ostvarivati zajedničku viziju poslovanja, te time postiže radnu sredinu koja zaposlenicima omogućuje ostvarivanje ideja izvan "sigurne zone". Svaki zaposlenik ima određen budžet za edukaciju koja se odabire prema željama pojedinca, a u skladu s ciljevima tvrtke.
- Značajna sredstva se ulažu u unapređenje proizvoda i inoviranje proizvodnih procesa. Redovito se prate svjetska dostignuća u IT industriji i aktivno se sudjeluje u razvoju tehnologija i unapređenju proizvodnih procesa i proizvoda. Na taj način se ostvaruje motivacija menadžmenta u smislu postizanja boljih rezultata, ali i društvenih priznanja glede napretka kojeg donose društvu i sredini u kojoj poduzeće djeluje. Razvojem novih rješenja stvara se dodana vrijednost, unapređuje kompetentnost tvrtke i gradi reputacija temeljena na kvaliteti.

3.9.2. Zadovoljstvo zaposlenika tvrtke Net media međunarodne usluge d.o.o.

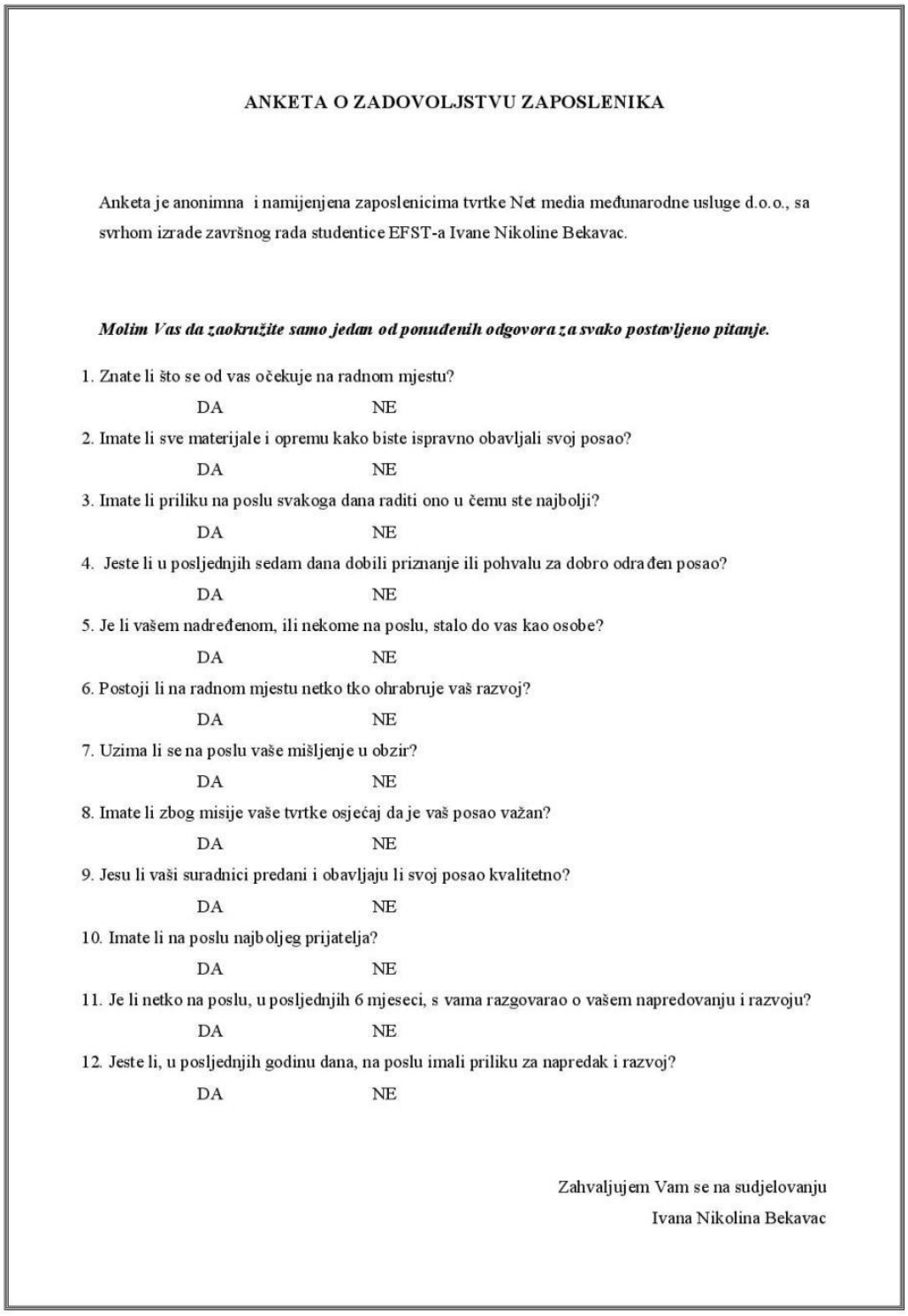
Kako bi ispitao rezultate motivacijskih procesa u istraživanom poduzeću, autor se odlučio za provođenje ankete koju je osmislila i sastavila američka tvrtka za istraživanje i poslovno savjetovanje Gallup Inc.

