

# ANALIZA RADNIH MJESTA I PLANIRANJE KADROVA U PODUZEĆU VIMA d.o.o.

---

**Matijaš, Ante**

**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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:661160>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-02**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**ANALIZA RADNIH MJESTA I PLANIRANJE**  
**KADROVA U PODUZEĆU VIMA d.o.o.**

**Mentor:**

**izv. prof. dr. sc. Ivana Tadić**

**Student:**

**Ante Matijaš (1165623)**

**Split, rujan, 2018.**

## Sadržaj:

1.	UVOD.....	1
1.1	Problem istraživanja.....	1
1.2	Ciljevi rada.....	2
1.3	Metode rada.....	2
1.4	Sadržaj rada.....	2
2.	ANALIZA RADNIH MJESTA.....	4
3.	PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA.....	20
3.1	Ciljevi planiranja.....	20
3.2	Model procesa planiranja.....	21
3.3	Mjesto i važnost planiranja ljudskih resursa u kontekstu strateškog planiranja.....	22
3.4	Vremenske dimenzije planiranja ljudskih resursa.....	24
3.5	Posljedice neodgovarajućeg planiranja ljudskih resursa.....	25
3.6	Prednosti planiranja ljudskih resursa.....	27
3.7	Faktori koji utječu na planiranje ljudskih resursa.....	27
3.7.1	Vanjski faktori.....	28
3.7.2	Unutarnji faktori.....	29
3.8	Proces i metode planiranja ljudskih resursa.....	31
3.8.1	Kvantitativne metode za predviđanje potražnje za zaposlenicima.....	33
3.8.2	Kvalitativne metode za predviđanje potražnje za zaposlenicima.....	34
3.8.3	Metode za predviđanje interne ponude zaposlenika.....	35
4.	ANALIZA RADNIH MJESTA I PROCES PLANIRANJA KADROVA U PODUZEĆU „VIMA D.O.O.“.....	38
4.1	Osnovni podaci o poduzeću.....	38
4.2	Kvalifikacijska struktura poduzeća.....	38
4.3	Dobna struktura poduzeća.....	39
4.4	Spolna struktura poduzeća.....	40
4.5	Organizacijska struktura poduzeća.....	41
4.6	Popis i opis odabranih radnih mjesta u poduzeću.....	42
4.6.1	Izvršitelj nabave (referent nabave).....	42
4.6.2	Izvršitelj odjela servisa(serviser).....	44
4.6.3	Voditelj odjela servisa.....	47
4.7	Planiranje kadrova u poduzeću.....	49
5.	ZAKLJUČAK.....	51
8.	Literatura.....	54

# 1. UVOD

Analiza posla definira se kao postupak prikupljanja podataka o poslovima koji se obavljaju u poduzeću.<sup>1</sup> Ti se podaci odnose na same poslove (popis poslova), norme učinka, informacije potrebne za provedbu poslova, sredstva za obavljanje poslova, materijal, izradak, tehnologiju i organizaciju rada, uvjete rada, potrebna znanja (teorijska i praktična), posebne zahtjeve za obavljanje posla i druge.<sup>2</sup>

Planiranje kadrova se definira kao proces anticipacije i stvaranja brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća, i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje.<sup>3</sup> Da bih poduzeće maksimiziralo svoju proizvodnost potrebno je da ima radnike „na pravom mjestu, u pravo vrijeme“. To znači da treba imati kompetentne radnike u pravo vrijeme na pravim poslovima.

## 1.1 Problem istraživanja

Proces analize posla nam daje odgovore na tri temeljna pitanja:<sup>4</sup>

- Što kako i zašto se radi – koji su zadaci, dužnosti, funkcije, te odgovornosti konkretnog posla?
- U kakvom se kontekstu radi – u kojim se organizacijskim, socijalnim i fizičkim uvjetima posao obavlja?
- Koji su zahtjevi posla – koja znanja, vještine, sposobnosti i druge osobine treba imati izvršitelj da bi uspješno obavljao posao

Proces planiranja kadrova nam treba dati odgovor na pitanje jesu li i koliko postojeći kadrovi poduzeća u skladu s njegovim ciljevima. Stoga je zadaća analize da najprije identificira kadrovske potencijale poduzeća te da potom daje ocjenu sukladnosti identificiranih potencijala i ciljeva poduzeća.

---

<sup>1</sup> Buble, M. (2006): -Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb.

<sup>2</sup> Buble, M. (2006): -Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb.

<sup>3</sup> Buble, M. (2006): -Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb.

<sup>4</sup> Bahtijearević-Šiber, F. (1999): - Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.

U tom bi smislu analiza trebala dati odgovore barem na sljedeća temeljna pitanja:<sup>5</sup>

- Kojim kadrovima poduzeće raspolaže (brojna, kvalifikacijska, profesionalna, dobna i spolna struktura kadrova)?
- Koji je stupanj kvalificiranosti raspoloživih kadrova?
- Koji je stupanj kvalificiranosti poslova?
- Kakva je raspoređenost kadrova po tipovima procesa?
- Kakva je raspoređenost kadrova po temeljnim grupama poslova (menadžerski, kreativni, repetitivni, rutinski)?

U ovom radu istražiti će se analiza posla; te proces planiranja kadrova na primjeru poduzeća Vima d.o.o.. U prvom dijelu empirijskog rada pokušat će se objasniti struktura poslova unutar same tvrtke, odnosno izvršiti će se analiza posla zaposlenika u tvrtki i sastaviti opis posla. U drugom djelu rada, na primjeru odabranog poduzeća pokazat će se kako tvrtke planiraju svoje kadrove za tekuće i buduće potrebe.

## **1.2 Ciljevi rada**

U teorijskom dijelu rada cilj jest definiranje i razrada teorijskih termina i tehnika iz domene analize i dizajniranja radnih mjesta te planiranja kadrova. Temeljem prethodne teorijske razrade u empirijskom dijelu će se dati prikaz spomenute problematike na temelju primjera poduzeća „Vima d.o.o.“.

## **1.3 Metode rada**

Metode koje se koriste u prikupljanju podataka su prvenstveno prikupljanje te proučavanje literature i terenska metoda koja uključuje odlazak u sjedište poduzeća, gdje je omogućeno proučavanje poslovanja poduzeća, kao i razgovor s relevantnim osobama.

## **1.4 Sadržaj rada**

Prvi dio rada obuhvaća uvod u kojem se definiraju problemi i ciljevi istraživanja; te utvrđene metode rada.

---

<sup>5</sup> Bahtijearević-Šiber, F. (1999): - Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.

U teorijskom dijelu rada razmatraju se postojeće spoznaje o problemu analize posla te planiranja kadrova, pri čemu se pojmovno određuju bitni elementi iz domene analize i dizajniranja radnih mjesta, kao i planiranja kadrova.

U empirijskom dijelu rada se temeljem case study analize na primjeru poduzeća „Vima d.o.o.“ praktično obrađuje problematika analize i dizajniranja radnih mjesta te planiranja budućih potreba za kadrovima.

U posljednjem dijelu rada se donose zaključci o prethodnoj problematici.

## **2. ANALIZA RADNIH MJESTA**

### **2.1. Analiza radnih mjesta, kao temelj upravljanja ljudskim resursima**

Analiza radnog mjesta predstavlja jednu od temeljnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, kojom se utvrđuju karakteristike izvršitelja posla (potrebna znanja, sposobnosti, vještine), uporaba sredstava i tehnologije, okruženje u kojem se posao odvija (prostorno i vremensko), učinci koji proizlaze kao rezultat rada, optimalan kompenzacijski sustav i adekvatno osiguranje zaštite zaposlenika.<sup>6</sup>

Navedeni proces rezultira dokumentacijom koji se naziva opis posla. To je formalni dokument na temelju kojeg izvršitelj posla te njemu nadređene ili podređene osobe mogu utvrditi što izvršitelj posla obavlja na svom radnom mjestu, u kojim uvjetima, kako i zbog čega.<sup>7</sup>

Analiza radnog mjesta izravno utječe na kvalitetu realizacije niza grupa poslova koji predstavljaju sastavne elemente cjelokupne funkcije menadžmenta ljudskih resursa, što prikazuje slika 1., a koje se detaljnije razrađuje u nastavku rada.

