ZAPOŠLJAVANJE, OBUKA I OBRAZOVANJE U PODUZEĆU METAL SINT D.D.

Milovac, Josipa

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:124:992252

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

ZAPOŠLJAVANJE, OBUKA I OBRAZOVANJE U PODUZEĆU METAL SINT D.D.

Mentor:

Izv. prof. dr. sc Ivana Tadić

Studentica:

Josipa Milovac
Broj indeksa:1141473

Split, rujan 2018.

SADRŽAJ

1. UVOD 4

1.1. PREDMET RADA 4

1.2. PROBLEM RADA 4

1.3. CILJEVI RADA 4

1.4. METODE RADA 5

1.5. OBJAŠNJENJE STRUKTURE RADA 6

2. ZAPOŠLJAVANJE, OBUKA I OBRAZOVANJE KADROVA 7

2.1. Zapošljavanje kadrova 7

2.1.1. Pojam i značenje zapošljavanja 7

2.1.2. Planiranje i važnost ljudskih potencijala 8

2.1.3. Metode za predviđanje potrebnog broja i strukture ljudskih potencijala 10

2.1.4. Regrutiranje 11

2.1.4.1. Interni izvori regrutiranja 12

2.1.4.2. Eksterni izvori regrutiranja 13

2.1.4.3. Metode regrutiranja 14

2.1.5. Selekcija kadrova 15

2.2. OBUKA I OBRAZOVANJE KADROVA 18

2.2.1. Obrazovanje 18

2.2.2. Važnost i ciljevi obrazovanja 19

2.2.3. Utvrđivanje obrazovnih potreba 22

2.2.4. Obuka 23

2.2.5. Metode obuke managera i nemanagera 25

3. POSLOVANJE PODUZEĆA METAL SINT D.D. 30

3.1. Općenito o poduzeću 30

3.2. Organizacijska struktura 30

3.4. Financijsko poslovanje, poslovni rizici i bonitet 32

3.5. Projektni aspekt poslovanja 35

4. ISTRAŽIVANJE PROCESA ZAPOŠLJAVANJA, OBUKE I OBRAZOVANJA U PODUZEĆU „METAL SINT D.O.O.“ 37

4.1. Metodologija istraživanja 37

4.2. Rezultati istraživanja **38**
4.2.1. Normativna metode 38
4.2.2. Anketno istraživanje 38
4.2.3. Deskriptivna metoda 42
4.3. Testiranje hipoteza **45**
5. ZAKLJUČAK **47**
LITERATURA **49**
POPIS TABLICA **50**
SAŽETAK **51**
SUMMARY **52**
PRILOZI **53**

1. UVOD

1.1. PREDMET RADA

Predmet ovoga rada jest prikazati važnost i svrhu procesa zapošljavanja, kao i proces obuke i obrazovanja novih, ali i postojećih kadrova -u poduzeću Metal Sint d.d. Za poduzeće je iznimno bitno zapošljavanje novih djelatnika, jer se u današnje vrijeme ljudski potencijal smatra najvažnijim resursom poduzeća. Postaje sve jasnije da su stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih jedan od najbitnijih segmenata za ostvarivanja konkurentske prednosti poduzeća. Upravo zato procesu zapošljavanja novih i usavršavanju postojećih zaposlenika treba pristupiti ozbiljno, uzimajući u obzir znanja i sposobnosti kandidata i razmatrajući kako ta znanja iskoristiti na što efikasniji način za poduzeće. Na menadžmentu je da shvati potencijale svojih kadrova i pruži im priliku za dodatno obrazovanje i obuku, investirajući na taj način u dugoročnu dobrobit poduzeća.

1.2. PROBLEM RADA

Problem ovog rada jest prikazati strukturu između potrebnih i postojećih kadrova ljudskih resursa u poduzeću Metal Sint d.d. s naglaskom na problematiku (ne)usklađenosti organizacijskih kadrovskih potreba poduzeća s njihovim mogućnostima kvalitetnog pribavljanja i obučavanja istih. Potrebno je istražiti strukturu postojećih kadrova u poduzeću, utvrditi potrebu za novim zaposlenicima te u pokušaju premošćivanja tog jaza pronaći načine koji bi bili prikladni za provođenje procesa obuke i obrazovanja.

1.3. CILJEVI RADA

Osnovni cilj ovog rada je istražiti mogućnost zapošljavanja novih stručnih kadrova potrebnih poduzeću te stručnog osposobljavanja kadra, kako bi se smanjila disproporcija između potrebnih i postojećih kadrova u funkciji djelotvornosti poduzeća. Naime, potrebno je utvrditi trenutačno stanje u poduzeću, kao i načine ostvarivanja postavljenih ciljeva te dati određene smjernice kako riješiti probleme.

1.4. METODE RADA

Prilikom izrade rada korištene su **metode prikupljanja podataka upitnicima**, **metoda analize dostupne dokumentacije**, kao i **metode analize** i **sinteze.**

Metoda prikupljanja podataka upitnicima jedna je od češće korištenih metoda prikupljanja primarnih podataka. Razlikuje se prikupljanje podataka poštanskim putem, gdje se anketni upitnici šalju na adresu, osobnim kontaktom, telefonskim putem, te sve popularnije, web ankete, koje se ispunjavaju online, odnosno putem interneta.[1]

Koristila se pri istraživanju procesa obrazovanja na način da su ispitanici tj. zaposlenici poduzeća ispunjavali upitnik kojim se istraživalo na koji način poduzeće obrazuje nove, ali i postojeće kadrove.

Za prikaz korelacije između rezultata dobivenih istraživanjem s postojećim znanjima koristile su se metode analize i sinteze, a u svrhu unaprjeđenja organizacijske strukture i prakse te postizanja veće konkurentnosti uz pomoć ljudskih potencijala.

Kako sam naziv govori, metoda analize dostupne dokumentacije predstavlja analizu dokumenata dostupnih istraživaču.

Metoda analize dostupne dokumentacije je takva metoda rada kojom se analiziraju dokumenti koji istraživaču stoje na raspolaganju kako bi ih mogao detaljno istražiti i obrazložiti, a bila je prikladna u empirijskom dijelu koji se odnosi na određivanje potrebnog broja zaposlenih, istraživanje procesa obuke te pri utvrđivanju ocjene tekućih potreba za kadrovima kako bi se odredilo jesu li postojeći kadrovi u skladu sa ciljevima poduzeća.

Metoda analize predstavlja postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sustavne dijelove i elemente.[2]

Suprotno od metode analize, metoda sinteze predstavlja postupak znanstvenog istraživanja sastavljanjem, odnosno spajanjem jednostavnijih misaonih tvorevina u složenije, cjelovite objekte, pojave ili događaje te se najčešće koristi u svrhu sumiranja rezultata istraživanja.[3]

---

[1] http://hcpm.agr.hr/docs/mplan-istrzista.pdf
[2] http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf
[3] https://www.pfri.uniri.hr/~ines/MZiR/2013-2014%20Materijal%20za%20web/Znanstvene%20metode.pdf

1.5. OBJAŠNJENJE STRUKTURE RADA

Završni rad sastoji se od pet tematskih jedinica.

Prvi dio rada predstavlja uvod u kojemu su definirani predmet i problemi istraživanja, ciljevi i metode korištene u radu te je dano objašnjenje cjelokupne strukture rada.

Drugi dio rada odnosi se na teorijski dio u kojem je sadržana tema istoga, odnosno pojašnjava se općenito pojam zapošljavanja, obuke i obrazovanja kadrova. Uz osnovnu definiciju se specificiraju temeljne karakteristike navedenih pojmova, njihova važnost za upravljanjem ljudskih resursa te poduzeća u cjelini, kao i prednosti odnosno nedostaci u slučaju nepostojanja ovih ključnih grupa poslova.

Treći dio rada obuhvaća opće podatke o poduzeću „Metal Sint d.d.“, a uključuje općenite podatke o organizaciji poduzeća, informacije o temeljnom kapitalu, broju dionica, glavnim dioničarima te djelatnostima koje poduzeće vrši u domeni svog poslovanja. Nadalje se spominje financijski aspekt poslovanja, vizija, misija, ciljevi poduzeća te projektni aspekt.

Četvrti dio rada jest empirijski dio koji pokazuje praktičnu primjenu samog procesa u poduzeću „Metal Sint“ d.d. U ovom dijelu rada je izložena metodologija korištena prilikom istraživanja, priloženi su rezultati istraživanja provedenog u poduzeću, testirane su hipoteze te su dana objašnjenja rezultata istraživanja.

Posljednja, peta tematska jedinica predstavlja zaključak, napisan kao osvrt na cjelokupni rad, koji se temelji na rezultatima istraživanja dobivenih anketnim upitnicima te analiziranjem dostupne dokumentacije.

2. ZAPOŠLJAVANJE, OBUKA I OBRAZOVANJE KADROVA

2.1. ZAPOŠLJAVANJE KADROVA

Kada govorimo o zapošljavanju, ne govorimo samo o jednoj, već o više poslovnih aktivnosti, od kojih su najvažnije: planiranje potrebnog broja zaposlenih, regrutiranje, odnosno pribavljanje, selekcija te na koncu sklapanje ugovora o radu.

2.1.1. Pojam i značenje zapošljavanja

Za početak je potrebno utvrditi potrebu za pribavljanjem novih djelatnika te odrediti zahtjeve radnog mjesta na kojem se pojavila potreba zapošljavanja

Koraci u procesu zapošljavanja:[4]

1. Određivanje zahtjeva radnog mjesta
2. Pribavljanje
3. Intervjuiranje
4. Ocjenjivanje kandidata
5. Donošenje odluke i davanje ponude

Odrediti zahtjeve radnog mjesta znači utvrditi što to radno mjesto zahtijeva od izvršitelja, odnosno koji su zadatci i poslovi koje izvršitelj mora obavljati, odgovornosti koje mu to mjesto nameće te prava koja mu pripadaju prihvaćanjem te pozicije.

Pribavljanje je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva. Obuhvaća niz aktivnosti i postupaka koji određuju karakteristike kandidata koji se javljaju i na koje se poslije primjenjuju postupci selekcije. Pribavljanje uključuje traženje, privlačenje i osiguravanje „poola“ kandidata od kojih se, kroz proces selekcije, odabiru oni koji najbolje odgovaraju zahtjevima slobodnih poslova i radnih mjesta. Prema tome, njegova je svrha privući dovoljno kvalitetnih kandidata da bi se mogli izabrati najbolji.[5]

---

[4] Luecke, R. (2004.): Kako zaposliti i zadržati prave ljude, str. 53.
[5] Bahtijarević-Šiber, F.: Managment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999. str. 289.

2.1.2. Planiranje i važnost ljudskih potencijala

Planiranje ljudskih resursa predstavlja proces kojim poduzeće osigurava pravi broj i vrstu ljudi na pravom mjestu, u pravo vrijeme, sposobnih za učinkovito i uspješno obavljanje zadataka koji omogućuju ostvarenje ciljeva poduzeća.[6]

Potrebno je procijeniti koliko i kakvih ljudi treba organizaciji te integrirati strateške ciljeve, planove, misiju i viziju poduzeća u specifične planove i konkretne ciljeve ljudskih resursa kako bi se postigli odgovarajući rezultati koji će omogućiti tržišnu konkurentnost. Ključno je naglasiti da se potreba za ljudskim resursima planira u odnosu na budućnost, tj. buduće potrebe poduzeća.

Svrha planiranja ljudskih potencijala je da se procijeni -trenutno stanje u organizaciji, gdje bi ona u budućnosti trebala biti te koje metode i strategije treba primijeniti kako bi to ostvarili. Pritom treba voditi računa o budućoj ponudi i zahtjevima ljudskih potencijala.

Tablica broj 1.: Faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala

VANJSKI FAKTORI	UNUTARNJI FAKTORI
Neizvjesnost okoline Tržište rada Zakonska regulativa Sindikati	Strategija i ciljevi Vrsta posla i radnih kvalifikacija Vremenski horizont planiranja Vrsta i kvalitetea informacije za predviđanje

Izvor: Bahtijarević - Šiber, F.: Managment ljudskih potencijala, Zg, Golden Marketing (1999.); str. 189.

Kako je ljudski, odnosno intelektualni kapital najvrjednija vrsta kapitala, planiranje ljudskih resursa postaje sredstvo kojim poduzeća ostvaruju konkurentsku prednost. Pri planiranju menadžeri trebaju gledati, odnosno razmišljati unaprijed o budućim potrebama vezanim za kvalitetu i broj ljudi, odnosno o znanjima, vještinama i sposobnostima koje će poboljšati poslovanje poduzeća te mu pomoći u daljnjem razvoju.

[6] Goić, S., Tadić I., Bakotić, D.: Nastavni materijali, Managment ljudskih resursa, Planiranje ljudskih resursa, dostupno na https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14 (Pregledano 10.7.2018.)