„ Prije šest godina, Gallup je počeo sa stvaranjem upitnika čiji bi rezultati poslodavcima mogli pomoći da izmjere zadovoljstvo i zalaganje zaposlenika, a koji je u uskoj vezi s rastom prodaje, produktivnošću i lojalnosti klijenata. Nakon stotina fokus grupa i tisuća intervjua sa zaposlenicima iz različitih industrija, Gallup je objavio istraživanje od 12 pitanja koja odražavaju zadovoljstvo i zalaganje zaposlenika. Rezultati studije pokazuju snažnu vezu između visokih rezultata i vrhunske izvedbe zaposlenika na poslu.“[11]

[11] Internet: https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/70577/12-pitanja-za-mjerenje-zadovoljstva-i-zalaganja-zaposlenika/6/

Autor je proveo anketu anonimno i u njoj su sudjelovali svi zaposlenici tvrtke Net media međunarodne usluge d.o.o., uključujući i dva studenta koja već nekoliko mjeseci rade kod ovog poslodavca preko student servisa, a s kojima je načelno dogovoren i budući stalni radni odnos. Zaposlenicima je pojašnjena svrha anketiranja, te da će temeljem analize rezultata iste menadžmentu tvrtke biti iznesen prijedlog o stanju, potrebama i načinima povećanja zadovoljstva djelatnika. Ispitanici su ocijenili anketu kao jasnu, sažetu i zanimljivu

Pri obradi i analizi podataka dobivenih iz ankete, odgovor NE je vrednovan s 0 (nula) bodova, a odgovor DA je vrednovan s 1 (jednim) bodom.
Ispitivač smatra sve ispitivane segmente jednako važnim u konačnom osjećaju zadovoljstva ispitanika, tj. u ukupnoj motivaciji zaposlenika stoga su svi dani odgovori imali istu težinu tj. isti utjecaj na sveukupni rezultat ankete.
Rezultati ankete su obrađeni uz pomoć programa excell.



ANKETA O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIKA

Anketa je anonimna i namijenjena zaposlenicima tvrtke Net media međunarodne usluge d.o.o., sa svrhom izrade završnog rada studentice EFST-a Ivane Nikoline Bekavac.

Molim Vas da zaokružite samo jedan od ponuđenih odgovora za svako postavljeno pitanje.

1. Znate li što se od vas očekuje na radnom mjestu?
   DA NE
2. Imate li sve materijale i opremu kako biste ispravno obavljali svoj posao?
   DA NE
3. Imate li priliku na poslu svakoga dana raditi ono u čemu ste najbolji?
   DA NE
4. Jeste li u posljednjih sedam dana dobili priznanje ili pohvalu za dobro odrađen posao?
   DA NE
5. Je li vašem nadređenom, ili nekome na poslu, stalo do vas kao osobe?
   DA NE
6. Postoji li na radnom mjestu netko tko ohrabruje vaš razvoj?
   DA NE
7. Uzima li se na poslu vaše mišljenje u obzir?
   DA NE
8. Imate li zbog misije vaše tvrtke osjećaj da je vaš posao važan?
   DA NE
9. Jesu li vaši suradnici predani i obavljaju li svoj posao kvalitetno?
   DA NE
10. Imate li na poslu najboljeg prijatelja?
    DA NE
11. Je li netko na poslu, u posljednjih 6 mjeseci, s vama razgovarao o vašem napredovanju i razvoju?
    DA NE
12. Jeste li, u posljednjih godinu dana, na poslu imali priliku za napredak i razvoj?
    DA NE