---

<sup>6</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

<sup>7</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>



**Slika 1. Povezanost analize radnih mjesta s drugim grupama poslova menadžmenta ljudskih resursa**

Izvor: Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

**Planiranje** - pri planiranju ljudskih resursa planeri analiziraju potrebe organizacije za ljudskim potencijalima u dinamičnom okruženju i razvijaju djelatnosti koje će tvrtki pomoći da se prilagodi promjeni. Ovaj proces planiranja traži točne informacije o razinama vještina potrebnih za razne poslove kako bih postojala sigurnost da je u organizaciji dostupan dovoljan broj pojedinaca za potrebe ljudskih potencijala koje se tiču strategijskog plana.<sup>8</sup>

**Regrutiranje** - privlačenje potencijalnih zaposlenik se također temelji na provedenoj analizi radnog mjesta. Započinje time, što poslodavci specificiraju profil (kako profesionalni, tako i psihološki) potencijalnih zaposlenik. S obzirom na kratki opis posla (objavljenih tijekom regrutiranja zaposlenika), poslodavci smanjuju mogućnost privlačenju neželjenih, a povećavaju mogućnost prijavljivanja većeg broja poželjnih kandidata.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Weihrich, H.; Koontz, H. (1994.): - Menadžment, MATE, Zagreb

<sup>9</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>



**Selekcija** - se bavi prepoznavanjem najkvalificiranijih kandidata za zapošljavanje. Da bih se moglo prepoznati koji su kandidati najviše kvalificirani potrebno je prvo odrediti zadatke koje će izvršavati zaposlena osoba, te znanje, vještine i sposobnosti koje osoba treba imati da bi uspješno obavljala posao.<sup>10</sup>

**Obuka i razvoj** - gotovo svaki zaposlenik kojeg organizacija zaposli trebat će neku obuku o svom poslu. Neki programi obuke mogu biti opširniji od drugih, ali uvijek je potreban trener koji će prepoznati zadatke od kojih se posao sastoji, kako bi obuka sigurno pripremila osobu za učinkovito obavljanje posla.<sup>11</sup>

**Procjena performansi** – uključuje prikupljanje informacija o tome koliko dobro svaki zaposlenik obavlja svoj posao, s ciljem da se nagrade uspješni, poboljša rad neučinkovitih ili pripremi pismeno obrazloženje za kažnjavanje onih koji loše rade. Analiza posla omogućuje organizaciji da prepozna ponašanja i rezultate koji dijele uspjeh od neuspjeha.<sup>12</sup>

**Kompenzacijski sustav** - veliki broj elemenata kompenzacijskog sustava proizlazi iz opisa radnog mjesta. Složenost radnog mjesta definira osnovnu plaću, dok priroda posla (obavljanje posla u otežanim ili nestandardnim uvjetima rada) zahtijeva određene dodatke na plaću. Na sličan način, ostvarenje rezultata rada, koji se evaluiraju kroz prethodno navedenu procjenu performansi, također može rezultirati stimulativnim elementima kompenzacijskog sustava.<sup>13</sup>

**Zaštita na radu** - prema elementima navedenim u opisu radnog mjesta, a koji se odnose primjerice na strojeve i alate koji se koriste pri radu, uvjete rada i sredstva zaštite pri radu, poslodavac može osigurati adekvatnu provedbu zaštite na radu. Organizacija zaštite na radu podrazumijeva osiguranje sigurnosnih uvjeta rada, praćenje standarda sigurnosti rada i osiguranje sredstava za zaštitu.<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> Weihrich, H.; Koontz, H. (1994.): - Menadžment, MATE, Zagreb

<sup>11</sup> Weihrich, H.; Koontz, H. (1994.): - Menadžment, MATE, Zagreb

<sup>12</sup> Weihrich, H.; Koontz, H. (1994.): - Menadžment, MATE, Zagreb

<sup>13</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

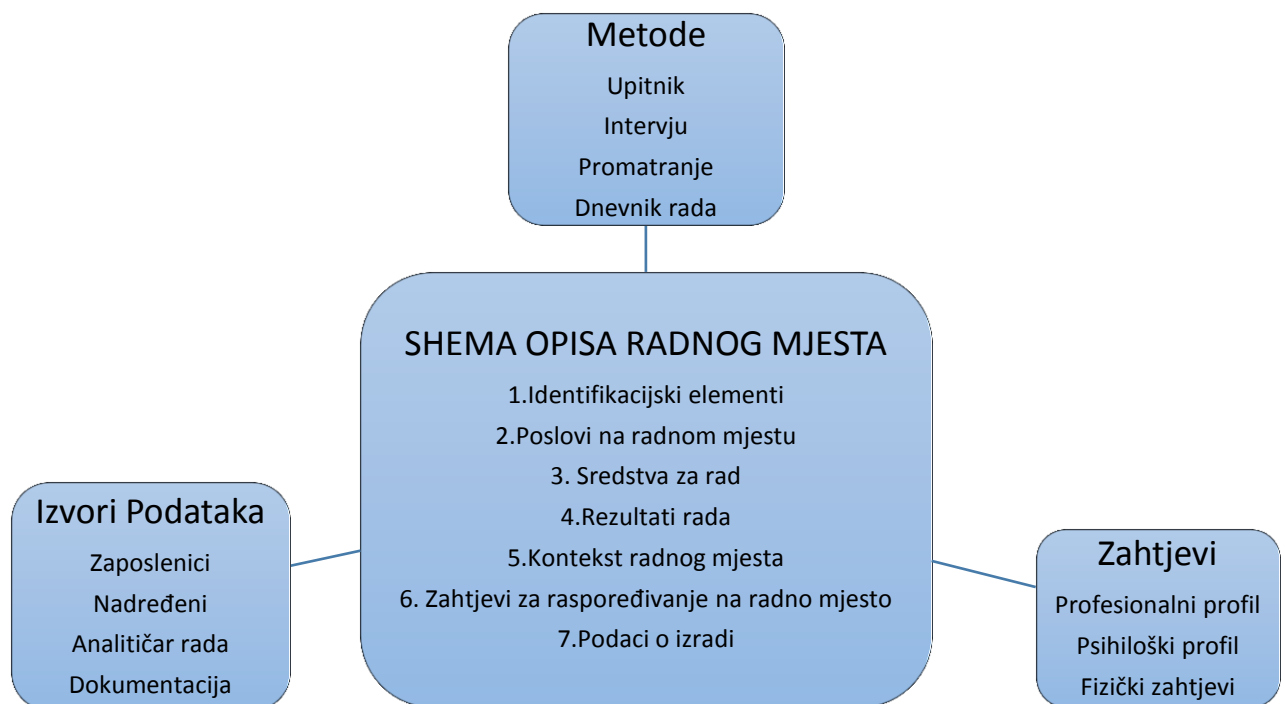
<sup>14</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

## 2.2 Važnost analize radnog mjesta

Analiza poslova, kako je istaknuto, temeljna je podjela za obavljanje gotovo svih zadataka i funkcija upravljanja ljudskim resursima u poduzeću, ali i niza drugih funkcija menadžmenta, primjerice organiziranja, kontroliranja i sl. Dobra i detaljna analiza posla koja obuhvaća sve ili barem glavne poslove u poduzeću vrlo je složena, ali i skupa. Poduzeća troše sve više vremena i novca za njezinu provedbu. Opis posla koji rezultira iz analize drži se jednim od najupotrebljavanijih i najvažnijih „komada papira“ suvremenog poslovanja.<sup>15</sup>

## 2.3 Tijek provedbe analize radnog mjesta

Kako bi se provela kvalitetna analiza radnog mjesta, nužni su određeni preduvjeti, poput relevantnih i objektivnih izvora za prikupljanje metoda, pravilnog odabira metode za prikupljanje podataka, kao i definiranje specifikacija, odnosno minimalno potrebnih zahtjeva za obavljanje pojedinačnog posla.<sup>16</sup>



**Slika 2. Tijek provedbe analize radnog mjesta**

<sup>15</sup> Bahtijearević-Šiber, F. (1999): - Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.

<sup>16</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

## 2.4 Izvori podataka za analizu radnog mjesta

Prilikom analize radnog mjesta koriste se različiti izvori informacija, pri čemu je najbolje kombinirati više njih, kako bi se osigurala točnost i relevantnost prikupljenih podataka. Najčešće korišteni izvori podataka su: zaposlenici, njihovi nadređeni, analitičar rada i odgovarajuća dokumentacija.