Pri planiranju, poduzeća trebaju razmišljati o kratkom, ali i o dugoročnom planiranju. Naime, ako se poduzeća usredotoče samo na kratkoročno planiranje ljudskih resursa, s vremenom će se posljedice toga manifestirati kroz višak ili manjak zaposlenika. U tablici su navedene posljedice istog, kako za poduzeće, tako i za zaposlenike.

Tablica broj 2. : Posljedice neodgovarajućeg planiranja ljudskih resursa

MANJAK ZAPOSLENIKA	
PODUZEĆE	ZAPOSLENICI
Povećani troškovi prekovremenog rada Zastoji u proizvodnji Propuštene poslovne prilike Problemi unutar industrije	Iscrpljenost Dugo radno vrijeme Pojačan pritisak Oslabljene performanse Smanjen moral Preopterećenost Povećana fluktuacija
VIŠAK ZAPOSLENIKA	
PODUZEĆE	ZAPOSLENICI
Preveliki troškovi plaća Neiskorištenost zaposlenika Smanjena produktivnost Gubitak konkurentnosti Troškovi otpuštanja i smanjivanja broja zaposlenih	„Zakržljalost“ Nepotpuna iskorištenost talenata Ograničene mogućnosti razvoja karijere Nesigurnost radnog mjesta Smanjen moral Gubitak motivacije Oslabljene performanse

Izvor: Goić S., Tadić I.,Bakotić D.: Nastavni materijali MLJR; Prilagođeno od Stone, R.J. : Human resourse managment, John Wiley and Sons, 2002., str. 46.

Planiranje ljudskih potencijala doprinosi racionalnijem korištenju raspoloživih potencijala, njihovom održavanju i razvoju, smanjenju troškova poslovanja te usklađivanju ponude i

potražnje za ljudskim potencijalima, što zajedno vodi do ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Planiranjem ljudskih potencijala stvaraju se bitni preduvjeti za pravovremeno reagiranje na promjene i proaktivno djelovanje.[7]

2.1.3. Metode za predviđanje potrebnog broja i strukture ljudskih potencijala

Razlikuju se dva pristupa za predviđanje potražnje za zaposlenicima i ponude zaposlenika, a to su kvantitativni i kvalitativni pristup. Kvantitativni pristup uključuje primjenu matematičkih i statističkih metoda, odnosno temelji se na povezanosti faktora poslovanja, bilo na sadašnjoj ili prošloj.

Drugi pristup temelji predviđanje potražnje i ponude zaposlenika na procjenama eksperata, odnosno na procjenama stručnih,obučenih, tj. osposobljenih osoba, koji raspolažu dovoljnim znanjima, vještinama, sposobnostima i iskustvima u sličnim ili istim aktivnostima. Ovaj pristup je manje reprezentativan u odnosu na kvantitativni iz razloga što ocjene eksperata mogu biti subjektivne što dovodi do toga da daju manje točne procjene.

U nastavku su nabrojane i opisane kvantitativne metode za predviđanje potražnje za zaposlenicima, jer se upravo normativna metoda koristila u empirijskom dijelu rada.

Kvantitativne metode za predviđanje potražnje za zaposlenicima uključuju sljedeće metode:[8]

a) Normativna metoda

b) Analiza trenda

c) Ekonometrijsko modeliranje

[7] Dr. Zoran Milić: „Menadžment ljudskih resursa“, Drugo izdanje, Beograd, Visoka strukovna škola za poduzetništvo Beograd (2011.), str. 18.

[8] Bahtijarević- Šiber, F.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 200.

a) Normativna metoda – utvrđuje normative vremena, odnosno vrijeme potrebno za izvršenja određene jedinice nekog proizvoda ili usluge. Potreban broj zaposlenika u poduzeću dobiva se kao omjer potrebnog fonda radnog vremena i raspoloživog fonda radnog vremena. Potreban fond radnog vremena u ovom slučaju predstavlja ukupan broj radnih sati svih zaposlenika na godišnjoj bazi potreban za izradu planiranog opsega proizvodnje, dok se raspoloživi fond radnog vremena iskazuje kroz ukupan broj radnih sati koje jedan radnik odradi u godini dana kada mu se odbiju svi gubici, odnosno dani kada nije radio, što uključuje vrijeme tjednog odmora, godišnjeg odmora, bolovanja i ostalo.

b) Analiza trenda – jedna je od najčešće upotrebljavanih metoda za predviđanje potražnje za zaposlenicima, jer trend prikazuje tendenciju razvoja, odnosno kretanja neke varijable u određenom razdoblju. S obzirom na to, analiza trenda omogućuje predviđanje potražnje za zaposlenima u budućnosti na temelju kretanja varijabli iz prošlosti, koje moraju biti relevantni pokazatelji poslovanja te upućivati na razinu poslovne aktivnosti iz prošlosti.

c) Ekonometrijsko modeliranje uključuje razvijanje složenih kompjuterskih modela kojima se na temelju vjerojatnosti i različitih pretpostavki simuliraju budući događaji. Kod ove metode procjene se temelje na statističkim vezama između varijabli koje su uključene u model. Što se više varijabli uključi procjena će biti točnija. Međutim, ovdje se javlja problem što se ovakvi modeli oslanjaju na podatke iz prošlosti, pa onda njihovi rezultati nisu precizni u uvjetima rapidnih promjena.

2.1.4. Regrutiranje

Prije samog početka aktivnosti regrutiranja, potrebno je definirati politike ljudskih resursa i strategije zapošljavanja. Poslodavci koji zapošljavaju velik broj ljudi, koji su privlačni potencijalnim kandidatima, koji su izloženi nizu promjena u poslovnoj okolini ili su suočeni s visokom stopom fluktuacije, zahtijevaju kontinuirani postupak regrutiranja.

S druge strane, određena poduzeća regrutiraju isključivo onda kada se ukaže potreba za novim radnim mjestom. Koju politiku regrutiranja će poduzeće odabrati, definirat će i strategija poduzeća, prvenstveno strategija ljudskih resursa.

Formuliranjem strategije pribavljanja, odnosno regrutiranja, poduzeće određuje: osobe kakvih karakteristika i kompetencija poduzeće treba i želi, hoće li zaposlenike tražiti iz unutarnjih (internih) ili vanjskih (eksternih) izvora regrutiranja, hoće li naglasak biti na razvojnim potencijalima, s kolikim troškovima će se poduzeće susresti tijekom regrutiranja, odnosno koliko je spremno ulagati u osiguranje potrebnih ljudi te koji instrumenti i kriteriji će biti korišteni pri selekciji kandidata.[9]

Dva su osnovna izvora regrutiranja zaposlenika; unutarnji i vanjski izvor regrutiranja. Unutarnje izvore čine potencijalni kandidati poslodavca koji rade na drugim poslovima ili radnim mjestima ili pak organizacijskim jednicama, a imaju potrebne kvalifikacije.[10] Drugu skupinu, odnosno vanjske izvore regrutiranja, čine potencijalni kandidati koji se nalaze izvan organizacije poslodavca, tj. na tržištu rada, zaposleni su kod drugih poslodavaca ili su još uvijek u procesu školovanja (u obrazovnim institucijama).[11]

Odabir izvora regrutiranja ovisi o brojnim čimbenicima kao što su: broj slobodnih radnih mjesta, vrsta radnog mjesta, konkurencija na tržištu rada te zadovoljstvo postojećih zaposlenika u poduzeću.

2.1.4.1. Interni izvori regrutiranja

Interno regrutiranje predstavlja unapređenje zaposlenih i smatra se pozitivnim jer se time nagrađuje dotadašnji dobar rad zaposlenika. Radne sposobnosti kandidata već su poznate pa se smanjuje vjerojatnost greške u procjeni kompetentnosti za odgovarajuće radno mjesto.[12]

[9] Goić S., Tadić I., Bakotić D. : Managment ljudskih resursa, Nastavni materijali, Regrutiranje, str. 1.; dostupno na https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14 (Pregledano 13.7.2018.)
[10] Goić S., Tadić I., Bakotić D. : Managment ljudskih resursa, Nastavni materijali, Regrutiranje, str. 2.; dostupno na https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14 (Pregledano 13.7.2018.)
[11] Bahtijarević - Šiber, F. : Managment ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb 1999.; str. 294.
[12] Dessler, G. : Human Resource Managment, 2000., str. 80.

Prednosti unutarnjih izvora regrutiranja su:[13]

- bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata
- kandidat bolje poznaje organizaciju, njene jake i slabe strane
- pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih
- otvara prostor za promociju
- jača percepciju o brizi organizacije o dobrim djelatnicima
- koristi dosadašnja ulaganja u ljudske resurse
- uglavnom je brže i jeftinije

Nedostatci unutarnjih izvora regrutiranja su:[14]

- ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao, odnosno nemaju dovoljnu razinu sposobnosti da bi ga učinkovito obavljali

- unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral zaposlenika

- može voditi gušenju novih ideja i inovacija

- može učvrstiti ustaljeni način djelovanja te time usporavati, pa čak i sprječavati promjene

2.1.4.2. Eksterni izvori regrutiranja

Brojni su izvori i metode koje se mogu koristiti kod vanjskih izvora regrutiranja, a koji izvor primijeniti ovisi dijelom i o ciljanom profilu kandidata. Uz ciljanu skupinu, troškovi regrutiranja, kvalifikacije kandidata koje se traže i radni učinci koji se od kandidata očekuju, utjecat će na odabir izvora regrutiranja.[15]

[13] Bahtijarević – Šiber, F., Managment ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb 1999.; str. 294.
[14] Bahtijarević - Šiber, F.: Managment ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb 1999.; str. 294.
[15] Stone, R. J.: Human Resource Managment, Mate d.o.o., Zagreb, 2004. str. 52.

Prednosti vanjskih izvora regrutiranja:[16]

- mnogo je veći „pool“ (bazen) talenata
- unose se nove ideje i uvidi u organizaciju
- omogućava promjene
- smanjuju se unutarnje napetosti, sukobi i rivaliteti
- omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina razmišljanja zaposlenika i poslovanja poduzeća

Nedostaci vanjskih izvora regrutiranja:[17]

- privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje potencijalnih zaposlenika mnogo je teže i skuplje nego kod unutarnjih izvora regrutiranja
- duže je vrijeme potrebno za prilagodbu i orijentaciju
- može izazvati nezadovoljstvo i moralne nedoumice među zaposlenicima koji se smatraju kvalificiranim za taj posao
- uvijek postoji rizik da se izbor ispostavi pogrešnim

2.1.4.3. Metode regrutiranja

Koju metodu regrutiranja će menadžer odabrati, ovisi o tome hoće li se koristiti unutarnjim ili vanjskim izvorima regrutiranja.

Najčešće korištene metode internog regrutiranja su:[18]

- oglašavanje,
- preporuke menadžera i
- prijedlozi odjela ljudskih resursa.

Neke od metoda eksternog regrutiranja su[19]:

- oglašavanje (tisak, stručni časopisi, radio i televizija, izravna pošta)
- agencije za zapošljavanje

[16] Bahtijarević- Šiber, F.: Managment ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb 1999.; str. 294.
[17] Bahtijarević- Šiber, F.: Managment ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb 1999.; str. 294.
[18] Buble, M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2000., str. 377.
[19] Buble, M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2000., str. 377.

- sindikati
- obrazovne institucije.

U praksi, najčešće se koriste oglašavanje putem dnevnog i tjednog tiska, specijaliziranih stručnih časopisa, radija i televizije, izravne pošte i sl.

2.1.5. Selekcija kadrova

Postupak selekcije kadrova je izbor između regrutiranih kandidata za upražnjene poslove koji najbolje odgovara zahtjevima posla.[20]

Tipičan postupak selekcije kadrova sastoji se od 10 etapa, prikazanih u tablici.

Tablica broj 3. : Etape u procesu selekcije

Preliminarni intervju
Kompletiranje dokumentacije o kandidatu
Testovi zaposlenja
Intervju u službi ljudskih resursa
Ispitivanje podrijetla
Medicinski pregled
Preliminarna selekcija u službi ljudskih resursa
Intervju s neposrednim rukovoditeljem
Provjera znanja, probni rad
Odluka o zaposlenju

Izvor: Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 382.

Poduzeće može dobiti informacije o kandidatima iz različitih izvora, kao npr.:[21]

- prijava za zaposlenje
- molba za zaposlenje
- preporuka za prijem na posao
- upitnik o općim podacima
- ispitivanje školskih kvalifikacija
- podaci iz radnih karakteristika

[20] Buble, M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 381
[21] Buble, M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006. str. 386.

- banka biografskih informacija
- prikupljanje podataka od drugih pojedinaca i institucija
- ispitivanje laži pomoću poligrafa
- medicinski pregledi
- pokusni rad
- testovi
- intevjui

Testovi predstavljaju najvažniji i najrazvijeniji instrument selekcije. Koriste se za ispitivanje znanja i vještina kandidata.