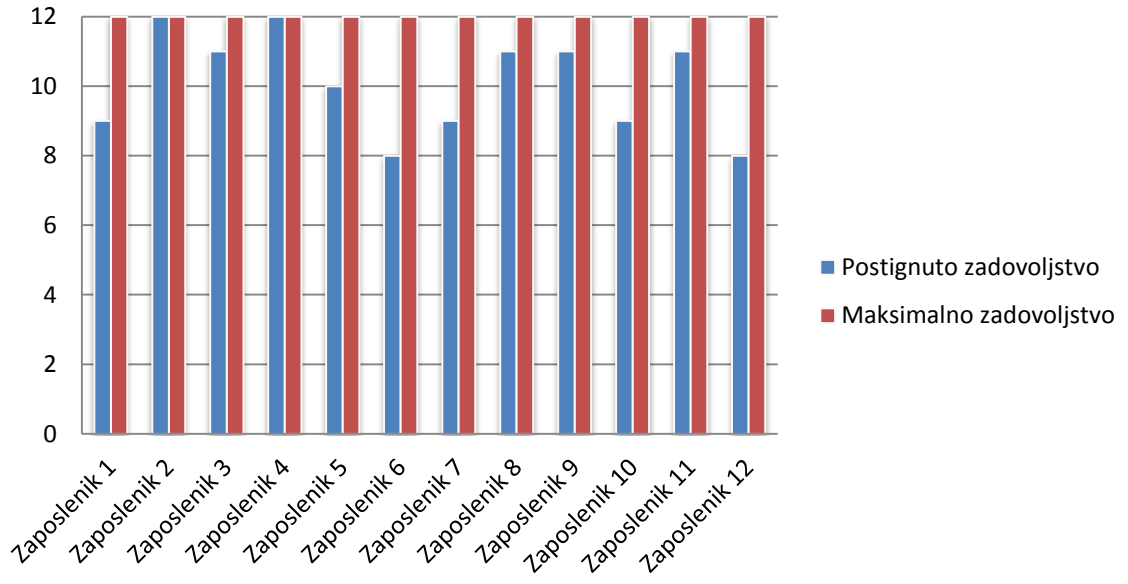
Zahvaljujem Vam se na sudjelovanju

Ivana Nikolina Bekavac

Slika 7: Anketa o zadovoljstvu zaposlenika

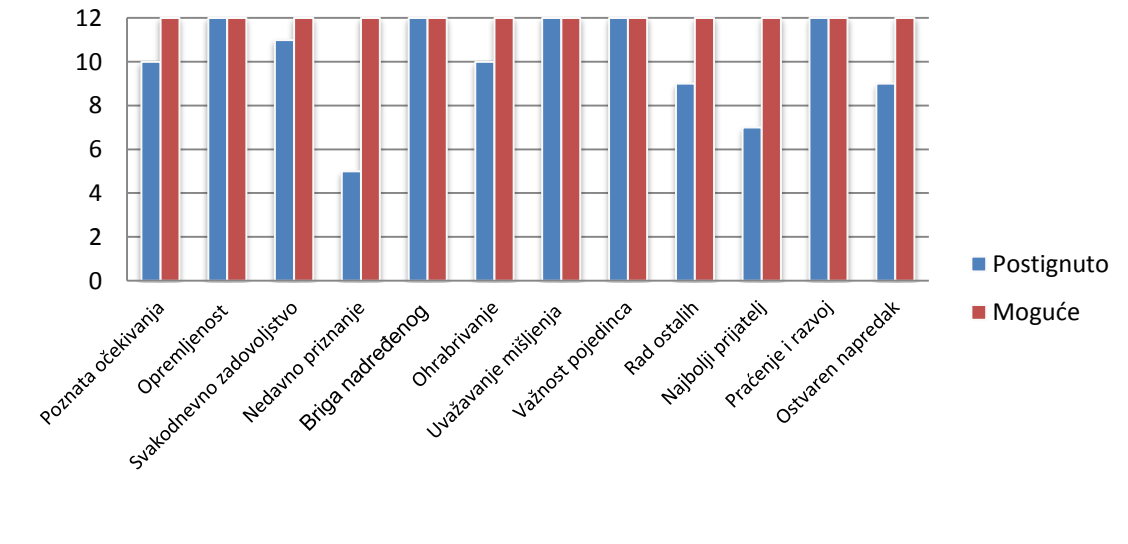
Izvor: Prikaz autora izrađen po uzoru na anketu tvrtke Gallup

Tablica 2: zadovoljstvo pojedinog zaposlenika



Izvor: Prikaz autora

Tablica 3: Ukupno zadovoljstvo zaposlenika prema elementima motivacije



Izvor: Prikaz autora

Analiza priklupljenih podataka potvrđuje da je prosječna motivacija zaposlenika poduzeća Net media međunarodne usluge d.o.o. vrlo dobra, jer se postiglo 85,03% maksimalno

mogućeg zadovoljstva. Najslabiji rezultat je postignut po pitanju tjednog praćenja u smislu davanja priznanja i pohvala za odrađeni posao i uloženi rad. Nepostojanje „ najboljeg prijatelja na poslu“ zaposlenici objašnjavaju time što većina zajedno provodi dnevnu pauzu na radu, te im je teško izdvojiti samo jednog od kolega.