**Zaposlenici** predstavlja veoma iscrpan izvor podataka jer su izravno upućeni u to što se odvija na poslu, u kakvim se uvjetima obavlja posao, koja sredstva, predmeti i metode rada se koriste pri radu, te koji su minimalni zahtjevi koji se predstavljaju pred izvršitelje. Iako zaposlenici predstavljaju iscrpan izvor podataka nije se uputno osloniti isključivo na ovaj izvor. Zaposlenici mogu iz nedovoljnog znanja, straha ili nelagode prilikom ispitivanja, nehotice ili namjerno zatajiti određene informacije. Na sličan način, mogu dati i informacije koje nisu u skladu sa stvarnim stanjem, kako bi ostavili pozitivan dojam o svom radu.

**Nadređeni** bi u principu trebali u potpunosti biti upućeni u radne zadatke svojih zaposlenika, kao i načine i metode koje se koriste pri obavljanju zadataka koji se postavlja pred same izvršitelje posla, uvjete u kojima se rad odvija i minimalne kriterije zahtijevane po prirodi radnog mjesta. Nadređeni predstavljaju dobar izvor informacija, koji može biti odgovarajuća nadopuna prethodno spomenutom izvoru.

**Analitičar rada** je zadužen za analiziranje i dizajniranje radnih mjesta, organizacijskih jedinica i cjelokupne operacijske strukture poduzeća. Dok prikuplja, analizira i priprema podatke nužne za izradu opisa radnog mjesta, radi to u uskoj suradnji sa zaposlenicima i nadređenim osoba onih odjela za koje se radno mjesto analizira. Zadužen je također i za planiranje i primjenu politika i procedura vezanih uz zapošljavanje i organizaciju, pa je time u potpunosti upoznat sa svim stavkama opisa radnog mjesta.

**Dokumentacija poduzeća** (sistematizacija radnih mjesta i pojedinačni opisi radnih mjesta, organizacijske sheme poduzeća, zakonski propisi i pravilnici poduzeća) može biti korisna

prilikom definiranja određenih stavki u opisu radnih mjesta. Najčešće se koristi u kombinaciji s ostalim metodama.

## **2.5 Metode analize posla**

Analize posla (radnih mjesta) tradicionalno su se obavljale na mnogo načina, jer su razumijevanje, potrebe menadžmenta i sredstva bila različita. Izbor analitičke metode upravo bi mogao ovisiti o razlozima zbog kojih se informacija priprema. Možemo reći da inozemna stručna literatura, kao i praksa naših većih i međunarodno upravljanih poduzeća, upućuju na šest najčešćih metoda za analizu radnih mjesta. Radi se o strukturiranim upitnicima, studiji radnih performansi, opservaciji, intervjuima, ilustraciji kroz kritične incidente, te kombinaciji nekoliko metoda. Zapravo, najčešće stručnjaci i koriste kombinaciju metoda, ali ponegdje prevladava jedna.<sup>17</sup>

### **2.5.1 Strukturirani upitnici**

Strukturirani upitnici su brzi i ekonomični pa predstavljaju najčešći instrument za analizu radnih mjesta (bez obzira na to je li ona širih ili užih namjera). Stručna grupa priprema upitnik koji ispunjavaju zaposleni, tj. sami identificiraju poslove i zadatke koje obavljaju.

Najčešće se radi o seriji upitnika koji, kada se obrade, daju podatke o tome kakve aktivnosti sadrži posao, o usporedbi posla sa sličnim poslovima, o traženim znanjima i vještinama, školskoj spremi, položaju u organizacijskoj shemi u odnosu na druge poslove u firmi, o osnovnim karakteristikama koje bi radnik morao posjedovati radi nekih posebnih značajki posla itd.<sup>18</sup>

Upitnik se može provesti na tri načina:<sup>19</sup>

- Anketiranje neposredno prisutnih ispitanika - Anketar dijeli ispitanicima upitnike, daje im upute o tehnici ispunjavanju te na poslijetku prikuplja ispunjene upitnike.
- Anketiranje poštom – Anketne upitnike anketar šalje (elektronskom) poštom, te se na isti način ispunjeni vraćaju anketaru.

---

<sup>17</sup> Marušić, S. (2006) -Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb.

<sup>18</sup> Marušić, S. (2006) -Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb.

<sup>19</sup> Marušić, S. (2006) -Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb.

- Telefonska anketa- Metoda anketiranja u kojoj anketar preko telefonskog razgovora prikuplja potrebne podatke za ispunjavanje upitnika.

Ova metoda, kao i ostale, ima određeni niz prednosti i nedostataka koji se navode u nastavku rada:<sup>20</sup>

Prednosti anketnog upitnika su:

- U relativno kratkom vremenu, dobiva se veliki broj informacija
- Odgovore daju oni koji najbolje poznaju posao, najčešće izvršitelji samoga posla
- Omogućava usporedbu informacija o poslu različitih ispitanika
- Može otkriti razlike u percepcijama i doživljaju između različitih izvršitelja

Nedostaci anketnog upitnika su:

- Konstrukcija dobrog upitnika zahtjeva mnogo vremena i pripreme
- Obrada podataka iziskuje mnogo vremena
- Postoji mogućnost netočnih odgovora, ukoliko ispitanik ili analitičar rada pogrešno interpretiraju podatke

### ***2.5.2 Studija radnih performansi***

Ispitivač proučava svaki pojedini posao (uz fizičku nazočnost na poslu ili rad na radnom mjestu). Na taj se način mogu dobiti vrlo konkretna zapažanja, kao i odgovori na pitanja o sadržaju posla, o mogućnosti ukidanja ili potrebi proširenja posla, međusobnoj povezanosti s drugim poslovima, minimumu kvalifikacija i treninga, načinu mjerenja uspješnosti na poslu.<sup>21</sup>

Prednosti studije radnih performansi:

- poslove i zadaće ocjenjuju stručnjaci,
- Imaju mogućnost upoznati stvarne zahtjeve koje na zaposlenika postavljaju poslovi, kao i sve ostale aspekte radnog mjesta (psihološki socijalni, zaštita okoline),
- Primjenjiva je na poslove koji se mogu ocijeniti za relativno kratko vrijeme.

Nedostaci studije radnih performansi:

---

<sup>20</sup> Marušić, S. (2006) -Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb.

<sup>21</sup> Marušić, S. (2006) -Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb..

- Metoda je neprikladna za analizu radnih mjesta koja zahtijevaju dulje prethodno obrazovanje, ili koja mogu biti opasna za nepripremljenog stručnjaka.<sup>22</sup>

### **2.5.3 Opservacija**

Analitičar jednostavno promatra radnika ili grupu radnika koji obavljaju posao. Bez ometanja analitičar dolazi do odgovora na što, zašto i kako iz različitih dijelova posla. Informacije se bilježe na standardizirani način.<sup>23</sup>

Ova metoda najčešće se koristi kod jednostavnih, kratkotrajnih i standardiziranih poslova (manualnih, fizičkih ili jednostavnih službeničkih poslova). Nasuprot tome, poslovi koji zahtijevaju znatne mentalne napore (razmišljanje, odlučivanje) najčešće ne mogu promatraču pružiti dovoljno informacija. Dobar primjer takvih poslova su različite menadžerske pozicije, radna mjesta znanstvenika, odvjetnika i ostalih specijaliziranih stručnjaka.<sup>24</sup>

Kako bi se osiguralo prikupljanje što kvalitetnijih podataka, poželjno je promatrati više različitih osoba koje obavljaju istovjetne poslove. Međutim, takvo promatranje je vremenski i financijski zahtjevno. Promatranje ima i dodatne manjkavosti u odnosu na neke druge metode. Naime, ukoliko zaposlenici znaju da ih se promatra, posebice ukoliko znaju da će se prikupljeni podaci koristiti za definiranje uspješnosti na radu, moguće je da će se ponašati drugačije od uobičajenog načina. Neki će pod pritiskom nenamjerno napraviti greške, dok će drugi namjerno „uljepšavati“ cjelokupnu situaciju, ponašajući se aktivnije na radnim mjestu nego inače. Slično, ukoliko su aktivnosti koje se promatraju dugotrajne ili se odvijaju neredovitim ritmom, promatranje neće osigurati potpune podatke. Jedini način, kojim se smanjuje nelagoda izvršitelja posla i osigurava prikupljanje kvalitetnijih podatak, je primjena tehničkih pomagala prilikom promatranja. Moguće je koristiti video kamere, diktafone ili fotografske aparate. Navedena pomagala se najviše koriste u proučavanju i mjerenju rada.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Marušić, S. (2006) -Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb.

<sup>23</sup> Marušić, S. (2006) -Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb.