Od svih, najvažnija je sadržajna klasifikacija testova, prema kojoj razlikujemo četiri velike skupine testova, a to su:[22]

1. testovi znanja
2. testovi sposobnosti
3. testovi interesa
4. testovi ličnosti

Testovi znanja koriste se za utvrđivanje stečenih navika, vještina i znanja kandidata.

Testovi sposobnosti služe za dobivanje podataka o latentnim mogućnostima čovjeka prije uvježbavanja.

Testovi interesa ispituju koliko je profesionalni interes kandidata sukladan interesima onih koji su uspješni u obavljanju dotičnog posla.

Testovi ličnosti ispituju složenije osobine i oblike adaptacije čovjeka.[23]

Jedna od neizostavnih metoda prilikom selekcijskog postupka je intervju. Intervju se definira kao ciljno usmjeren razgovor kojim se ispituje je li kandidat sposoban za obavljanje posla za koji se prijavio. U tu se svrhu nastoje dobiti adekvatne informacije o kandidatu, kao što su

[22] Buble, M.: Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 389.
[23] Buble, M.: Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str 392.

individualni potencijal, interes za posao, sposobnost djelovanja, ali isto tako dati kandidatu i informacije o poslu i poduzeću.[24]

Razlikuje se više vrsta intervjua:[25]

a) po obliku:

- nestrukturirani – sadržaj i struktura nisu unaprijed određeni
- strukturirani – sadržaj i struktura su unaprijed određeni
- polustrukturirani – jedan dio sadržaja i strukture intervjua je unaprijed određen, dok je drugi dio prepušten intervjueru

b) s obzirom na broj sudionika:

- individualni – neposredni razgovor između intervjuera i ispitanika
- panel intervju – razgovor više intervjuera s jednim ispitanikom
- grupni intervju – razgovor jednog ili više intervjuera sa skupinom kandidata istovremeno

[24] Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 393.
[25] Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 393.

2.2. OBUKA I OBRAZOVANJE KADROVA

2.2.1. Obrazovanje

Provođenje obrazovanja u organizacijama kompleksna je aktivnost i zadatak koji se razvija i obavlja unutar menadžmenta ljudskih potencijala i jedna je od njegovih najvažnijih podfunkcija.[26]

U teoriji i praksi obrazovanja i usavršavanja zaposlenih javljaju se različiti termini koje je često teško međusobno razlikovati, jer se nerijetko upotrebljavaju kao sinonimi iako imaju različita stručna značenja. To su pojmovi učenja, treninga, obrazovanja i razvoja.[27]

Učenje je stjecanje vještina i znanja koja rezultiraju u relativno trajnoj promjeni ponašanja. Za učenje je karakteristično usvajanje znanja, vještina, navika kroz obrazovanje i praksu, ali se o naučenom može zaključivati samo na temelju promjene ponašanja.[28]

Učenjem se pokušava shvatiti i usvojiti nove informacije s kojima se polaznici susreću, kako bi ih dalje koristili u svom djelovanju.

Obrazovanje (edukacija) označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koje ju osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama. Ono osposobljava za različite poslove i stvara podlogu za daljnji razvoj.[29]

Sustav obrazovanja u Republici Hrvatskoj započinje u predškolskim ustanovama, odnosno vrtićima, nakon čega slijedi osnovno obrazovanje koje započinje upisom u prvi razred osnovne škole. Osnovna škola traje osam godina, a izvodi redovite i posebne programe kojima učenici stječu znanja i sposobnosti za nastavak obrazovanja. Nakon završetka osnovnog, slijedi srednje obrazovanje koje može trajati tri ili četiri godine, ovisno o odabiru srednje škole. Srednje obrazovanje učenika završava polaganjem državne mature. Uspješnim polaganjem državne mature učenici imaju mogućnost nastavka školovanja na visokoškolskoj razini upisom fakulteta.[30]

---

[26] Bahtijarević- Šiber, F., Managmet ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 721
[27] Bahtijarević- Šiber, F., Managmet ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 721.
[28] Bahtijarević- Šiber, F., Managment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 721.
[29] Bahtijarević- Šiber, F., Managment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999, str.721.
[30] https://mzo.hr/sites/default/files/links/hrvatski_obrazovni_sustav.pdf

2.2.2. Važnost i ciljevi obrazovanja

S obzirom na sve veću važnost koja se pridaje ljudskim potencijalima, ulaganje u njihovo obrazovanje temelj je kvalitete ljudskog kadra. Ulaganje u obrazovanje zaposlenika poduzeće treba shvatiti kao dugoročnu investiciju u poduzeće jer obrazovaniji zaposlenik generira bolje rezultate za poduzeće i pridonosi ostvarivanju boljih poslovnih rezultata.

Razlozi ulaganja u obrazovanje:[31]

- *promjene u tehnologiji* uzrokuju veliko zastarijevanje znanja i stalno zahtijevaju nova znanja i permanentno učenje
- *povećanje u kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline* koja opet traži veća i drugačija znanja te stavlja ljude i njihov razvoj u prvi plan, ne samo razvoja nego i opstanka organizacije
- *moderno poslovanje* traži nove vještine koje u tradicionalnom načinu poslovanja nisu bile tako važne: interpersonalne i komunikacijske vještine, vještine upravljanja konfliktima, vremenom te nove oblike djelotvornosti i izvrsnosti. Ukratko, zahtjevi suvremenog rada i poslovanja postaju sve veći.
- *širenje jaza između sve većih zahtjeva posla i aktualnih znanja na tržištu rada* – suvremeno poslovanje sve više zahtijeva neka znanja i vještine koje se ne obrađuju dovoljno ili adekvatno u formalnom procesu obrazovanja
- *sustav obrazovanja, poslovni život i zahtjevi rada imaju različitu dinamiku,* pri čemu je dinamičnost poslovanja mnogo veća, a promjene mnogo brže, sad sve svakodnevne.

Današnja poduzeća nalaze se u dinamičkom svijetu gdje dolazi do rapidnih promjena, najviše u tehnologiji, a potom u poslovnoj okolini, moderniziranom poslovanju te zahtjevima na tržištima rada. Kako bi se poduzeća snašla među svim tim promjenama te opstala, tj. ostala konkurentna nužno je ulagati u obrazovanje svojih djelatnika.

Ciljevi su polazište za koncipiranje obrazovnih programa, ali i temelj za utvrđivanje kriterija procjene njihove uspješnosti. Razlikujemo opće i specifične ciljeve obrazovanja.[32]

---

[31] Bahtijarević- Šiber, F., Managmet ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 719.
[32] Bahtijarević-Šiber, F. : Managment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str.737.

a) Opći ciljevi obrazovanja – obrazovanje je najčešće usmjereno. Opći ciljevi obrazovanja su:[33]

- *Podizanje konkurentske sposobnosti organizacije*

Stalno obrazovanje i podizanje ukupne obrazovne razine svih zaposlenih postaje najdjelotvorniji način podizanja opće organizacijske uspješnosti i konkurentne sposobnosti

- *Poboljšanje radne uspješnosti*

Iako ne može riješiti sve probleme učinka i radne uspješnosti, ono je obično vrlo učinkovito u rješavanju onih koji nastaju iz nedostatka ili nedovoljne razine potrebnih znanja i vještina.

Smanjena radna uspješnost i nemogućnost postizanja postavljenih standarda često prate prelazak na nove poslove ili promociju ako im ne prethodi potrebno obrazovanje.

- *Aktualiziranje znanja i vještina zaposlenih*

Tehnološki napredak, promjene u okolini i poslovanju traže stalno usklađivanje i aktualiziranje te unapređivanje znanja i vještina zaposlenih. Kontinuirano osuvremenjivanje znanja zaposlenih postaje nužnost u ostvarivanju konkurentskih sposobnosti suvremenih poduzeća.

- *Izbjegavanje menadžerskog zastarijevanja*

Menadžersko se „zastarijevanje“ može odrediti kao propust da se drži korak s novim metodama i procesima. Brze promjene u okolini uzrokuju stalne promjene u menadžerskom poslu, potrebnim znanjima i vještinama.

- *Rješavanje organizacijskih problema*

Trening je važan način rješavanja mnogih organizacijskih problema – od nedostatnosti u pojedinim funkcijskim područjima ili segmentima poslovnog procesa (primjerice, proizvodnji, marketingu, informacijskom sustavu i sl.) do problema kvalitete, konflikata, apsentizma, nezgoda na radu i drugih.

- *Usmjeravanje novih zaposlenika*

[33] Bahtijarević-Šiber, F.: Managment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 737.-738.

Dolazak u novu organizaciju ili novi posao obvezno zahtijeva određeni organizirani proces uvođenja i usmjeravanja. Djelotvorni programi socijalizacije i upoznavanja s organizacijom i poslom, pružanje neophodnih informacija i znanja, mogu skratiti proces prilagodbe i otkloniti nepotrebne frustracije i nezadovoljstvo, ali i ubrzati proces postizanja potpune uspješnosti u obavljanju dodijeljenih zadataka.

Ovi opći ciljevi detaljnije objašnjavaju već spomenutu nužnost ulaganja u obrazovanje.

b) Specifični (posebni) ciljevi obrazovanja[34]

Navode eksplicitno za što su osobe s određenim stupnjem obrazovanja sposobni raditi. Govore nam što osobe koje ga završe trebaju znati i biti sposobne raditi ili kako se ponašati.

Specifični ciljevi obrazovanja moraju zadovoljavati opće kriterije SMART ciljeva, tj.:[35]

- Određenost (Specific)
- Mjerljivost (Mesurable)
- Izvedivost (Attainable)
- Realističnost (Realistic)
- Vremenska određenost (Timed)

Obrazovni su ciljevi obično usmjereni na onaj segment ponašanja ili područja radne uspješnosti koje treba promijeniti ili unaprijediti.

Imaju nekoliko važnih funkcija:[36]

- Pomažu razviti program potreban za njihovo ostvarenje
- Omogućuju izabrati najbolje metode
- Pojašnjavaju ono što se očekuje od sudionika obrazovanja
- Pružaju kriterije za prosudbu uspješnosti obrazovnog programa

[34] Bahtijarević-Šiber, F.: Managment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 739.
[35] https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/poslovni_savjetnik_137_low_16.pdf
[36] Bahtijarević- Šiber, F.: Managment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 724.

2.2.3. Utvrđivanje obrazovnih potreba

Utvrđivanje obrazovnih potreba polazi od razmišljanja o tome koja znanja i vještine su potrebne te koje ljude i u kojoj mjeri treba obrazovati.

Postavljaju se tri temeljna pitanja:[37]

1. Koja znanja, vještine i sposobnosti trebaju imati zaposleni za uspješno obavljanje poslova i postizanje organizacijskih ciljeva?
2. Koji zaposlenici nemaju uopće ili imaju nedovoljna znanja i vještine?
3. Hoće li obrazovanje riješiti te manjkavosti i dati potrebna znanja?

Da bi došli do odgovora, potrebno je izvršiti analizu na tri razine: analizu organizacije, analizu posla te analizu izvršitelja posla, tj. analizu pojedinca.

Razlikujemo 4 tipa obrazovnih potreba u suvremenim poduzećima:[38]

1. Temeljna znanja i vještine – suvremeni poslovi zahtijevaju sve veću razinu nekih vještina koje često nedostaju novim zaposlenicima, a ponekad i onima s dužim radnim stažom (npr. matematika, čitanje, slušanje, ali i pravopis, pisanje). Mnogi menadžeri, primjerice, osjećaju potrebu za tehnikama bržeg čitanja, brojne su kompanije uočile tu potrebu pa stoga razvijaju i primjenjuju programe podizanja općih znanja efikasnog čitanja i sl. za svoje zaposlene.
2. Tehničke, odnosno stručne vještine– uključuju potrebna znanja, tehnike, metode, postupke i sl. koje zahtijeva uspješno obavljanje specifičnih poslova. Vezane su uz posao i čine određenu profesiju i struku. Tu spadaju i potrebe njihova usavršavanja i stalnog aktualiziranja i razvoja. Obučavanje, primjerice, za rad s osobnim računalom također spada u tu skupinu vještina.
3. Interpersonalne vještine – uključuju komuniciranje, međuljudske odnose tj. vođenje, radne odnose i slična znanja i vještine potrebne za uspješno djelovanje u gotovo svim područjima, a posebice u menadžerskom poslu.

[37] Bahtijarević -Šiber, F.: Managment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 728.
[38] Bahtijarević-Šiber, F.: Managment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 742.

4. Konceptualne ili strategijske vještine – to su šire integrativne vještine kao što su vještina strategijskog i operativnog planiranja oblikovanja organizacije, utvrđivanja politike, odlučivanja i adaptiranja kompleksnoj i promjenjivoj okolini. One su najčešće dio obrazovnih potreba menadžera srednje i vrhovne razine iako se sve više zahtijevaju na svim organizacijskim razinama i kod svih zaposlenih.