3.10. Upravljanje kompenzacijama u Net media međunarodne usluge d.o.o.

U istraživanom poduzeću shodno radnim mjestima i zadacima određeno je nekoliko razreda plaće. Unutar svakog platnog razreda, plaća zaposlenika može rasti ovisno o kvaliteti obavljanja radnih zadataka i ispunjavanju očekivanja poslodavca, dok promaknućem na radno mjesto iz višeg razreda zaposlenik automatizmom ostvaruje pravo na veću plaću. Osim osnovne plaće, zaposlenici imaju i dodatke na plaću, koji se u praksi svode na dodatak za prekovremeni rad. Potreba za takvim radom je jako rijetka, te se uvijek dogovara unaprijed sa svakim zaposlenikom ovisno o njegovim željama i osobnim obvezama. Svi zaposlenici isto tako ostvaruju pravo na plaćen prijevoz na posao. Poduzeće ima sklopljen ugovor s osiguravajućom kućom o dopunskom zdravstvenom osiguranju djelatnika. Svake godine svi zaposlenici ostvaruju pravo na božićnicu i regres, a od prošle godine i na novčane nagrade u maksimalnom neoporezivom iznosu. Ostale materijalne i nematerijalne nagrade za rad koje se ostvaruju u poduzeću Net media međunarodne usluge d.o.o. su opisane ranije u dijelu motivacijskih alata ove tvrtke, stoga ih autor neće ponavljati.

3.11. Radni odnosi, zaštita, informacijski sustav i kadrovska služba

Uvidom u poslovanje istraživanog poduzeća, razvidno je da isto poštuje sve pozitivne norme Zakona o radu. Sve ugovore o radu sa zaposlenicima sklapa na neodređeno vrijeme. U proteklom poslovanju nikada nije došlo do jednostranog raskida, odnosno svi raskidi ugovora o radu su bili sporazumni i na zahtjev zaposlenika.

Obuka djelatnika za rad na siguran način, te svi poslovi zaštite na radu se vrše u suradnji s vanjskim timom stručnjaka specijaliziranih i licenciranih za ovaj segment upravljanja ljudskim resursima.

Infomacijski sustav Autotask kojeg na dnevnoj osnovi koriste svi zaposlenici i uprava je okosnica operativne razine poslovanja. Kroz sustav se jednoznačno i jasno vrši dodjela radnih zadataka, prati tok i pravovremeno izvršenje istih, te se mogu dobiti izlazni podatci o uspješnosti rada. Za upravljanje ljudskim resursima, poduzeće Net media međunarodne usluge d.o.o. koristi tri modula tog sustava:

- IPS Service Desk kroz koji se djelatniku dodjeljuje zadatak (service), te svi sudionici procesa mogu pratiti sve što se događa u svezi s istim,
- IPS Timesheets koji je kalendar rada svakog zaposlenika, odnosno njegova radna lista u koju unosi sve što je radio kao i sve vrste odsustva s rada. Kategorije koje može koristiti su: rad na zadatku (svaki zadatak ima svoj jedinstveni broj), edukacija, interni sastanak, mali uredski poslovi, bolovanje, godišnji odmor i
- IPS Reports u kojem se mogu kreirati razni izvještaji koji služe za dobivanje informacija o popunjenosti radnih kapaciteta, uspješnosti pojedinog djelatnika, profitabilnosti pojedinih projekata i osnova su za donošenje odluka menadžmenta.

Kadrovska služba je organizirana u skladu sa zakonskim normama, a posebna se pažnja stavlja na zaštitu privatnih podataka zaposlenika. Formalni dio procedura; prijava i odjava zaposlenika, obračun plaća i slično, se obavlja u suradnji s knjigovodstvenim servisom.

4. ZAKLJUČAK

4.1. Zaključak istraživanja

Ovim radom autor je obuhvatio sve segmente ljudskih resursa i menadžmenta ljudskih resursa poduzeća Net media međunarodne usluge d.o.o. Tvrtka posluje u skladu sa svim pozitivnim zakonskim normama. Ima jasnu, ali uz to i fleksibilnu plitku organizaciju funkcionalnih dijelova. Kroz kvalitetnu komunikakciju sa zaposlenicima, te stalnu brigu o njihovom razvoju i napretku, osigurava pozitivno radno ozračje, što dodatno pridonosi pozitivnim poslovnim rezultatima. Dosadašnjim razvojem tvrtka se afirmirala kao uspješno poduzeće s jasnom vizijom i strategijom poslovanja. Kontinuiran i stabilan rast poduzeća rezultat je dobro postavljenih ciljeva, ali i posjedovanja kvalitetnih ljudskih resursa, kao i ispravnog

upravljanja istima. Stalno ulaganje u edukaciju zaposlenika dodatno omogućava brze prilagodbe promjenama u poslovnom okruženju, koje su stalne u IT sektoru.