<sup>24</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

<sup>25</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

Prednosti metode: Izravno promatranje radnika na radnom mjestu pruža mogućnost za precizne zaključke o zahtjevima, koji su obično bolji od onoga što se može pružiti sam radnik. Nedostaci: Ako je posao prvenstveno mentalnog tipa, ne vidi se ništa i informacija o radnom mjestu je neiskorištena. Kritični, iako možda zahtjevi koji se ne pojavljuju često (npr. snalaženje u konfliktima ili iznenadnim situacijama)- uopće neće biti zabilježeni.<sup>26</sup>

#### **2.5.4 Intervju**

Kod poslova i radnih mjesta gdje analitičaru nije moguće proučavati performanse sudjelovanjem u radu (operater kompjuterskog upravljanja rafinerije nafte, pilot), ili bilježiti dijelove posla (psiholog, arhitekt) – potrebno se osloniti na ono što nam radnik sam ima reći: što radi, zašto radi, i kako to čini. Ako se ne upotrijebi strukturirani upitnik, može ga se zamijeniti intervju s radnikom i njegovim rukovoditeljem. Pripremaju se standardna pitanja, zatim se intervjuiraju rukovoditelji i tek na kraju radnici (da bi uz pomoć stručnih informacija dobivenih od rukovoditelja pomogli radniku u formuliranju njegovih zadataka). Standardizirana pitanja pomažu da se usporede opisi istih ili sličnih radnih mjesta.<sup>27</sup>

Prednosti metode: Prikupljaju se informacije o standardnim i nestandardnim aktivnostima radnika, fizičkih jednako kao i umnih. Kako je radnik svoj vlastiti promatrač, dolazi se do informacija koje stručnjaku – promatraču nisu uvijek dostupne. Do rezultata dolaze zajedno: analitičar i zaposleni radnik.

Nedostaci: Radnici su često sumnjičavi kad ih netko iz kadrovske službe ispituje o poslu, stoga se može doći do iskrivljenih informacija, kako iz neznanja, tako i namjerno. Zbog toga se intervju nikada ne bi smio koristiti kao jedina metoda analize radnog mjesta.<sup>28</sup>

#### **2.5.4 Ilustracije kroz kritičke incidente**

Bilježe se posebice pozitivna ili posebice negativna ponašanja zaposlenika (incidenti). Kada se skupi velik broj takvih informacija, stručnjak ih svrstava i kategorizira prema općem području posla koji se ilustrira. Konačan rezultat može dati poprilično dobru sliku o zahtjevima radnog mjesta.

---

<sup>26</sup> Marušić, S. (2006) -Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb.

<sup>27</sup> Marušić, S. (2006) -Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb.

<sup>28</sup> Marušić, S. (2006) -Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb.

Prednosti metode: Naglasak je neposredno na ono što ljudi rade u poslu, pa je tako osigurana dinamika (promjene). Ponašanja koja se bilježe kroz incidente mogu se mjeriti.

Nedostaci: Potrebno je iznimno mnogo vremena da se prikupe i kategoriziraju incidenti, a još uvijek ne možemo biti sigurni da su se javili svi najvažniji u toku vremena određenog za promatranje. Također, zato što se bilježe samo ekstremni, ne mogu se utvrditi prosječni zahtjevi.<sup>29</sup>

### **2.5.5 Kombinacija metoda**

Kao i obično, kombinacije metoda (najčešće strukturirani upitnici uz pomoć opservacija i intervjua) – daju najbolje rezultate.

## **2.6 Zahtjevi za raspoređivanje na radno mjesto**

Prilikom zapošljavanja radnika na novo radno mjesto ili premještanja radnika na neko novo radno mjesto, trebaju biti zadovoljeni određeni uvjeti. Na prvom mjestu se misli na profesionalne i psihološke profile radnika, čime se ustvrđuje zadovoljava li radnik određene uvjete radnog mjesta.

Ukoliko zaposlenik ne udovoljava navedenim preduvjetima, tada se i zaposlenik i poslodavac suočavaju s problemima koji mogu izazvati niz izravnih i neizravnih troškova, posebice onih vezanih uz neadekvatan odabir (selekciju) zaposlenika. Zahtjevi o kojima će detaljnije biti riječi u nastavku su: profil izvršitelja posla, te fizički zahtjevi posla.<sup>30</sup>

### **2.6.1 Profil izvršitelja posla**

Profil izvršitelja posla se može definirati kao lista poželjnih kompetencija koje izvršitelj posla treba imati, odnosno što sve treba znati i biti sposoban napraviti, u svrhu uspješnog obavljanja radnog zadatka. Profil izvršitelja proizlazi iz vrste i prirode zadatka koji se obavljaju na pojedinom radnom mjestu.

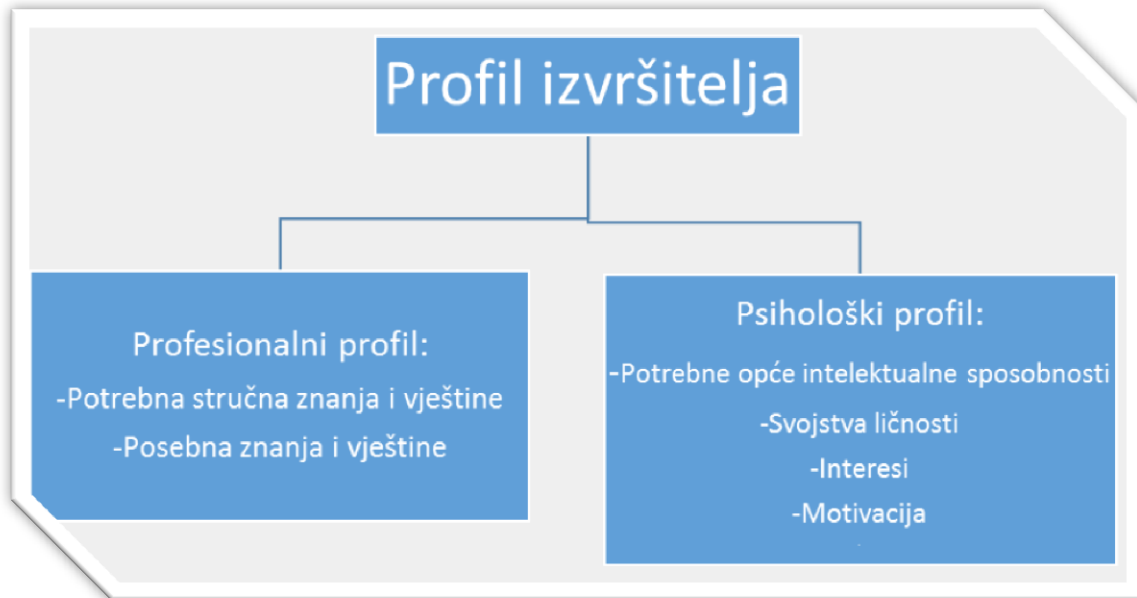
---

<sup>29</sup> Marušić, S. (2006) -Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb.

<sup>30</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>



Profil izvršitelja dijeli se na profesionalni i psihološki. Profesionalni se profil odnosi na potrebna znanja, vještine i općenito stručnost koju zahtjeva uspješno obavljanje posla. Psihološki profil se može pojasniti kao potrebne intelektualne i psihofizičke sposobnosti, karakteristike ličnosti, interesi i motivacija koji su zahtijevani za uspješno obavljanje posla.<sup>31</sup>



**Slika 3. Bitne dimenzije profila potrebnog izvršitelja**

Izvor: Bahtijearević-Šiber, F. (1999): , - Managment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.

### ***2.6.2 Fizički zahtjevi posla***

Različita radna mjesta postavljaju različite zahtjeve pred izvršitelje. Zahtjevi se razlikuju u pogledu potrebne razine obrazovanja, radnog iskustva ili ostalih potrebnih znanja, ali isto tako i u pogledu fizičkih zahtijeva (radnih uvjeta) pri obavljanju posla.<sup>32</sup>

Loši radni uvjeti negativno utječu na zdravlje zaposlenika, zbog čega se zakonskim propisima osiguravaju optimalni uvjeti rada. Iako se velik broj poslova se odvija u uobičajenim radnim uvjetima; primjerice u osvijetljenim i toplim prostorijama ipak i takva radna mjesta postavljaju određene (otežane) fizičke zahtjeve pred svoje izvršitelje kao što su dugotrajno

<sup>31</sup>Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

<sup>32</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

sjedenje ispred računala. Posebice veliku pažnju treba pridodati poslovima koji se obavljaju u otežanim ili nestandardnim uvjetima.