2.2.4. Obuka

Prije započinjanja s obukom i razvojem kadrova, prvenstveno kada je riječ o novozaposlenima u poduzeću, potrebno je provesti pravilnu orijentaciju, tj. uvođenje u posao.

Orijentacija je proces u kojem se zaposleniku pružaju osnovne informacije, saznanja o potrebnim vještinama i poslovnim zadacima, organizacijskoj politici i njenim ciljevima, kao i upoznavanje s nadređenima i suradnicima.[39]

Pod obukom kadrova (trening) podrazumijeva se treniranje, odnosno priprema, obučavanje zaposlenih za razvijanje specifičnih vještina karakterističnih za određena zanimanja tj. poslove. Obuka je većim dijelom orijentirana na posao, odnosno na svladavanje poslovnih vještina i sposobnosti, a manje na samu osobu, premda je izuzetno važno za oboje, kako za pojedinca, tako i za posao.[40]

Trening služi za vježbanje prakticiranja neke aktivnosti s ciljem ostvarivanja boljih, uspješnijih rezultata. Obukom se nastoje unaprijediti radne navike kod zaposlenika, a samim tim ostvariti bolje rezultate i bolju radnu učinkovitost, što je od interesa i zaposlenom i poduzeću. Može djelovati motivirajuće, jer zaposleni prepoznaje nečiju želju da ga nauči i da mu pomogne u određenim područjima što djeluje pozitivno na njega te se javlja zadovoljstvo.

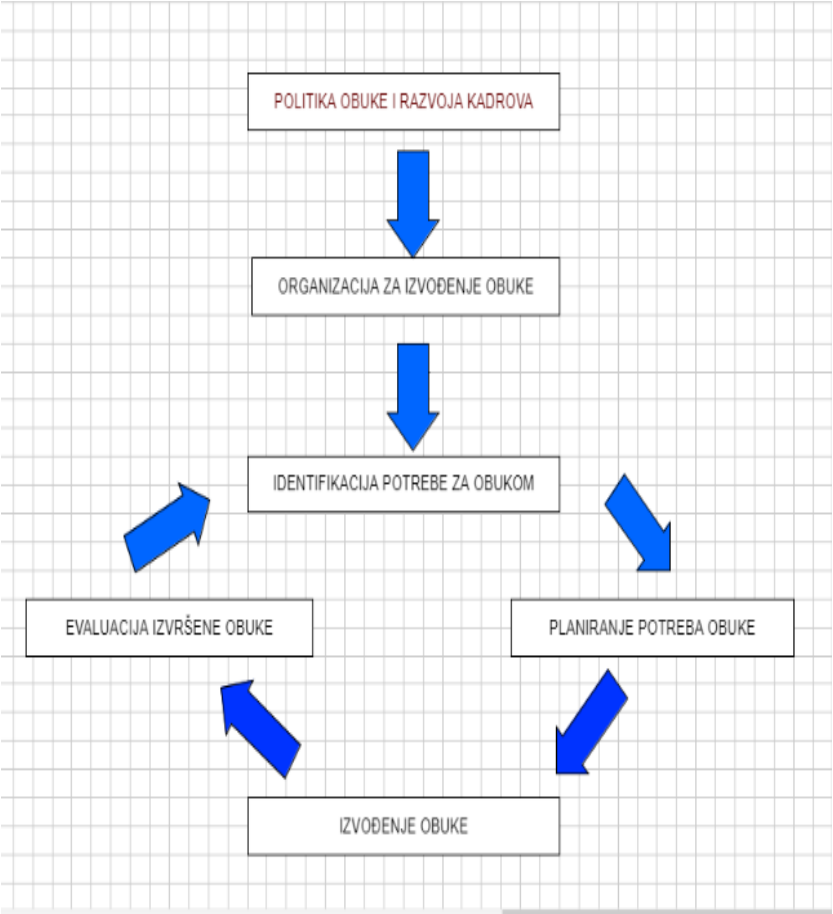
Većina se autora slaže u tome da su četiri temeljne faze procesa obuke, i to:[41]

1. *Identifikacija potreba za obukom* – potreba za obukom javlja se u situacijama kada se utvrdi nesklad između onog što zaposlenik zna i onoga što posao od njega zahtjeva.

[39] Goić S., Tadić I., Bakotić D.: Nastavni materijali, Managment ljudskih resursa, Obuka i razvoj kadrova, str.1.; dostupno na https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14 (Pregledano 1.8.2018.)
[40] Buble M.: Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006. str. 403.
[41] Buble M.: op. Cit., str. 405.

2. *Planiranje potrebne obuke* – na temelju prethodno izvršenih analiza vezanih za prije spomenuti nesklad, određuje se koja to znanja i vještine nedostaju zaposleniku te se na temelju toga postavljaju ciljevi i razrađuju planovi, programi i sadržaji kojima će se dotični obučiti te steći potrebne kvalifikacije.
3. *Izvođenje obuke* – predstavlja sam proces provođenja obuke na unaprijed određen način.
4. *Evaluacija izvršene obuke* – predstavlja ocjenjivanje izvršene obuke, odnosno vrednovanje koliko je (ne)uspješno provedena, tj. u kojem su stupnju ciljevi obuke realizirani i usvojeni od strane zaposlenika.

Za uspješnu provedu procesa obuke kadrova, neophodno je da postoje određene premise vezane uz politiku i praksu obučavanja, razvoja i razvijanja ljudskih resursa u poduzeću.



Slika broj 1. : **Osnovne faze procesa obuke**

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: Managment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str.405.

Uspoređujući pojmove obrazovanja i obuke, može se zaključiti da je obrazovanje ili edukacija više važna za društvo u cjelini, jer se radna snaga oprema obrazovanjem, odnosno postaje intelektualni kapital koji predstavlja najvredniji kapital te kao takav služi za rješavanje problema i postaje sredstvo za postizanje konkurentnosti.[42]

2.2.5. Metode obuke menadžera i nemenadžera

Metoda obuke kadrova ključan je element procesa obuke, pa je stoga i razumljiva pažnja koja se poklanja metodama obuke. Koja će se od metoda upotrijebiti, bitno određuje program obuke odnosno vrsta posla za koji se vrši obuka. S tog bi se aspekta moglo sve poslove u poduzeću diferencirati na dvije osnovne grupe, a to su: (1) menadžerski poslovi i (2) nemenadžerski poslovi. Prvi su kompleksniji, drugi brojniji, ali su i jedni i drugi značajni za poduzeće, pa odatle i potreba obuke menadžera i nemenadžera.[43]

1. METODE OBUKE MENADŽERA

Postoji razlika između metoda koje se koriste za obuku menadžera od onih koje se koriste za obuku nemenadžera, premda postoje neke koje su primjenjive u oba slučaja, kao što su npr. metoda rasprave, metoda obuke u razredu i druge.

Metode obuke menadžera su ipak specifične te ih možemo svrstati u dvije grupe, a to su:[44]

1. Metode obuke iskustvom na poslu i
2. Metode obuke iskustvom izvan poduzeća.

(1) Obuka stjecanjem iskustva na poslu

Obuka stjecanjem iskustva na poslu temelji se na aktualnoj praksi i iskustvu u kojoj pojedinac ima mogućnost djelovanja pod pritiskom stvarnosti učeći na greškama. U tu se svrhu koriste različite metode:[45]

---

[42] Buble, M.: op.cit., str. 404.

[43] Buble, M. : Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006., str. 411.

[44] Goić, S., Tadić I., Bakotić D., Managment ljudskih resursa; Nastavni materijali; Obuka i razvoj kadrova, str. 8; dostupno na na https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14 (Pregledano 2.8.2018.)

[45] Sherman, Bohlander i Chruden prema Buble; Buble, M.: Osnove menadžmenta, str. 411.

1. *Poučavanje* predstavlja takvu metodu gdje se nadređenoj i podređenoj osobi dodjeljuju instruktori. Instruktor nadređenog poučava nizu sugestija, instrukcija i komentara koje treba uspostaviti s podređenim, dok njega njegov instruktor uči kompleksnijim zadacima, koji su napredniji u odnosu na njegove tekuće zadatke te ga na taj način priprema za preuzimanje složenijih menadžerskih poslova.
2. *Dodjeljivanje zamjenika* podrazumijeva, dodjeljivanje menadžerskoj poziciji, jednog ili više njih, kojemu se raspoređuju njegovi poslovi, a svrha je stjecanje više iskustva i menadžerskog znanja. U slučaju da se menadžer promovira ili ide u mirovinu potrebna je njegova suglasnost za dodjelu zamjenika.
3. *Rotacija posla* predstavlja jednu od metoda obuke stjecanjem iskustva na poslu kod koje zaposlenici mijenjaju različita radna mjesta i na taj način stječu potrebno menadžersko znanje. Ova metoda je korisna jer razbija monotoniju svakodnevnog obavljanja istih zadataka te im pruža mogućnost prikupljanja veće količine znanja i vještina u obavljanju različitih aktivnosti u različitim odjelima.
4. *Lateralni transfer (promocija)* -predstavlja kretanje na istoj organizacijskoj razini, ali iz jednog odjela u drugi. Na taj način poduzeće može utjecati na motivaciju zaposlenika dodjeljujući im nove zadatke, izazove i odgovornosti te se na taj način potiče razvoj zaposlenika i jačanje njihovih konkurentskih sposobnosti.
5. *Dodjeljivanje projekata i odbora* –predstavlja postupak obuke gdje se kandidati dovode u poziciju da postanu lideri. Dodjeljuju im se određeni projekti u vođenju pružajući im time priliku da pokažu svoje sposobnosti planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrole rada na projektu. Na taj način kandidati stječu lidersko iskustvo u, što im može pomoći da u budućem poslovanju preuzmu odgovarajuću poziciju u poduzeću.
6. *Prisustvovanje sjednicama štaba* –predstavlja način obuke menadžera gdje se kandidati susreću sa mišljenjima i idejama drugih menadžera, što uvelike može doprinijeti njihovoj kreativnosti u rješavanju poslovnih situacija i problema. Kandidati sudjeluju u raspravama i odlučuju o problemima koji su van njihova dosadašnjeg iskustva.

(2) Obuka stjecanjem iskustva van posla

Koristi se kao metoda dodatnog stjecanja iskustva menadžera uz obuku na poslu kao osnovnu metodu, a moći će se provoditi na individualnoj ili grupnoj osnovi, specijalnim programima ili seminarima.

Razlikujemo sljedeće metode:[46]

1. *Metoda studije slučaja* predstavlja način obuke u kojem se koriste slučajevi, odnosno primjeri iz poslovne prakse s kojim su poduzeća imala doticaja. Simulira se stvarna situacija na temelju klasičnog poslovnog događaja, definiraju se problemi, predlažu se odluke koje najbolje odgovaraju konkretnom slučaju te se koriste podaci prikupljeni iz raznih izvora za rješavanje definiranih problema.
2. *Metoda „obuke u košari“* slična je prethodnoj metodi, jer također upotrebljava metodu simulacije. Za razliku od metode studije slučaja, polaznici ove metode dobivaju dokumente sa iznesenim problemima te nakon što pročitaju, prouče i razmisle, trebaju donijeti prijedlog rješenja kojim će se problemi riješiti, te način na koji će se rješenje provesti, a sve to u određenom vremenskom razdoblju, što kod nekih polaznika može stvoriti pritisak i izazvati stres. Menadžere se na ovaj način testira kako funkcioniraju pod pritiskom, kako određuju prioritete te koliko su kvalitetne odluke koje donose u limitiranom vremenu.
3. *Grupna diskusija bez voditelja* –zahtijeva od polaznika ove metode zajednički rad na rješavanju određenog problema, pri čemu su prepušteni sami sebi jer nemaju voditelja. Ova metoda je korisna za testiranje i razvijanje inicijative, jačanje sposobnosti vođenja grupe kao i bolje snalaženje u timskom radu.
4. *Metoda menadžerskih igara* –potiče polaznike na igranje igre, odnosno igraju se menadžera na uzorku nekog imaginarnog poduzeća. To podrazumijeva rješavanje različitih problema iz različitih područja, postavljanje ciljeva, osmišljavanje metoda i tehnika za njihovo rješavanje, organiziranje i donošenje odluka vezanih za konkretni problem, pri čemu se mogu koristiti i računala.
5. *Metoda igranja uloga* –predstavlja metodu obuke koja polaznicima na jedan veoma interesantan način omogućava obučavanje stjecanjem iskustva van posla na način da su sudionicima dodjeljene određene uloge u određenim situacijama. Od njih se zahtijeva da

[46] Sherman, Bohlander i Chruden prema Buble; Buble, M.: Osnove menadžmenta, str. 411.

odaberu tj. osmisle situaciju, odaberu tim ljudi, dodjele im uloge, sastave tekst te „odigraju uloge“ kako najbolje znaju. Rješavanjem osmišljenih problema tj. situacija polaznici treniraju kako se ponašati i kako djelovati te stječu iskustvo za rješavanje situacije na koje mogu naići u stvarnom životu, odnosno poslu.