Poduzeće je dosadašnjim poslovanjem osiguralo financijske, kadrovske i organizacijske uvjete za slijedeći razvojni iskorak. Poduzeće kontinuirano ulaže u opremu i informacijsku tehnologiju koja poboljšava organizacijsku strukturu, s posebnim naglaskom na zadovoljstvu zaposlenika, te postaje sve poželjnija mladim kadrovima.

Istraživanje se vršilo s velikom lakoćom jer su svi zaposlenici rado sudjelovali u intervjuima i ispunjavanju anketnog listića, te su bezrezervno davali podrobne opise u svezi predmeta istraživanja.

Menadžment ljudskih resursa istraživane tvrtke je vrlo kvalitetan i u skladu sa znanstveno utemeljenim pravilima . Temeljem sakupljenih informacija i teorijskih spoznaja, preporuka autora je da se uvedu tjedni razgovori neposredno nadređenih s podređenim zaposlenicima u cilju kontinuiranog praćenja, te davanja poticaja u obliku pohvala i priznanja za ispunjene radne zadatke. Obzirom na specifično područje poslovne djelatnosti, preporuka autora je i da se uvedu mjesečni „kreativni sastanci“ na kojima bi sudjelovali svi zaposlenici i izmjenjivali informacije o najnovijim tehnologijama, te tako došli do novih ideja koje mogu pozitivno utjecati na razvoj poslovanja.

LITERATURA:

1. Bahtijarević-Šiber F., (1999) Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 16.-17.
2. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., (2001), Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, str. 331-332.
3. Buble M., (2000), Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 578
4. Dujanić M., (2007) Menadžment: udžbenik za specijalistički studij, Veleučilište u Rijeci, str. 133.
5. Furlan, I., Kljaić, S. i ostali, (2005.), Psihologijski riječnik, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 275.
6. Goić S., Tadić I. : Nastavni materijali kolegija Menadžment ljudskih resursa EFST 2018.
7. Izvor s Interneta: https://www.itbizcrunch.com/index.php/biz-itbiu-istrazivanja/item/4199-istrazivanje-it-tvrtke-sve-se-teze-nose-s-problemom-nedostatka-kvalitetnih-it-strucnjaka-na-trzistu-rada
8. Izvor s Interneta: https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/70577/12-pitanja-za-mjerenje-zadovoljstva-i-zalaganja-zaposlenika/6/
9. Izvor s Interneta:: Financijski izvještaji za 2018.-tu godinu za tvrtku Net media međunarodne usluge d.o.o., raspoloživo na http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do
10. Izvor s Interneta: Izvadak iz sudskog registra trgovačkog suda za tvrtku Net media međunarodne usluge d.o.o. na dan 10. srpnja 2019. godine, raspoloživo na : https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:060277288
11. Izvor s Interneta: web stranica tvrtke Net media međunarodne usluge d.o.o., na dan 17.08.2019., raspoloživo na: https://netmedia.hr/

SAŽETAK:

Ovim radom autor je kroz istraživanje provedeno na primjeru poduzeća Net media međunarodne usluge d.o.o. primjenio stečena teorijska znanja s područja upravljanja ljudskim resursima. Pokazao je da menadžment malog poduzeća može ispuniti sve funkcije i procedure uspješnog upravljanja ljudskim resursima. Primjenom znanstvenih metoda sakupio je i analizirao sve informacije u svezi planiranja, regrutiranja, selekcije i upravljanja ljudskim resursima u istraživanoj organizaciji i donio konstruktivan prijedlog unapređenja istih. Potvrdio je da temeljnu vrijednost svake tvrtke čine menadžment i zaposlenici

Ključne riječi: ljudski resursi, menadžment, razvoj ljudskih resursa

SUMMARY:

Through this research, the author conducted a study on the example of company Net media međunarodne usluge d.o.o. applied theoretical knowledge about human resources management. He demonstrated that small business management can fulfill all the functions and procedures necessary for successful human resources management. Using scientific methods, he collected and analyzed information related to the planning, recruitment, selection and management of human resources in that company, and he made a constructive proposal for its improvement. Authout confirmed that management and employees are the main values of any company.

Keywords: human resources, management, human resources development