Primjer nestandardnih uvjeta rada su smjenski rad, rad vikendom, rad neradnim danima i danima praznika, dok rad u otežanim uvjetima podrazumijeva poslove pri kojima su izvršitelji izloženi hladnoći, vjetru, visokoj buci, rad na visini, rad sa eksplozivnim napravama, tvarima, itd.

Kod ovakvih radnih mjesta ,zaposlenici trebaju biti fizički, te psihički sposobni, dok poslodavac mora otkloniti potencijalne opasnosti i osigurati nesmetano obavljanje rada.

## **2.7 Opis radnog mjesta**

Opis radnog mjesta, kako je već prethodno navedeno, predstavlja pisani dokument koji sadržava sve nužne podatke vezane za pojedino radno mjesto. Ovaj dokument je značajan i za zaposlenika i poslodavca. Promatrano sa stajališta zaposlenika, opis radnog mjesta mu pomaže definirati njegove osnovne dužnosti i odgovornosti, kao i rezultate koji se od njega očekuju. Sa stajališta poslodavca, opis radnog mjesta je značajan, jer se putem njega minimiziraju nejasnoće koje mogu nastati na liniji nadređeni – podređeni. Isto tako, opis radnog mjesta omogućuje nadređenim osobama, poduzimanje korektivnih aktivnosti, ukoliko dužnosti iz opisa radnog mjesta nisu obavljene na način kako je to zahtijevano.<sup>33</sup> Opis radnog mjesta treba obavezno sadržavati; osnovne podatke o radnom mjestu, svrhu radnog mjesta, poslove radnog mjesta, ključne kontakte, te uvjete radnog mjesta.<sup>34</sup>

## **2.8 Oblikovanje radnog mjesta**

Oblikovanje ili dizajniranje radnog mjesta se koristi kako bi se poslovi na radnim mjestima na najbolji način prilagodili zaposlenicima, s konačnim ciljem poboljšanja organizacijske efikasnosti i zadovoljstva samih zaposlenika. Preoblikovanje radnog mjesta obuhvaća promjene u načinu obavljanja poslova na već postojećem radnom mjestu. Kvalitetno

---

<sup>33</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

<sup>34</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

oblikovano radno mjesto omogućuje ostvarenje strategijskih ciljeva poduzeća koji ujedno integriraju poslovnu efikasnost i zadovoljstvo zaposlenika. S druge strane, loše oblikovano radno mjesto može rezultirati nižom produktivnošću, fluktuacijom, absentizmom, sabotazom i povećanjem sindikaliziranosti.<sup>35</sup>

Oblikovanje radnog mjesta se može promatrati kroz dva različita pristupa. Prvi pristup je usmjeren na smanjivanje negativnih motivacijskih konzekvencija tehnološki uvjetovanih, vrlo specijaliziranih, jednostavnih i repetitivnih poslova. Drugi pristup je usmjeren na podizanje motivacijskog potencijala poslova putem prikladnog oblikovanja i obogaćivanja poslova.<sup>36</sup>

Kod dizajniranja radnog mjesta, posebno je važno osigurati odgovarajuću;<sup>37</sup>

- Razinu buke - nebi smjela prelaziti 80 db(A),
- Temperaturu – trebala bi se držati na oko 22 stupnja Celzijusa,
- Namještaj – treba biti ergonomski podešen radniku,
- Osvjetljenje - intenzitet treba biti dovoljan za posao koji se obavlja kako bi se razlikovali detalji na proizvodu koji se radi,
- Boje – znanstveno je određeno da određene boje utječu na čovjekovo raspoloženje, te njegovu produktivnost,
- Glazbu – znanstveno je određeno da slušanje glazbe na radnom mjestu povećava koncentraciju, te samim time i produktivnost na radnom mjestu.

### ***2.8.1 Organizacijske tehnike povećanja kvalitete radnog mjesta***

Postoje različite tehnike koje povećavaju kvalitetu rada, odnosno radnog mjesta. Kako je već prethodno navedeno, neke tehnike utječu na smanjenje negativnih motivacijskih posljedica vrlo specijaliziranih, jednostavnih i repetitivnih poslova. Kao takve tehnike, najčešće se navode pojednostavljenje radnog mjesta, rotacija i proširenje poslova. Drugu skupinu čine

---

<sup>35</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

<sup>36</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

<sup>37</sup> Marušić, S. (2006) -Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb.

tehnike koje se mogu okarakterizirati kao one koje prikladno oblikuju i obogaćuju poslove, a najznačajnija takva metoda je metoda obogaćivanja posla.<sup>38</sup>

### ***Pojednostavljenje radnog mjesta***

Pojednostavljenje ili specijalizacija radnog mjesta podrazumijeva minimiziranje odnosno smanjenje broja radnih zadataka koje zaposlenik obavlja na svom radnom mjestu. Svi poslovi koji se rade u okviru pojednostavljenog radnog mjesta su po prirodi jednostavni, repetitivni te standardizirani. Zaposlenici koji nemaju specifične radne vještine mogu efikasno obavljati poslove koji su po prirodi pojednostavljeni, Zaposlenike na ovakvim radnim mjestima je lakše obučiti, nadgledati i zamijeniti.

### ***Rotacija radnog mjesta***

Primjenjujući tehniku rotacije, zaposlenici se mijenjaju na radnim mjestima obavljajući poslove koji uključuju raznolike zadatke. Zaposlenici se rotiraju među radnim mjestima koja od njih zahtijevaju slične vještine i sposobnosti. Može se obavljati na dnevnoj razini, primjerice da zaposlenik nekoliko sati obavlja poslove jednog radnog mjesta, a potom prelazi na drugo, ali i na tjednoj ili mjesečnoj razini.

### ***Proširenje radnog mjesta***

Dodavanje radnih zadataka postojećem radnom mjestu, odnosno diverzifikacija radnih zadataka sa svrhom smanjenja monotonije pri radu, postiže se i proširenjem radnog mjesta. Ovom tehnikom se kombiniraju različiti zadaci koji su po prirodi slični, ali i specijalizirani u jedno novo, po opsegu šire radno mjesto. Tehnika proširenja najčešće se koristi kao odgovor na nedostatke koji su uočeni kod prejednostavnih radnih mjesta.

### ***Obogaćivanje radnog mjesta***

---

<sup>38</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

Za razliku od proširenja radnog mjesta kod kojeg se horizontalno dodaju novi zadaci, slični po složenosti i zahtjevima, kod obogaćivanja radnih mjesta riječ je o dodjeljivanju zadataka koji zahtijevaju od izvršitelja veću razinu odgovornosti te im omogućuju profesionalni rast i razvoj. Radi se o vertikalnom proširenju posla, uključujući raznolike zadatke, ali i potrebne vještine, odgovornosti i autonomiju u poslovanju.<sup>39</sup>

### ***2.8.2 Tehnike poboljšanja kvalitete rada i obiteljskog života***

Prilikom oblikovanja radnog mjesta pojavljuju se određeni problemi koji nisu izravno povezani s radnim mjestom, ali imaju utjecaja na kvalitetu rada zaposlenika. Takvi problemi se najčešće odnose na neusklađenost posla i obiteljskog života samog zaposlenika. Problemi koji se najčešće javljaju očituju se kroz apsentizam, smanjeno zadovoljstvo pri radu, povećano konzumiranje alkohola i droge, te psihičke smetnje.

U novije vrijeme sve više poduzeća primjenjuju tehnike kojima se doprinosi većem usklađivanju osobnih i radnih potreba. One ne mijenjaju posao već su isključivo vezane za radno vrijeme.

Najčešće korištene tehnike poboljšanja kvalitete rada i obiteljskog života su:<sup>40</sup>

- Fleksibilno radno vrijeme
- Skraćeni radni dan i tjedan
- Podjela radnog mjesta
- Rad od kuće.

#### ***Fleksibilno radno vrijeme***

Omogućuje zaposlenicima samostalno odlučivanje o vremenu dolaska i odlaska s radnog mjesta, pod uvjetom zadovoljenja propisanog broja dnevnih radnih sati.

#### ***Skraćeni radni dan i tjedan***

---

<sup>39</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

<sup>40</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

Određeni poslodavci omogućuju svojim zaposlenicima skraćeni radni dan ili radni tjedan. Skraćeni radi dan je omogućen najčešće petkom, primjerice radeći do 12 sati i omogućujući na takav način dulji vikend. Manjak od 4 radna sata se odrađuje radeći od ponedjeljka do četvrtka 9 umjesto 8 radnih sati. Skraćeni radni tjedan bi omogućavao slobodan petak, ali u tom slučaju produljenje ostalih radnih dana sa 8 na 10 sati dnevno, kako bi se ostvario 40-satni radni tjedan.