6. *Metoda laboratorijske obuke* –ima za primarni cilj razviti veću senzitivnost kod svakog polaznika. Povećava sposobnost razumijevanja sebe i ostalih, a to se postiže grupnim diskusijama na kojima iznose svoje osjećaje, iskustva, emocije i percepcije.[47]

1. METODE OBUKE NEMENADŽERA

U osnovi se dijele na metode obuke na poslu i metode obuke izvan posla.

Obuka na poslu se koristi najčešće za obuku nemenadžera, a svodi se na to da neposredni rukovoditelj postaje instruktor, što je moguće prilikom izvođenja jednostavnijih zadataka. Ako se, pak radi o kompleksnijim zadacima, odnosno aktivnostima, potrebno je angažirati specijalizirane instruktore. To je obično slučaj s laboratorijskim vježbama, gdje se obuka ne može obaviti na jednom mjestu.

Obuka izvan posla omogućuje primjenu brojnih metoda, od kojih su najpoznatije:[48]

1. *Metoda rasprave* –zahtijeva od polaznika ove vrste metode obuke izvan posla da posjeduju određena znanja kako bi mogli diskutirati o određenoj temi. Moderator mora voditi raspravu, predmet odnosno tema rasprave mora biti aktualna te bi sudionici trebali imati određeno znanje i iskustvo kako bi mogli raspravljati.

   Drugi naziv ove metode jest metoda konferencije.
2. *Metoda obuke u razredu* -provodi se u posebnim prostorijama koje bi kao i učionice u školama, trebale biti opremljene svim potrebnim nastavnim sredstvima. Prigodna je za situacije kada se informacije polaznicima mogu prenijeti putem predavanja, demonstratura, filmova, videa te različitih audiovizualnih sadržaja.

   Osim obuke u učionicama, kao poseban oblik ove metode se javlja obuka u radionicama, koja služi za stjecanje vještina, potrebnih za praktičan rad.

[47] Goić S., Tadić I., Bakotić D.: Nastavni materijali, Managment ljudskih resursa, Obuka i razvoj kadrova, str.9.; dostupno na https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14 (Pregledano 3.8.2018.)
[48] Buble M.: Osnove menadžmenta, str.411.

3. *Metoda programirane nastave* je takva metoda obuke koja se koristi knjigom ili priručnikom kako bi se prezentirali programirani predmetni sadržaji.

   To zahtijeva unaprijed definirane ciljeve obuke, volju polaznika za učenjem na ovaj način te da se predmetna materija ne mijenja izvjesno razdoblje. Uređaji koji se koriste u nastavi obično osiguravaju kombinirano teorijsko i praktično učenje simulirajući funkcije nastavnika određenim signalima.[49]
4. *Obuka uz pomoć kompjutera* –omogućuje polaznicima da se mogu obučavati na način da rješavaju određene testove kako bi se utvrdila razina znanja koju posjeduju ili se može provoditi individualizirana obuka uz pomoć kompjutera na način da se kompjuter, odnosno sustav koristi kao poučni materijal.
5. *Metoda simulacije* -se služi simulatorima za uvježbavanje polaznika. Najčešće se koristi u slučajevima kada je rizično, skupo ili nepraktično koristiti sredstva koja se inače koriste za rukovanje pri obučavanju. Najuže je povezana uz radna mjesta pilota, vozača lokomotiva i sl.

[49] Buble, M., op. cit., str. 202.

3. POSLOVANJE PODUZEĆA METAL SINT D.D.

3.1. OPĆENITO O PODUZEĆU

Poduzeće „Metal Sint d.d.“ je dioničko društvo koje se bavi proizvodnjom sinter proizvoda i kompozitnih materijala. Upisano je u sudski registar Trgovačkog suda u Zadru, dok stalnu službu vrši u Šibeniku pod matičnim brojem subjekta upisa (MBS) 080101608, OIB: 82366234994. Poduzeće je osnovano 1992. godine. Sjedište društva je u malom mjestu Oklaj, u općini Promini, nedaleko od grada Drniša, a u zaleđu Šibenika na adresi Put Sintala 4.

Poduzeće je registrirano za obavljanje idućih djelatnosti:

- 28.5. Obrada metala (opći mehanički radovi)
- 28.62 Proizvodnja alata
- 51 Trgovina na veliko i posredovanje u trgovini, osim trgovine motornim vozilima i motociklima + metalurgija praha i regeneracija alata
- Projektiranje, građenje, nadzor nad građenjem

Uključuje:

- Kupnju i prodaju robe na veliko i malo
- Obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
- Metalurgiju praha
- Regeneraciju alata

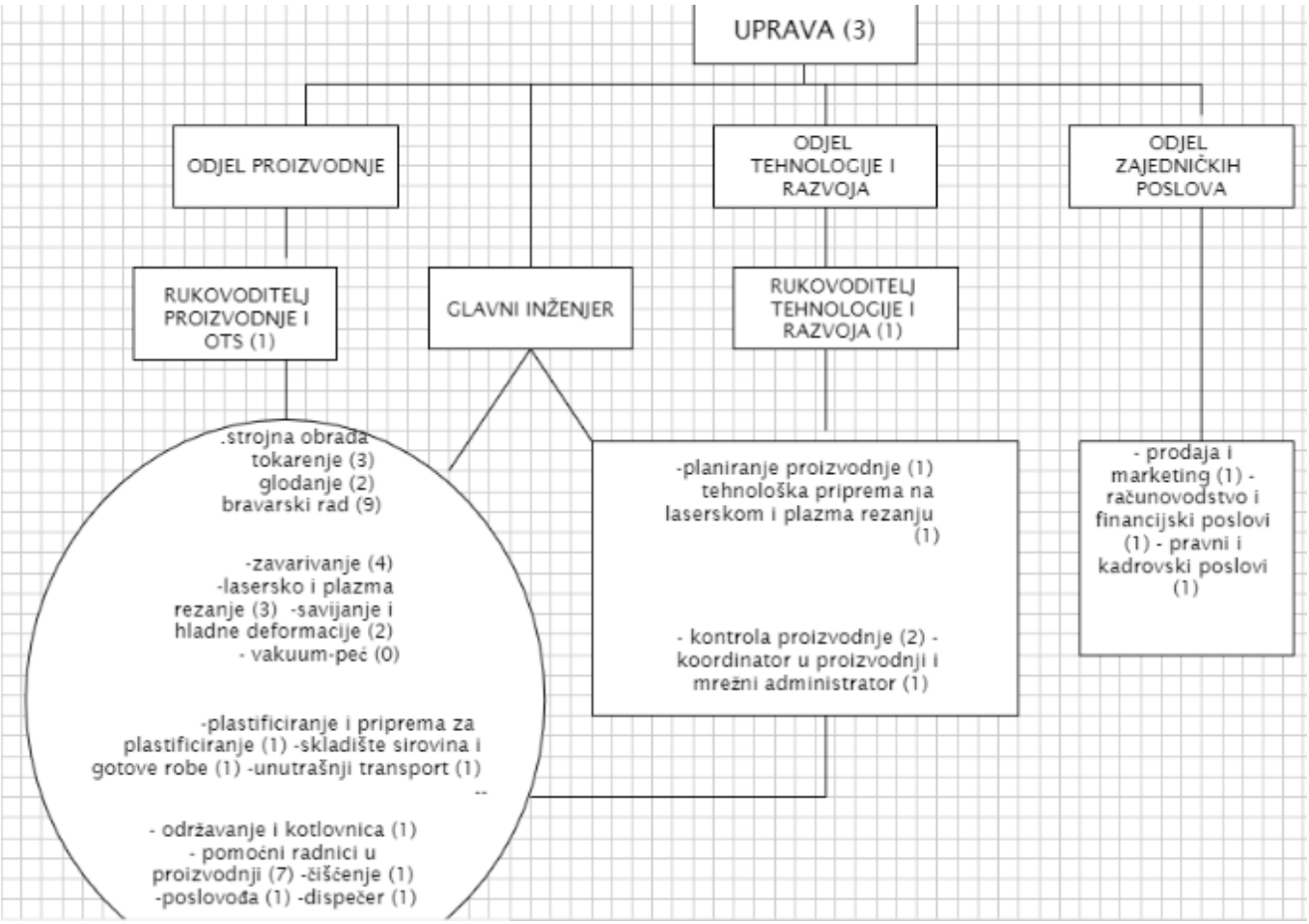
3.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Poduzeće broji 51 zaposlenika što ga svrstava među male poduzetnike.

Temeljne organe društva čine Uprava i Nadzorni odbor.

Članovi Uprave su: Krste Radas, Josip Validžić i Marija Jerkić.

Predsjednik Nadzornog odbora jest Krste Radas, dok je Stipe Knežević, dipl.oec. izvršni direktor.



Slika br. 2. : Organizacijska shema poduzeća „Metal Sint d.d."

Izvor: Službeni dokumenti poduzeća

Slika broj 2 hijerarhijski prikazuje organizacijsku strukturu poduzeća zajedno sa brojem zaposlenika u svakom pojedinom odjelu.

Uprava se nalazi na vrhu hijerarhijske ljestvice, kao organ sa najvišim pravima i odgovornostima, a sačinjavaju je sveukupno tri osobe, prethodno imenovane.

Postoje 3 glavna odjela u poduzeću, a to su:

- odjel proizvodnje – odjel sa najraznovrsnijim radnim mjestima te sukladno tome najvećim brojem zaposlenika
- odjel tehnologije i razvoja – ključna osoba je rukovoditelj odjela
- odjel zajedničkih poslova čine prodaja i marketing, računovodstvo te dio zadužen za kadrovske i pravne poslove

3.3. FINANCIJSKO POSLOVANJE, POSLOVNI RIZICI I BONITET

Temeljni kapital Društva upisan u Trgovačkom sudu iznosio je 10.773.120 kuna te je bio podijeljen na 134.664 dionice na ime, od čega:

- 55 000 povlaštenih dionica na ime s pravom glasa (HBOR)
- 79 664 redovnih dionica na ime s pravom glasa.

Nominalna vrijednost svake pojedine dionice iznosi 80 kuna.

Tablica br. 4: Najveći dioničari poduzeća „Metal Sint d.d."

Dioničar	Broj i rod dionica	Udio u tem.kap. %
HBOR Zagreb	**55.000 - povlaštene**	**40,84239**
fizička osoba	**17.424 - redovne**	**12,93887**
fizička osoba	**8.131 - redovne**	**6,03799**
fizička osoba	**8.130 - redovne**	**6,03724**

Izvor: službeni dokumenti poduzeća Metal Sint d.d.

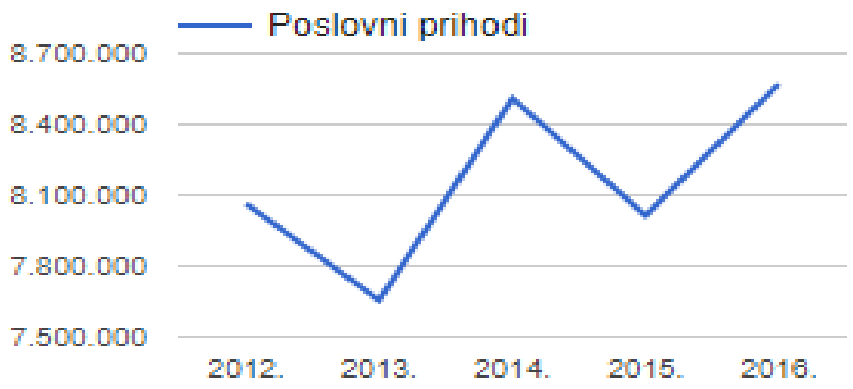
Neograničenost vremena poslovanja

Društvo je u 2016. godini ostvarilo dobitak u iznosu od 13.137 kn, dok je u 2015. ostvarilo gubitak u iznosu od 512.468 kn; 2014. godine 577.470 kn; 2013. godine 610.376 kuna, a ukupni akumulirani gubici do 2013. godine iznosili su 6.137.167 kn te su pokriveni, sukladno Odluci Izvanredne glavne skupštine društva od 19. kolovoza 2013. godine – pojednostavljenim smanjenjem temeljnog kapitala Društva.

Na dan 31.12.2016. godine kratkoročne obveze Društva premašuju kratkotrajnu imovinu za 125.146 kuna (K.O. iznose 2.454.447 kn, a K.I. 2.329.301 kn), što pokazuje nelikvidnost, jer Društvo nije bilo u stanju podmirivati svoje kratkoročne obveze vlastitom imovinom.

Ovaj odnos kratkoročne imovine i kratkoročnih obveza naziva se koeficijent tekuće likvidnosti te bi trebao iznositi 2 ili više, a to znači da poduzeće ima dvostruko više gotovine, potraživanja i zaliha nego što su kratkoročne obveze koje dolaze na naplatu.[50]

Mjere likvidnosti su društvu iznimno bitne kako bi u svakom trenutku moglo udovoljiti, odnosno podmiriti kratkoročne obveze. Koeficijent tekuće likvidnosti ustvari pokazuje u kojoj mjeri tekuća aktiva pokriva obveze iz tekuće pasive, odnosno u kojoj mjeri radno raspoloživi kapital garantira da će sve tekuće obveze biti podmirene.

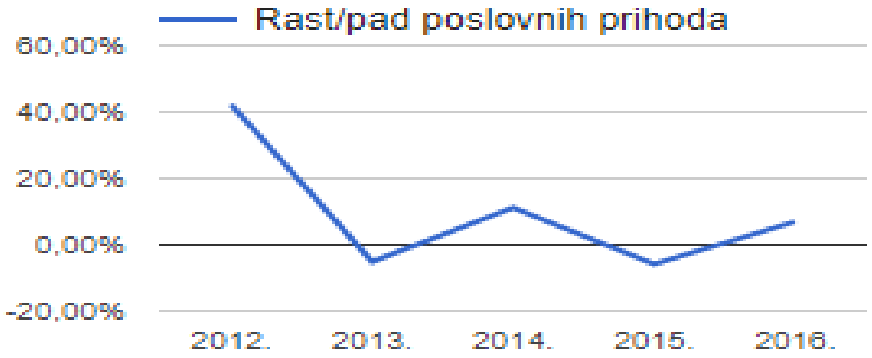


Slika br. 3.: Poslovni prihodi poduzeća u razdoblju od 2012. do 2016. godine

Izvor: https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/metal-sint-oklaj/Detaljno/65854

[50] http://profitiraj.hr/financijski-pokazatelji-pokazatelji-likvidnosti/

Na slici br. 3. su prikazani poslovni prihodi poduzeća Metal Sint d.d. Vidljive su oscilacije poslovnih prihoda, koji su sa razine od 8.100.000 kn u 2012. godini pali na 7.500.000 kn u 2013. g., kako bi u 2014. dosegli tadašnji vrhunac od 8.500.000 kn. 2015. godine se opet snižavaju na 8.000.000 te u 2016. dosežu vrijednost od 8.600.000 kn, koja je ujedno najviša vrijednost u prikazanom vremenskom razdoblju.



Slika br. 4.: Rast / pad poslovnih prihoda u razdoblju od 2012. do 2016. godine

Izvor : https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/metal-sint-oklaj/Detaljno/65854

Poslovni rizici

Društvo je izloženo brojnim financijskim rizicima: valutnom riziku, tržišnom riziku, kreditnom riziku, riziku likvidnosti, kamatnom riziku novčanog toka i sl.

Valutni rizik

Većina imovine Društva denominirana je u kunama. Dugoročna kreditna obveza Društva denominirana je u stranoj valuti – EUR. Sukladno tomu, izloženo je riziku promjene tečaja.

Tržišni rizik

Društvo posluje na hrvatskom tržištu. S obzirom da se bavi proizvodnom djelatnošću gdje su konkurencija i kriza dovele do značajnog smanjenja potražnje kupaca, a Uprava je podložna

pritisku pribavljanja dodatnih narudžbi i sredstava potrebnih za održavanje konkurentnosti i poboljšanje financijskog položaja Društva, ono je postalo ovisno o svojim najznačajnijim kupcima, koji diktiraju uvjete nabave, proizvodnje i prodaje.

Kreditni rizik

Društvo je izloženo kreditnom riziku koji predstavlja rizik da dužnik neće biti u stanju ispunjavati obveze o dospijeću. Društvo upravlja razinom rizika utvrđujući limite izloženosti kreditnom riziku prema jednom ili grupi dužnika.
Financijska imovina koja može potencijalno izložiti Društvo kreditnom riziku sastoji se uglavnom od gotovine i potraživanja od kupaca.
Društvo se štiti od ovog rizika na način koji utvrđuje njihova prodajna politika, a to je da se prodaja obavlja kupcima koji imaju odgovarajuću kreditnu povijest, premda ni to nije uvijek garancija.

3.5. Projektni aspekt poslovanja

Poduzeće je uključeno u više različitih projekata, od kojih je jedan upravo realiziran i transparentan. Radi se o investicijama u liniju za pripremu proizvoda za plastificiranje.

Obrazloženje projekta:

Linija je nabavljena, montirana i u tijeku je probni rad.

Razlozi investiranja:

Dosadašnji postupak pripreme proizvoda za plastificiranje obavljao se ručno, odmašćivanjem metalnih komada pamučnim krpama natopljenim nitrorazrjeđivačem. Radilo se o poslovima za koje su, zbog rada s visokohlapljivim organskim otapalom koje nije bilo moguće zamijeniti nekim manje opasnim sredstvom, bile potrebne stroge mjere osobne zaštite radnika, među ostalim nošenje zaštitnih maski s filterima, s tim što se posao smio obavljati samo 15 minuta svakog sata, dok su ostatak vremena radnice obavljale druge poslove na kojima nisu bile izložene otapalu, što je sve skupa znatno usporavalo postupak obrade. Na tim su poslovima bile zaposlene 4 radnice. Upijajuće krpe koje su se pri tom koristile, kao i prazna ambalaža nitrorazrjeđivača smatrale su se opasnim otpadom, zbog čega su se nakon uporabe morale

odlagati u posebne kontejnere do trenutka predaje na odvoz trgovačkom društvu ovlaštenom za odvoz i zbrinjavanje opasnog otpada. Vrijednost potrebnog potrošnog materijala i njegovog zbrinjavanja nakon uporabe na godišnjem nivou iznosio je oko 170.000 kn.

Nabavom i instaliranjem linije za pripremu plastificiranja, nestala je opasnost za zdravlje radnika, kao i potreba za zbrinjavanjem opasnog otpada jer je cjelokupni postupak na liniji automatiziran. Nema više ni troška potrošnog materijala jer se on koristio samo kod ručnog načina pripreme za plastificiranje, a smanjio se i broj potrebnih radnika za tri (ostao je jedan), čime će se ostvariti godišnja ušteda na plaćama. Istovremeno se kapacitet plastificiranja utrostručio. A ono što je najvažnije za konkurentnost društva na tržištu – kvaliteta proizvoda – bitno je porasla.

Naime, budući da je plastifikacija postupak nanošenja na površinske zaštite na metalne proizvode polimerizacijom praškastog nanosa, kvaliteta tog postupka bitno ovisi o kvaliteti pripreme površine koju treba plastificirati. Današnji standardni zahtijevaju da pripremljena površine bude ne samo temeljito odmašćena, već i fosfatna i tako dodatno otporna na koroziju, što je ostvarivo jedino tretmanom u automatiziranoj liniji za pripremu plastifikacije.

Stoga, da bi društvo ostalo konkurentno i ubuduće moglo udovoljiti zahtjevima visoke kvalitete obrade, moralo je osuvremeniti način pripreme, što mu je omogućila nabava predmetne linije.
Osim do sad navedenih, uvođenje linije imat će i pozitivni financijski učinak, jer će nova linija smanjenjem troška dovesti do godišnje uštede od oko 135. 000 kn, a omogućit će i proširenje usluge ponudom plastificiranja već gotovih proizvoda.

U investiciju je uloženo 1.500.000,00 kn vlastitih sredstava.

4. ISTRAŽIVANJE PROCESA ZAPOŠLJAVANJA, OBUKE I OBRAZOVANJA U PODUZEĆU „METAL SINT D.D.“

Nakon teorijskog aspekta zapošljavanja, obuke i obrazovanja kadrova, provelo se empirijsko istraživanje na temelju prethodno postavljenih hipoteza. Istraživanje je provedeno u poduzeću Metal Sint d.d., a sudjelovalo je ukupno 23 ispitanika iz navedenog poduzeća.

4.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U svrhu istraživanja gore navedenog procesa, korištene su metode izračunavanja potrebnog broja zaposlenika, metoda anketnog upitnika te deskriptivnog opisa.

Metoda izračunavanja potrebnog broja zaposlenika pokazuje koliko je stvarno zaposlenika potrebno te postoji li nepodudaranje između trenutno zaposlenog broja i stvarno potrebnog broja ljudi u poduzeću.

Potreban broj zaposlenika se dobije na način da se u omjer stavi potrebni fond radnog vremena (P_{FRV}) s raspoloživim fondom radnog vremena (R_{FRV}).

Brojnik ovog izraza, odnosno P_{FRV} predstavlja ukupan broj radnih sati svih zaposlenika na godišnjoj bazi, dok R_{FRV} odražava ukupan broj radnih sati koje godišnje odradi jedan zaposlenik nakon odbitaka neizvršenog rada (g.o., bolovanje, slobodni dani i sl.).

Metoda anketnog upitnika objašnjena je u prvom dijelu rada gdje su navedene metode rada.

Istraživanje putem anketnog upitnika provodilo se u poduzeću, a trajalo je 20 dana.

Anketa sadrži 9 pitanja zatvorenog tipa gdje su ispitanici po vlastitom mišljenju trebali dati ocjenu korištenjem Likertove ljestvice od 1 do 5 (1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – uglavnom se ne slažem, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – uglavnom se slažem, 5 – u potpunosti se slažem). Za obradu podataka koristio se officov alat Excel.

Konačno, korištena je metoda deskriptivnog opisa, kojom se željelo istražiti koje vrste obuke kadrova se provode u poduzeću Metal Sint d.d.

4.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati istraživanja prikazat će se za svaku pojedinu metodu, i to redosljedom kojim su navedene u prethodnoj točki završnog rada.

4.2.1. Normativna metode

Formula: PBZ = P_{FRV} / R_{FRV}

P_{FRV} = 92 948 h

Potreban fond radnog vremena svih zaposlenika poduzeća Metal Sint d.d. na godišnjoj bazi iznosi 92 948 h, a dobiven je kao suma ukupnih sati rada svakog pojedinog zaposlenika na godišnjoj bazi.

R_{FRV} = 1 823 (ukupan broj h za 1 zaposlenika na godišnjoj bazi) – 343 (neizvršeni sati rada) = 1479 h

PBZ = 92 948 / 1479 = 62,8 tj. 62 radnika

Na temelju izračuna normativne metode utvrđeno je da je poduzeću Metal Sint d.d. potrebno 62 zaposlenika, što pokazuje negativno odstupanje od stvarnog stanja, odnosno ustanovljen je manjak zaposlenika u poduzeću.

4.2.2. Anketno istraživanje

Kako bi menadžment što efektivnije isplanirao i realizirao ulaganje u obrazovanje zaposlenika, potrebno je da i sami zaposlenici uvide važnost obrazovanja, kao i prednosti koje im dodatno obrazovanje može donijeti na trenutnom poslu, ali i u budućoj karijeri. Stoga je prije svega poželjno čuti mišljenje zaposlenika o važnosti obrazovanja, kako bi im na pravilan način menadžment mogao ukazati na dobrobiti ulaganja u obrazovanje i motivirati ih na učenje. Tablica navodi mišljenje zaposlenika poduzeća Metal Sint d.d. o važnosti obrazovanja.

Tablica 1: Mišljenje ispitanika o važnosti obrazovanja

Odgovori	Broj zaposlenika	Postotak
U potpunosti se ne slažem	4	17,39130435
Uglavnom se ne slažem	2	8,695652174
Niti se slažem niti se ne slažem	5	21,73913043
Uglavnom se slažem	4	17,39130435
U potpunosti se slažem	8	34,7826087
Ukupno	23	100

Izvor: Izračun autora

Prema rezultatima istraživanja utvrđeno je da se najveći broj ispitanika (njih 34,8%) u potpunosti slaže s tvrdnjom da je obrazovanje izrazito važno, dok se čak 17,4 % ispitanika u potpunosti ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Tablica 2: Mišljenje ispitanika o nužnosti obrazovanja radi stjecanja odgovarajućeg znanja i spoznaja o poslu kojim se bave

Odgovori	Broj zaposlenika	Postotak
U potpunosti se ne slažem	2	8,7
Uglavnom se ne slažem	5	21,7
Niti se slažem niti se ne slažem	6	26,1
Uglavnom se slažem	6	26,1
U potpunosti se slažem	4	17,4
Ukupno	23	100

Izvor: Izračun autora

Rezultati istraživanja pokazuju najzastupljeniji, podjednak udio (26,1%) ispitanika koji se uglavnom slažu te je jednako broj onih koji su (26,1%) indiferentni po pitanju mišljenja da je obrazovanje nužno radi stjecanja odgovarajućeg znanja i spoznaja o poslu kojim se bave. Njih 5, odnosno 21,7 % ispitanih se uglavnom ne slaže s tom tvrdnjom, dok se svega 17,4 % njih u potpunosti slaže.