### ***Podjela radnog mjesta***

Kod ove tehnike, dvoje zaposlenika na skraćenoj osnovi dijele posao jednog radnog mjesta s punim radnim vremenom. Podjela radnog mjesta se može primjenjivati u slučajevima ekonomske krize, kako bi se izbjegli otkazi. Također je vrlo pogodna za mlade roditelje koji žele ostati u radnom odnosu ili za zaposlenike koje ubrzo odlaze u mirovinu, pa im podjela radnog mjesta može poslužiti kao pripremna faza za umirovljenje.

### ***Rad od kuće***

Podrazumijeva obavljanje dijela ili ukupnih poslova od kuće na način da je zaposlenik povezan sa centralnim uredom telekomunikacijskim uređajima. Rad od kuće najbolje odgovara osobama koje su po prirodi samostalne i savjesne te ukoliko s već prethodno dio svog radnog vijeka odradile u uredu i na taj način kreirale određene poslovne odnose i dokazale se uspješnim. Drugi kriterij rada od kuće, odnosi se na prirodu radnog zadatka, tako da je najpogodniji za poslove web dizajna, pridaje, konzultantskih usluga, financijske analize ili administrativnih poslova. Rad od kuće omogućuje samostalnost u radu, slobodu odlučivanja te fleksibilno radno vrijeme. S druge strane, uočeni su i određeni negativni efekti, kao što je teže odvajanja posla od obiteljskog života, mogućnost dugotrajnog rada, osjećaj izolacije te manja mogućnost promocije.

### **3. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA**

Planiranje ljudskih resursa je proces ispitivanja budućih organizacijskih potreba za ljudskim resursima u usporedbi s budućim potencijalima ljudskih resursa i razvijanje politika i prakse za rješavanje potencijalnih problema. Planiranje ljudskih resursa se može definirati i kao proces kojim poduzeće osigurava pravi broj i vrstu ljudi na pravom mjestu, u pravo vrijeme, sposobnih za učinkovito i uspješno obavljanje zadataka koji omogućuju ostvarenje ciljeva poduzeća.<sup>41</sup>

Planiranje ljudskih resursa vrlo je važna funkcija managementa ljudskih resursa koja pridonosi uspješnom ostvarivanju strategijskih ciljeva organizacije. Da bi strategije postale djelatne, organizacija mora imati pravi broj ljudi koji imaju vještine, znanja i talente za njihovo realiziranje. Planiranje ljudskih potencijala posredna je faza između strategijske namjere i praktične akcije. Iz strategije i strategijskih ciljeva organizacije deriviraju se poslovni planovi i aktivnosti koje treba poduzeti svaka organizacijska jedinica i funkcija. Dugoročno planiranje ljudskih resursa sastavni je dio strategije poslovanja i strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima. Strategijsko planiranje je određivanje ukupne organizacijske svrhe i načina kako ju postići. Planiranje je daljnji korak u operacionalizaciji i konkretizaciji strategija.<sup>42</sup>

#### **3.1 Ciljevi planiranja**

Svrha planiranja ljudskih resursa je da procjeni gdje je organizacija, kamo ide i koje su implikacije tih procjena za buduću ponudu i potrebe ljudskih potencijala.

Planiranje ljudskih resursa može se okvirno definirati kao proces usmjeren na prihvaćanje budućih poslovnih zahtjeva i zahtjeva okoline na organizaciju i zadovoljavanje potreba za ljudskim potencijalima koje će diktirati ti uvjeti

Ono predvodi organizacijsku misiju, ciljeve, planove i programe u djelotvorne ljudske potencijale kako bi se postigli specifični rezultati.

---

<sup>41</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

<sup>42</sup> Bahtijearević-Šiber, F. (1999): - Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb..

Nadalje, no eksplicitno razmatra broj i vrstu ljudskih potencijala potrebnih za osiguranje uspjeha strategijskog plana organizacije.

Najopćenitije rečeno, planiranje ljudskih resursa je proces kojim organizacija osigurava da ima pravi broj i vrstu ljudi na pravom mjestu u pravo vrijeme, sposobnih da učinkovito i uspješno obavljaju one zadatke koji će joj pomoći da postigne svoje ukupne ciljeve.<sup>43</sup>

*Temeljni ciljevi* planiranja ljudskih resursa su:<sup>44</sup>

- Uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih resursa te maksimalno pridonijeti uspješnu ostvarenju strategijskih ciljeva
- Povezati sve potrebe za ljudskim potencijalima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije
- Utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim potencijalima u globalu i po specifičnim kategorijama
- Zaštiti organizacijska ulaganja i osigurati maksimalni povrat na ulaganja u ljudske potencijale
- Omogućiti organizaciji da se uspješno nosi s konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku sposobnost i predanost.

### **3.2 Model procesa planiranja**

Proces planiranja ljudskih potencijala odgovara na nekoliko naizgled vrlo jednostavnih pitanja:<sup>45</sup>

- Koliko nam ljudi treba za ostvarenje poslovnih planova i ciljeva?
- Kakvi ljudi, kojih vještina, znanja i sposobnosti, odnosno stručnosti nam trebaju?
- Kako osigurati potrebne ljude?
- Kako pripremiti sadašnje zaposlene za buduće potrebe i zahtjeve poslovanja?

---

<sup>43</sup> Bahtijearević-Šiber, F. (1999): - Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.

<sup>44</sup> Bahtijearević-Šiber, F. (1999): - Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.

<sup>45</sup> Bahtijearević-Šiber, F. (1999): - Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.



Proces planiranja počinje od strategijskih i poslovnih planova i strategijskih ciljeva ljudskih potencijala kojima prethodi analiza faktora okoline. Na temelju informacija prikupljenih iz različitih organizacijskih jedinica utvrđuju se potrebne vještine i sposobnosti te broj ljudi potrebnih za ostvarivanje poslovnih ciljeva. Važan izvor informacija u utvrđivanju stvarnih „neto“ potreba jesu predviđanja kretanja i promicanja zaposlenih unutar organizacije i planiranom razdoblju (fluktuacija, promocije i slično), analiza, odnosno „inventura“ postojećih vještina i znanja te njihova slika u budućnosti. Stvarne ili „neto“ potrebe mogu, kako se vidi, biti pozitivne ili negativne. Pozitivne ovdje označavaju da je u budućnosti potreban veći broj ljudi, dok negativne označavaju manje potrebe od sadašnjih ljudi. Iz njih proizlaze različite strategije usklađivanja sadašnjeg stanja i onoga potrebnog u budućnosti.<sup>46</sup>

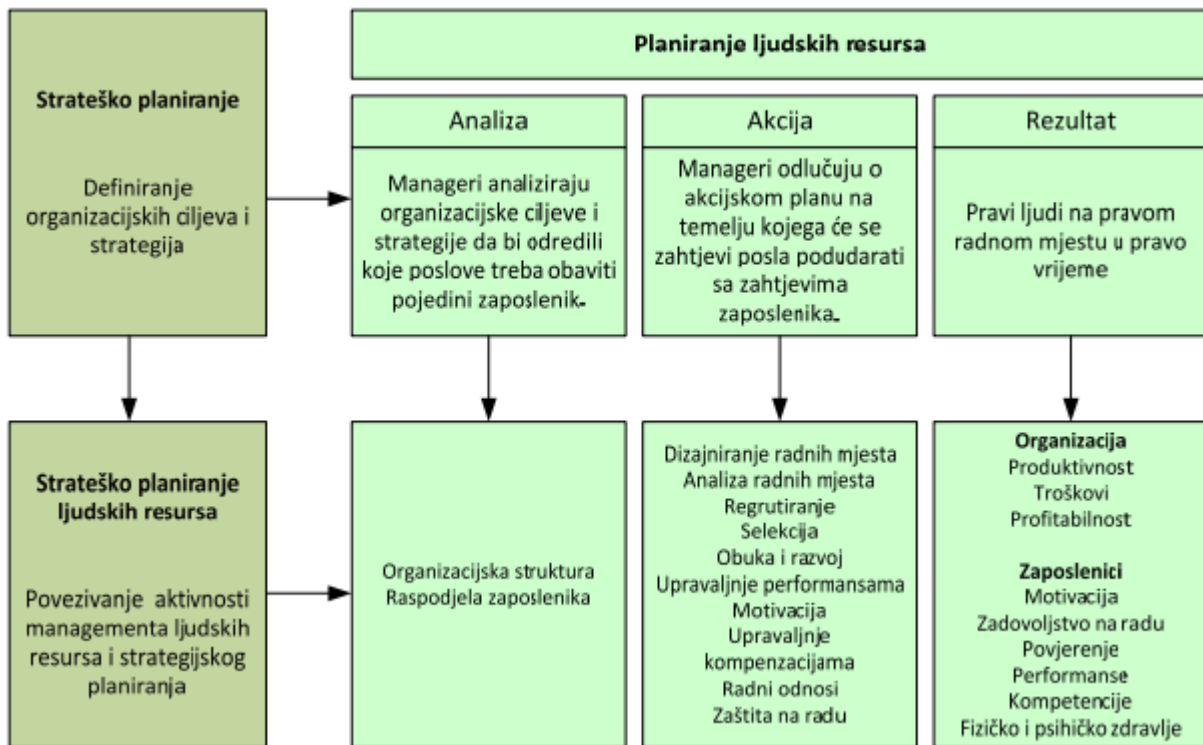
### **3.3 Mjesto i važnost planiranja ljudskih resursa u kontekstu strateškog planiranja**