Tablica 3: Mišljenje ispitanika da obrazovanje ima pozitivan utjecaj na njihov individualni, kao i na cjelokupan razvoj poduzeća

Odgovori	Broj zaposlenika	Postotak
U potpunosti se ne slažem	2	8,7
Uglavnom se ne slažem	6	26,2
Niti se slažem niti se ne slažem	13	56,5
Uglavnom se slažem	1	4,3
U potpunosti se slažem	1	4,3
Ukupno	23	100

Izvor: Izračun autora

Rezultati pokazuju kako je više od polovine ispitivanih zaposlenika, indiferentno na ovo pitanje. Naime, čak 56,5% ispitanika se niti slaže, niti ne slaže s tvrdnjom kako obrazovanje ima pozitivan utjecaj na njihov individualni, kao i na cjelokupan razvoj poduzeća, dok se 26,2 % uglavnom ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Tablica 4: Mišljenje da poduzeće dovoljno ulaže u obrazovanje svojih djelatnika

Odgovori	Broj zaposlenika	Postotak
U potpunosti se ne slažem	3	13,1
Uglavnom se ne slažem	5	21,8
Niti se slažem niti se ne slažem	13	56,5
Uglavnom se slažem	1	4,3
U potpunosti se slažem	1	4,3
Ukupno	23	100

Izvor: Izračun autora

Prema rezultatima istraživanja, utvrđeno je kako je većina ispitanika (56,5%) nepristrano, odnosno niti se slažu niti ne slažu s tvrdnjom da poduzeće ulaže dovoljno u obrazovanje svojih djelatnika. Potom slijede oni koji smatraju da poduzeće ne ulaže dovoljno sredstava u obrazovanje (34,9%), te se samo 8,6% ispitanika slaže s navedenom tvrdnjom.

Tablica 5: Mišljenje da poduzeće ulaže u razvoj novih vještina svojih djelatnika

Odgovori	Broj zaposlenika	Postotak
U potpunosti se ne slažem	4	17,4
Uglavnom se ne slažem	5	21,8
Niti se slažem niti se ne slažem	12	52,2
Uglavnom se slažem	1	4,3
U potpunosti se slažem	1	4,3
Ukupno	23	100

Izvor: Izračun autora

Od ukupno 23 ispitanih, njih 12 (52,2%) se niti slaže, niti ne slaže s tvrdnjom da poduzeće ulaže u razvoj novih vještina svojih djelatnika, potom slijedi 9 ispitanika (39,2%) koji smatraju da poduzeće ne ulaže dovoljno, dok je svega dvoje ispitanika (8,7%) odgovorilo kako se slaže s navedenom izjavom.

Tablica 6: Mišljenje da je poduzeće unaprijedilo svoju praksu obrazovanja u posljednje vrijeme

Odgovori	Broj zaposlenika	Postotak
U potpunosti se ne slažem	4	17,39130435
Uglavnom se ne slažem	5	21,73913043
Niti se slažem niti se ne slažem	12	52,17391304
Uglavnom se slažem	1	4,347826087
U potpunosti se slažem	1	4,347826087
Ukupno	23	100

Izvor: Izračun autora

Utvrđeno je da 9 ispitanika (39,2%) smatra da poduzeće u posljednje vrijeme nije unaprijedilo svoju praksu obrazovanja, dok njih 2 (8,7%) smatra da je praksa obrazovanja u poduzeću unaprijeđena.

Tablica 7: Mišljenje da poduzeće unaprjeđuje svoju praksu razvoja karijere

Odgovori	Broj zaposlenika	Postotak
U potpunosti se ne slažem	2	8,8
Uglavnom se ne slažem	5	21,7
Niti se slažem niti se ne slažem	10	43,5
Uglavnom se slažem	3	13
U potpunosti se slažem	3	13
Ukupno	23	100

Izvor: Izračun autora

Najveći broj ispitanika (43,5%) je odgovorio da se niti slaže, niti ne slaže s tvrdnjom da poduzeće unaprjeđuje svoju praksu razvoja karijere, 30,5% ispitanika smatra kako poduzeće Metal Sint d.d. ne unaprjeđuje svoju praksu razvoja karijere, dok se ostalih 26% slaže s navedenom tvrdnjom.

Tablica 8: Mišljenje da ulaganje u obuku i obrazovanje motivira zaposlenike za daljnje unaprjeđenje karijere

Odgovori	Broj zaposlenika	Postotak
U potpunosti se ne slažem	2	8,8
Uglavnom se ne slažem	5	21,7
Niti se slažem niti se ne slažem	5	21,7
Uglavnom se slažem	7	30,4
U potpunosti se slažem	4	17,4
Ukupno	23	100

Izvor: Izračun autora

Anketnim upitnikom je utvrđeno da 47,8% ispitanika smatra da ulaganje u obuku i obrazovanje motivira zaposlenike za daljnje unaprijeđenje karijere, dok njih 30,5% ne smatra da ulaganje u obuku i obrazovanje motivira zaposlenike za daljnje unaprjeđenje karijere.

Tablica 9: Mišljenje ispitanika da poduzeće pruža uvjete i mogućnosti razvoja karijere

Odgovori	Broj zaposlenika	Postotak
U potpunosti se ne slažem	1	4,4
Djelomično se ne slažem	3	13
Niti se slažem niti se ne slažem	7	30,4
Djelomično se slažem	6	26,1
U potpunosti se slažem	6	26,1
Ukupno	23	100

Izvor: Izračun autora

Od 23 ispitana zaposlenika, njih 12, odnosno 52,2% smatra da poduzeće Metal Sint d.d. pruža uvjete i mogućnosti razvoja karijere, dok se samo 4 zaposlenika, tj. 17,4% ne slaže s navedenom tvrdnjom.

4.2.3. Deskriptivna metoda

Vrste obuke koje se provode u poduzeću Metal Sint d.d. su:

- Probni rad
- Obrazovanje
- Osposobljavanje za rad

Probni rad

Prilikom sklapanja ugovora o radu može se ugovoriti probni rad radnika u trajanju ne dužem od šest mjeseci. Trajanje probnog rada ovisi o stupnju stručne spreme koja je propisana kao uvjet za radno mjesto za koje se sklapa ugovor o radu, a može se obavljati:

– 2 mjeseca za radno mjesto za koje je kao uvjet za zasnivanje radnog odnosa propisana osnovna škola i završen tečaj
– 3 mjeseca za radno mjesto za koje je kao uvjet propisano završeno srednjoškolsko obrazovanje ili položen stručni ispit

- 5 mjeseci za radno mjesto za koje je kao uvjet propisan završen dodiplomski studij ili VŠS
- 6 mjeseci za radno mjesto za koje je kao uvjet propisan stručni ili sveučilišni diplomski studij ili integrirani preddiplomski studij ili VSS

Rad radnika s kojim se ugovara probni rad nadzire, prati i ocjenjuje njegov neposredni rukovoditelj ili osoba koju za to zaduži direktor. Pri ocjenjivanju probnog rada polazi se od sljedećih kriterija:

- Kvalitete rada
- Odnosa prema povjerenim radnim zadacima
- Odnosa prema sredstvima rada
- Odnosa prema drugim radnicima i rukovoditeljima
- Odnosa prema radnoj disciplini
- Provjere praktičnog znanja
- Pridržavanja propisanih pravila zaštite na radu te drugima koji ovise o radnom mjestu za koje je sklopljen ugovor o radu.

Ako radnik za vrijeme trajanja probnog rada ne zadovolji u obavljanju poslova, ugovor o radu prestat će mu zbog negativne ocjene rada, a temeljem pisane i obrazložene odluke Poslodavca donijete najkasnije posljednjeg dana probnog rada, uz otkazni rok od sedam dana.

Obrazovanje i osposobljavanje radnika

Poslodavac, sukladno propisima, potrebama radnog mjesta i financijskim mogućnostima, omogućava i potiče obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje radnika.

Radnici su dužni sudjelovati u programima obrazovanja, osposobljavanja i usavršavanja na koje su upućeni od strane poslodavca i na njegov trošak. Prije upućivanja na obrazovanje, osposobljavanje ili usavršavanje poslodavac i radnik mogu sklopiti poseban ugovor o međusobnim pravima i obvezama. Radnik upućen na obrazovanje dužan je, sukladno ugovoru o obrazovanju, u roku završiti obrazovanje, a nakon završetka obrazovanja raditi kod poslodavca najmanje dvostruko vremena koliko je trajalo obrazovanje, u protivnom je dužan poslodavcu nadoknaditi troškove obrazovanja.

Radnik upućen na obrazovanje, pod uvjetom da redovito izvršava svoje obveze, ima pravo na troškove obrazovanja i pravo na plaćeni dopust (odsutnost s rada uz naknadu plaće prema odredbama ovog Pravilnika). Zbog opravdanih razloga poslodavac može radnika, na njegov zahtjev, osloboditi obveze rada iz stavka 1. ovog članka, odnosno produljiti mu rok do kojeg je dužan završiti obrazovanje.

Pripravnici

Osobu koja se prvi put zapošljava u zanimanju za koje se školovala, poslodavac može zaposliti kao pripravnika, radi osposobljavanja za samostalan rad u tom zanimanju.

Osposobljavanje pripravnika (pripravnički staž) traje najdulje godinu dana, ako Zakonom nije drukčije određeno.

Način osposobljavanja pripravnika uređuje se Ugovorom o radu. Nakon završetka pripravničkog staža pripravnik polaže stručni ispit ako je to propisano Zakonom ili drugim propisom. Pripravniku koji ne položi stručni ispit poslodavac može redovito otkazati Ugovor o radu. Ugovor o radu pripravnika može se sklopiti na određeno vrijeme.

Stručno osposobljavanje za rad bez zasnivanja radnog odnosa

Ako je stručni ispit ili radno iskustvo zakonom ili drugim propisom utvrđeno kao uvjet za obavljanje poslova radnog mjesta određenog zanimanja, poslodavac može osobu koja je završila školovanje za takvo zanimanje primiti na stručno osposobljavanje za rad bez zasnivanja radnog odnosa (stručno osposobljavanje za rad).

Razdoblje stručnog osposobljavanja za rad iz stavka 1. ovoga članka ubraja se u pripravnički staž i radno iskustvo propisano kao uvjet za rad na poslovima radnog mjesta određenog zanimanja, a može trajati najduže koliko traje pripravnički staž.

Ako zakonom nije drukčije propisano, na osobu koja se stručno osposobljava za rad primjenjuju se odredbe o radnim odnosima iz ovog Pravilnika, osim odredbi o sklapanju Ugovora o radu, plaći i naknadi plaće te prestanku Ugovora o radu.

Ugovor o stručnom osposobljavanju za rad sklapa se u pisanom obliku.

Prilikom uvođenja nove tehnologije, kao što je nova linija za pripremu za plastificiranje, radnici se šalju u društva koja već raspolažu takvom tehnologijom kako bi se s njom upoznali, a obučava ih i neposredno isporučitelj opreme.

Također se dodatno osposobljavaju putem prisustvovanja raznim specijaliziranim sajmovima, ili doškolovanjem radi stjecanja certifikata (npr. za različite vrste zavarivanja).

4.3. TESTIRANJE HIPOTEZA

Hipotezama su se željeli istražiti problemi s kojima se poduzeće suočava. Željelo se istražiti postoji li potreba za novim zaposlenicima u poduzeću, ulaže li poduzeće dovoljno sredstava u obrazovanje svojih djelatnika te se posljednjom hipotezom testirala povezanost procesa obuke i obrazovanja s motivacijom za unaprjeđenjem karijere, a sve na temelju prethodno provedenih metoda rada.

P1: Postoji li potreba za novim zaposlenicima?

H_0: *Ne postoji statistički značajna razlika između trenutno zaposlenog i stvarno potrebnog broja zaposlenika.*

H_1: *Postoji statistički značajna razlika između trenutno zaposlenog i stvarno potrebnog broja zaposlenika.*

Prva hipoteza istražuje potrebu za novim zaposlenicima u poduzeću Metal Sint d.d. Pri tom istraživanju koristila se metoda izračunavanja potrebnog broja zaposlenika, na temelju koje je utvrđeno da potreban broj (62) premašuje postojeći broj (51) zaposlenih radnika, te se prema tome može prihvatiti alternativna hipoteza H1.

Odgovor na postavljeno pitanje glasi da u ispitivanom poduzeću postoji potreba za novim djelatnicima.

P2: Ulaže li poduzeće dovoljno sredstava u obrazovanje svojih djelatnika?