Strateško planiranje je proces u kojem se definiraju glavni organizacijski ciljevi i utvrđuju sveobuhvatni planovi za ostvarenje tih ciljeva. Planiranje ljudskih resursa javlja se i na početku i na kraju procesa strateškog planiranja. Naime, na početku procesa strateškog planiranja, planiranje ljudskih resursa daje inpute za strateško planiranje; i to podatke o broju i vrsti ljudi kojima poduzeće raspolaže, a koji su potrebni za ostvarenje ciljeva. S druge strane, na kraju procesa strateškog planiranja ponovo se javlja planiranje ljudskih resursa, ali ovdje je riječ o planiranju ljudskih resursa putem kojega se ostvaruje implementacija definirane strategije.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Bahtijearević-Šiber, F. (1999): - Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.

<sup>47</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>



**Slika 4. Mjesto i važnost planiranja ljudskih resursa u kontekstu strateškog planiranja i strateškog planiranja ljudskih resursa**

Izvor: Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

Dakle, kod strateškog planiranja definiraju se organizacijski ciljevi kao i strategija za ostvarenje tih ciljeva. Da bi se organizacijski ciljevi ostvarili odnosno da bi se organizacijska strategija provela neophodni su ljudski resursi. U tom kontekstu se javlja i strateško planiranje ljudskih resursa kojim se u osnovi povezuju aktivnosti strateškog planiranja i managementa ljudskih resursa. Prvi korak u tom planiranju je analiza organizacijskih ciljeva i strategije da bi se definirali poslovi koje treba obaviti svaki pojedini zaposlenik. Da bi to bilo moguće zahtjevi posla moraju se podudarati sa zahtjevima pojedinca, odnosno osnovna pretpostavka za ostvarenje organizacijskih ciljeva i provedbu strategije je zadovoljenje premise „pravi ljudi na pravom radnom mjestu u pravo vrijeme“. Kao rezultat toga ostvaruju se organizacijski ciljevi koji se najčešće prate kroz pokazatelje kao što su produktivnost, troškovi i profitabilnost. U ovom kontekstu ostvaruju se i određeni ciljevi koji su značajni s aspekta

zaposlenika, a to su povećanje motivacije i zadovoljstva na radu, stvaranje povjerenja u organizaciju, unapređenje individualnih performansi, itd.<sup>48</sup>

### 3.4 Vremenske dimenzije planiranja ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa se vrši u različitim vremenskim dimenzijama te one mogu biti:

- Dugoročno (strateško) planiranje – 5 i više godina unaprijed
- Srednjoročno (taktičko) planiranje – 2-5 godina unaprijed
- Kratkoročno (operativno) planiranje – godišnji ili kraći planovi

**Dugoročno planiranje** u području razvoja ljudskih resursa podrazumijeva prvenstveno definiranje strategije i politike djelovanja na području ljudskih resursa (regrutiranje, razvoj, praćenje performansi, plaćanje, zaštita, ...). Sastavni je dio strategije poslovanja i strategije upravljanja ljudskim resursima. Strateško planiranje i plan ljudskih resursa uključuje potrebe za zaposlenicima, njihov profesionalni razvoj, analizu tržišta rada, te analizu upravljanja poslovnim sustavom u cjelini, s posebnim naglaskom na podsustav ljudskih resursa.<sup>49</sup>

**Srednjoročno planiranje** moralo bi sadržavati već konkretne planske dokumente iz pojedinih najznačajnijih područja upravljanja ljudskim resursima. Srednjoročno planiranje u prvom redu obuhvaća:<sup>50</sup>

- Planove kretanja broja i strukture zaposlenika, tj. planove potreba za zaposlenicima u srednjoročnom razdoblju
- Planove izvora i načina osiguravanja potrebnih zaposlenika
- Planove dinamike zapošljavanja (novih) zaposlenika
- Planove razvoja i obrazovanja zaposlenika
- Planove razvoja sistema plaćanja (i drugih kompenzacija)
- Planove razvoja sistema zaštite na radu, zaštite zdravlja zaposlenika i kreiranja optimalne radne okoline.

**Kratkoročno (godišnje, kvartalno i mjesečno) planiranje** ljudskih resursa trebalo bi sadržavati konkretne zadatke na planu razvoja ljudskih resursa u poduzeću. Ono obuhvaća:<sup>51</sup>

<sup>48</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

<sup>49</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

<sup>50</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

- Plan potreba radne snage (broja i strukture zaposlenika)
- Plan fonda radnog vremena
- Operativni plan zapošljavanja
- (Operativni) plan obrazovanja i stručnog usavršavanja
- Plan plaća i drugih kompenzacija i beneficija
- Operativne programe mjera zaštita na radu
- Operativne programe unaprjeđenja uvjeta rada i kvalitete života na radnom mjestu
- Plan potrebnih sredstava (budžet funkcije upravljanja ljudskim resursima)
- Druge operativne planove i programe.

### 3.5 Posljedice neodgovarajućeg planiranja ljudskih resursa

Posljedice neodgovarajućeg planiranja ljudskih resursa prvenstveno se ogledaju se kroz nedostatak pravih ljudi i vještina, te preopterećenosti neadekvatnih ljudi, što na posljeticu dovodi u pitanje razvih mnogih kompanija, a rezultat je isključivo nedostatka planiranje ljudskih resursa, kao integralnog dijela planiranja poslovanja i razvoja. Problemi u kojima se poduzeća nađu skupo je iskustvo koje ih konačno natjera da u svoje strategijske i poslovne planove ugrađuju i plan ljudskih potencijala. To se, po pravilu, događa poduzećima koja uvode novu tehnologiju a da prije toga za nju nisu planirala i pripremila ljude, te potrebne vještine. Vrlo često se u našim poduzećima kod uvođenja računala događalo upravo to da se instalirala skupa oprema za koju nema pravih ljudi ili postojeći nisu pripremljeni. Također je to često pri uvođenju novih proizvodnih tehnologija; rezultati su česti kvarovi i zastoji koji bi se izbjegli prethodnim planiranjem i pripremom. Ima i drugih problema koji su posljedica neplaniranja. Neki od njih jesu:<sup>52</sup>

- Ako se čeka da se radna mjesta popune onda kada postanu slobodna ili se pojave iz potreba poslovanja bez prethodnog planiranja potrebnih ljudi, potraga za odgovarajućim izvršiteljima, posebice managerima ili specifičnim stručnjacima, može potrajati jako drugo. Po pravilu, potrebni se ljudi ne mogu naći preko noći, moraju se pripremiti. Posebno je to slučaj kod managera, koje se sve češće nastoji pripremati unutar organizacije.

---

<sup>51</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

<sup>52</sup> Bahtijearević-Šiber, F. (1999): - Managment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.