H_0: *Poduzeće ne ulaže dovoljno sredstava za uvođenje novozaposlenih osoba u posao i obučavanje postojećih djelatnika.*

H_1: *Poduzeće ulaže dovoljno sredstava.*

Druga hipoteza odnosila se na istraživanje koliko sredstava poduzeće ulaže u obrazovanje svojih djelatnika, a zaključci su doneseni na temelju odgovora ispitanika, kako je prikazano u tablici broj 4.

34,9 % ispitanika smatra kako poduzeće ne ulaže dovoljno sredstava, dok je većina ispitanika, udio od 56,5% ispitanika indiferentna prema ovom pitanju. S druge strane, svega 8,6 % njih smatra da se ulaže dovoljno sredstava za uvođenje u posao i obučavanje. S obzirom da se anketa provodila na uzorku od 23 ispitanika, a u poduzeću je zaposlena 51 osoba, ne može se sa sigurnošću zaključiti kako poduzeće ne ulaže ili ulaže dovoljno sredstava u obrazovanje svojih djelatnika, stoga što nisu prikazana mišljenja svih zaposlenika, ali vodeći se rezultatima ankete, može se prihvatiti hipoteza H_0.

P3: Postoji li povezanost procesa obuke i obrazovanja sa motivacijom za unaprjeđenjem karijere?

H_0: *Procesi obuke i obrazovanja su pozitivno povezani s motivacijom za unaprjeđenjem karijere.*

H_1: *Procesi obuke i obrazovanja negativno su povezani sa motivacije za unaprijeđenjem karijere.*

Posljednjom, trećom hipotezom nastojalo se utvrditi postojanje veze između procesa obuke i obrazovanja kadrova sa motivacijom za unaprjeđenje karijere.

Zaključak se donosi na temelju rezultata istraživanja ankete, koji su vidljivi u tablici broj 8.

Većina ispitanih smatra kako procesi obuke i obrazovanja kadrova motiviraju zaposlenike za daljnje unaprjeđenje karijere (47,8%), dok njih 30,5% ne podupire navedenu tvrdnju. Kako se upitnik provodio na uzorku od 23 ispitanika, a zaposlenih je 51, ne može se sa sigurnošću zaključiti kako postoji pozitivna korelacija između provođenja obuke i obrazovanja i

motivacije za unaprjeđenje karijere. S obzirom da rezultati pokazuju kako se 11 ispitanika slaže s navedenom tvrdnjom, 7 se ne slaže, a 5 je indiferentno, može se prihvatiti hipoteza H1, koja kaže kako su procesi negativno povezani.

5. ZAKLJUČAK

Na temelju teorijskog i empirijskog dijela može se zaključiti da je investiranje u obrazovanje i obuku zaposlenika od velike važnosti za poslovanje poduzeća i da pridonosi boljem poslovnom rezultatu. Također je bitno za pojedince, jer im omogućuje napredak u poslovnoj karijeri. S obzirom da je ljudski potencijal najvažniji potencijal svakog poduzeća, menadžment ima dužnost odabrati najkvalitetnije kandidate, pri čemu im pomaže proces selekcije, odnosno odabira kandidata.

Ako se uzme u obzir rastuća konkurencija na tržištu, jasno je da je kontinuirano ulaganje u obrazovanje i obuku ljudskih resursa u današnjem poslovanju neophodno. Kontinuiranim ulaganjem poduzeće jača svoju konkurentnost i poziciju na tržištu. Ulaganje u obrazovanje zahtjeva dobro planiranje i praćenje rezultata istog, te se time poboljšava i radna uspješnost. Pri tom je važno da je organizacija upoznata sa svim segmentima obrazovanja zaposlenika kako bi ih mogla na pravilan način primijeniti.

Osim obrazovanja, važno je ulagati i u obuku zaposlenika. Obuka je zahtjevan proces koji sadrži niz poslovnih aktivnosti, od identifikacije potrebe za obukom do ocjene rezultata provedene obuke. Nužno je postojanje određenih pretpostavki koje se odnose na postojanje politike obuke, kao i odgovarajuće organizacije koja će to moći realizirati. Ulaganje u obrazovanje i obuku donosi mnoge benefite poduzeću, ali i samim zaposlenicima kojima na taj način raste motivacija za učenjem i za što boljim radom.

Poduzeće Metal Sint d.d. primjer je poduzeća u kojem je potrebno ulagati u zapošljavanje, obrazovanje i obuku ljudskih potencijala. Metodom izračuna potrebnog broja zaposlenika (normativna metoda), utvrđeno je da postoji jaz između potrebnog i stvarnog broja zaposlenika, što ukazuje na potrebu zapošljavanja novih zaposlenika. Iako je anketi pristupilo tek 45% ukupnog broja zaposlenika, većina ispitanih nepristrana je oko pitanja ulaže li poduzeće u njihovo obrazovanje i obuku. Vodeći se rezultatima ispitanog broja zaposlenika poduzeća, dokazano je da poduzeće ne ulaže dovoljno u razvoj svojih zaposlenika. Anketnim istraživanjem je također utvrđeno da postoji veza između procesa obuke i obrazovanja kadrova s motivacijom za unaprjeđenje karijere. Temeljem svega navedenog, možemo

zaključiti da bi menadžment poduzeća Metal Sint d.d. trebao razmisliti o ulaganju u svoje ljudske potencijale.

LITERATURA

1. Bahtijarević – Šiber, F. : Managment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1995.
2. Buble, M. :Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.
3. Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.
4. Dessler, G. : Human Resource Managment, 2000.
5. Dr.sc. Goić, doc.dr.sc. Tadić, doc.dr.sc.Bakotić: Nastavni materijali; Managment ljudskih resursa
6. Luecke, R.: Kako zaposliti i zadržati prave ljude, 2004.
7. Stone, R. J.: Human Resource Managment, Mate d.o.o., Zagreb, 2004.
8. Dr. Zoran Milić: „Menadžment ljudskih resursa“, Drugo izdanje, Beograd, Visoka strukovna škola za poduzetništvo Beograd, 2011.

INTERNET IZVORI

9. http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf
10. https://www.pfri.uniri.hr/~ines/MZiR/2013-2014%20Materijal%20za%20web/Znanstvene%20metode.pdf
11. https://mzo.hr/sites/default/files/links/hrvatski_obrazovni_sustav.pdf
12. http://www.czposijek.hr/unaprijedite-poslovanje/s-m-a-r-t-ciljevi-331/
13. https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/metal-sint-oklaj/Detaljno/65854
14. http://hcpm.agr.hr/docs/mplan-istrzista.pdf

POPIS TABLICA

Tablica broj 1.: Faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala.....str.8.

Tablica broj 2.: Posljedice neodgovarajućeg planiranja ljudskih resursa.....str.9.

Tablica broj 3.: Etape u procesu selekcije.....str.15.

Tablica broj 4.: Najveći dioničari poduzeća „Metal Sint d.d.“.....str.32.

POPIS SLIKA

Slika broj 1.: Osnovne faze procesa obuke.....str.24.

Slika broj 2.: Organizacijska shema poduzeća „Metal Sint d.d.“.....str.31.

Slika broj 3.: Poslovni prihodi poduzeća u razdoblju od 2012. do 2016. godine.....str.33.

Slika broj 4.: Rast / pad poslovnih prihoda u razdoblju od 2012. do 2016. godine..str.34.

SAŽETAK

Kako je prethodno ustanovljeno, ljudski resursi predstavljaju najrelevantniji resurs u svakom poduzeću, oni su ti koji ostvaruju uspjeh, čine poduzeće funkcionalnim te ostvarivanjem boljih poslovnih rezultata povećavaju konkurentnost na tržištu rada. Upravo je stoga ključno rasporediti „prave ljude na pravo mjesto“, što ukazuje na važnost procesa zapošljavanja, koji uključuje kako regrutaciju, tako i selekciju, te se nastavlja na proces obuke i obrazovanja. Poduzeće Metal Sint d.d. suočava se s problemom neusklađenosti postojećih i potrebnih stručnih kadrova, dakle ima manjak zaposlenika. Cilj ovog rada bio je istražiti trenutačno stanje u poduzeću, kao i mogućnosti zapošljavanja novih, stručnih kadrova te pronaći načine kako smanjiti tu disproporciju. Korištenjem različitih metoda rada, ustanovljeno je da poduzeće Metal Sint d.d. ima manjak zaposlenika te je nužno ulagati više sredstava u obuku i obrazovanje postojećih zaposlenika, ako već nisu u mogućnosti pribaviti nove, stručnije, kvalitetnije kadrove.

Ključne riječi: zapošljavanje, obuka, obrazovanje, poduzeće Metal Sint. d.d.

SUMMARY

As previously established, human resources represent the most relevant resource in each enterprise, they are those who achieve success, make the company functional and by achieving better business results, they increase the competitiveness at the labor market. It is therefore crucial to allocate „real people on right places“, which points to the importance of the recruitment process, which includes both recruitment and selection, and continues on the process of training and education. The company Metal Sint d.d. faces the problem of mismatch between the existing and the required professional staff and has the lack of employees. The aim of this paper was to investigate the current situation in the company, as well as the opportunities for recruiting new, professional staff and to find ways to reduce disproportion. By using different methods of work, it has been established that Metal Sint d.d. has a shortage of employees and it is necessary to invest more resources in the training and education of existing employees, if they are not already able to obtain new, more professional, better quality staff.

Key words: employment, training, education, company Metal Sint d.d.

PRILOZI

Prilog br. 1.: ANKETA – OBRAZOVANJE

Poštovani, ova anketa provodi se u svrhu istraživanja za završni rad na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Provodi se u poduzeću „Metal Sint d.d.“ i u potpunosti je anonimna. Cilj ankete je istražiti način na koji poduzeće obrazuje potrebne kadrove. Molim Vas da odvojite malo vremena i svojim odgovorima doprinesete ovom istraživanju. Unaprijed zahvaljujem!

Josipa Milovac, studentica Ekonomskog fakulteta u Splitu.

Potrebno je zaokružiti broj ispred tvrdnje koja odgovara Vašem odgovoru.

PITANJA

PITANJE BR. 1. U kojoj mjeri smatrate da je obrazovanje općenito važno?

1. U potpunosti se ne slažem
2. Uglavnom se ne slažem
3. Niti se slažem, niti ne slažem
4. Uglavnom se slažem
5. U potpunosti se slažem

PITANJE BR. 2. U kojoj mjeri smatrate da je obrazovanje nužno za stjecanje odgovarajućeg znanja i spoznaja o poslu kojim se bavite?

1- U potpunosti se ne slažem
2- Uglavnom se ne slažem
3- Niti se slažem, niti ne slažem
4- Uglavnom se slažem
5- U potpunosti se slažem

PITANJE BR. 3. U kojoj mjeri smatrate da obrazovanje ima pozitivne efekte na vaš individualan, kao i na cjelokupan razvoj poduzeća?

1- U potpunosti se ne slažem
2- Uglavnom se ne slažem
3- Niti se slažem, niti ne slažem
4- Uglavnom se slažem
5- U potpunosti se slažem

PITANJE BR. 4. U kojoj mjeri smatrate da poduzeće ulaže u obrazovanje svojih djelatnika?

1- U potpunosti se ne slažem
2- Uglavnom se ne slažem
3- Niti se slažem, niti ne slažem
4- Uglavnom se slažem
5- U potpunosti se slažem

PITANJE BR. 5. U kojoj mjeri smatrate da poduzeće ulaže u razvoj novih vještina svojih djelatnika?

1- U potpunosti se ne slažem
2- Uglavnom se ne slažem
3- Niti se slažem, niti ne slažem
4- Uglavnom se slažem
5- U potpunosti se slažem

PITANJE BR. 6. U kojoj mjeri smatrate da je poduzeće „Metal Sint“ unaprijedilo svoju praksu obrazovanja?

1- U potpunosti se ne slažem
2- Uglavnom se ne slažem
3- Niti se slažem, niti ne slažem
4- Uglavnom se slažem
5- U potpunosti se slažem

PITANJE BR. 7. U kojoj mjeri smatrate da je poduzeće „Metal Sint“ unaprijedilo svoju praksu razvoja karijere?

1- U potpunosti se ne slažem
2- Uglavnom se ne slažem
3- Niti se slažem, niti ne slažem
4- Uglavnom se slažem
5- U potpunosti se slažem

PITANJE BR. 8. U kojoj mjeri smatrate da ulaganje u obuku i obrazovanje motivira zaposlenika za daljnje unaprijeđenje karijere?

1- U potpunosti se ne slažem
2- Uglavnom se ne slažem
3- Niti se slažem, niti ne slažem
4- Uglavnom se slažem
5- U potpunosti se slažem

PITANJE BR. 9. U kojoj mjeri smatrate da poduzeće pruža uvjete i mogućnosti razvoja tj. napretka karijere?

1- U potpunosti se ne slažem
2- Uglavnom se ne slažem
3- Niti se slažem, niti ne slažem
4- Uglavnom se slažem
5- U potpunosti se slažem