- Uzimanje stručnjaka izvana za neko managersko mjesto ili neku važnu stručnu poziciju može izazvati odlazak nekih poduzeću važnih ljudi, zato što su oni očekivali taj položaj, a da management poduzeća to nije znao ili nije o tome vodio računa.
- Sustavno planiranje ljudskih potencijala pretpostavlja analizu postojećih ljudi i utvrđivanje unutarnje ponude, odnosno onih ljudi unutar poduzeća koji se mogu premjestiti ili u određenom razdoblju pripremiti za nove poslove. Bez toga se događa da organizacija uzima ljude za nove slobodne poslove izvana, proizvodeći istodobno višak među postojećima.
- Često se događa da poduzeća otpuštaju ili stavljaju „na čekanje“ nedavno zaposlene zbog nepredviđenoga smanjenja proizvodnje. Zapravo, mnoga su se poduzeća iznenada našla u situaciji da moraju otpustiti velik broj zaposlenih, što izaziva različite, ne samo ekonomske nego i socijalne šokove i probleme. Sustavnim planiranjem i predviđanjem to se velikim dijelom moglo izbjeći. Osim toga otpuštanje kao način rješavanja oscilacija u poslovanju djeluje negativno na radni moral preostalih zaposlenih, a to može voditi smanjenju zalaganja, proizvodnosti i identifikacije s organizacijom koja danas postaje iznimno važna.
- Kako je sastavni dio planiranja ljudskih potencijala i planiranje promocija i individualnih karijera, česta je posljedica nepostojanja planiranja odlazak najsposobnijih ljudi jednostavno stoga što u organizaciji koja ne vodi brigu o svojim ljudima, ne vide mogućnost razvoja karijere i perspektivu za sebe.
- U slučajevima nepredviđeno velikoga viška zaposlenih poduzeća u svijetu uvode stimulativne programe prijevremenog umirovljenja i dragovoljnih odlazaka. Međutim, za te se programe često javljaju oni koji trebaju poduzeću jer su programi redovito neselektivni i usmjereni isključivo na nužno smanjenje broja zaposlenih.
- Nedostatak planiranja ljudskih potencijala često je najvažniji faktor nemogućnosti prikladnog odgovora na poteze konkurencije ili iznenadne tehnološke promjene.

Ovo sve nam pokazuje da je neplaniranje ljudskih resursa jako skupo i često pogubno za poduzeće, zbog toga se podigla svijest menadžmenta o presudnoj važnosti ljudskih potencijala kao i o potrebi njihova planiranja. Unatoč tome u tom području još ima znatnih problema.

### **3.6 Prednosti planiranja ljudskih resursa**

Planiranje ljudskih resursa kompaniji daje konkurentsku prednost na tržištu, te je čini fleksibilnijom i poduzetnijom. Također planiranje ljudskih resursa vodi ravnomjernijoj i učinkovitijom upotrebi ljudskih resursa, te se kao rezultat planiranja ljudskih resursa najviše se ističe uspješni razvoj i veće zadovoljstvo zaposlenih, te smanjenje ukupnih troškova ljudskih resursa.

Dugoročno planiranje ljudskih potencijala eliminira te nepotrebne troškove odlazaka i osigurava brži i veći povrat na ulaganje u osposobljavanje i razvoj. Postoje i druge brojne prednosti planiranja ljudskih potencijala:<sup>53</sup>

- Razvija se „pool“ talenta
- Zadržavaju se najbolji ljudi i pruža im se stalni izazov
- Održava se kontinuitet menadžmenta
- Promoviranje iznutra
- Daje informacije o potrebama i ljudima
- Razvija objektivne i valjane informacije o managerima
- Omogućuje najbolje odluke postavljanja i razmještanja ljudi
- Poboljšava managersku uspješnost.

### **3.7 Faktori koji utječu na planiranje ljudskih resursa**

Na planiranje ljudskih potencijala utječe čitav niz vanjskih i unutarnjih faktora, odnosno faktora organizacije i njezine okoline.

---

<sup>53</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>.

**Tablica 1. Faktori koji utječu na planiranje**

<b>VANJSKI FAKTORI</b>	<b>UNUTARNJI FAKTORI</b>
Neizvjesnost okoline	Strategija i ciljevi
Tržište rada	Vrsta posla i radnih kvalifikacija
Zakonska regulativa	Vremenski horizont planiranja
Sindikati	Vrsta i kvaliteta informacije za predviđanje

Izvor: Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

### **3.7.1 Vanjski faktori**

Proces oblikovanja strategije i razrede strategijskih i operativnih planova zahtijeva pažljivu i detaljnu analizu okoline u kojoj organizacija djeluje. Ti faktori djeluju i na sam proces i način planiranja ljudskih potencijala. U nastavku rada su pojašnjeni oni najvažniji.<sup>54</sup>

#### **Neizvjesnost okoline**

Treba planirati programe prekvalifikacije, obrazovanja i razvoja fleksibilnih znanja te vremena, ponovnog dizajniranja podjele posla, umirovljenja i drugo, da bi se umanjile nepredviđene posljedice vanjske neizvjesnosti u planiranom razdoblju.

#### **Tržište rada**

Postojanje potrebnih stručnjaka na tržištu rada skraćuje vrijeme i ulaganje potrebno u njihovo pribavljanje. Velika nezaposlenost također postavlja ograničenja u smislu rješavanja viška zaposlenih u poduzećima i zahtjeva programe koji smanjuju negativne efekte na svim razinama: pojedinca, organizacije i društva. U takvim situacijama suvremene organizacije obično planiraju programe stimuliranja umirovljenja, prestaju uzimati studente tijekom ljeta, odgađaju podizanje plaća ili čak pribjegavaju, u dogovoru sa sindikatima, snižavanju plaća, povećavaju slobodne dane bez plaćanja (prisilne odmore), provode takvu podjelu posla da na jednom radnom mjestu rade dva zaposlenika i druge programe. Važnost ljudi za poslovni uspjeh i razvoj suvremenih poduzeća povećava i izoštrava njihovu konkurenciju u

<sup>54</sup> Bahtijearević-Šiber, F. (1999): - Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.

pribavljanju i osiguravanju kvalitetnih ljudskih potencijala. Činjenica je da je potražnja za kvalitetnim ljudima i talentima u suvremenim uvjetima uvijek veća od njihove ponude.

### **Zakonska regulativa**

Posebice je zakonska regulativa na području rada i radnih odnosa značajan faktor koji utječe na planiranje ljudskih potencijala. Kroz nju se određuju uvjeti i mogućnosti prekovremenog rada, otpuštanja, skraćenog radnog vremena, plaćanja, obveza poslodavca i zaposlenika. U zemljama s razvijenom zakonskom regulativom u sferi rada, postoje zakonske obveze koje sprječavaju diskriminaciju i zahtijevaju programe za različite aspekte ravnopravnosti ljudi, primjerice starijih, ljudi s umanjenim sposobnostima i invaliditetom, diskriminaciju pri zapošljavanju u trudnoći u drugo.

### **Sindikati**

Sporazumi managementa i sindikata mogu regulirati zapošljavanje, promociju, transfere, plaćanje, akcije otpuštanja i dr. Posebno je važna njihova uloga u situacijama smanjenja potreba za ljudima, zatvaranja pogona i slično. U takvim primjerima management i sindikat razvijaju zajedničke akcije i programe za rješavanje tog problema kroz obučavanje, premještanje i transfer zaposlenih.<sup>55</sup>

### **3.7.2 Unutarnji faktori**

Na planiranje ljudskih resursa utječu organizacijske karakteristike i čitav niz unutarnjih faktora, a najvažniji se detaljnije pojašnjavaju u nastavku rada.<sup>56</sup>

### **Strategija i ciljevi**

Strategija i ciljevi organizacije značajno utječu na proces i sadržaj planiranja ljudskih resursa jer su ti planovi, kako je već istaknuto, instrumenti uspješnog ostvarivanja strategije. Različite poslovne strategije zahtijevaju različite ljude, sposobnosti, vještine, talente i ponašanje pa stoga imaju implikacije strategije i planiranja ljudskih resursa. Organizacije koje odabiru strategiju inovacija trebaju visoko stručne, kreativne ljude različitih talenata i znanja s dugoročnom odanošću. Budući da inovacije zahtijevaju eksperimentiranje i rizik, te ljude treba podržavati kroz relativno dugo razdoblje s niskim povratom na ulaganje. Organizacije

---

<sup>55</sup> Bahtijearević-Šiber, F. (1999): - Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.

<sup>56</sup> Bahtijearević-Šiber, F. (1999): - Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.



usmjerene na strategiju niskih troškova obično trebaju velik broj manje stručnih, niže plaćenih djelatnika spremnih raditi poslove koji mogu biti dosadni i pružaju malo mogućnosti za napredovanje.

### **Vrsta posla i stručna kvalifikacija**

Priroda posla i stručna kvalifikacija potrebna za njegovo uspješno obavljanje bitan su činitelj planiranja i znatno utječu na proces i model planiranja. Nove potrebe za ljudima nastaju zbog fluktuacije, promocija, razvoja tehnologije i poslovanja, odnosno pojave novih poslova i zadataka. Glavni interes planera pri tome su izvori i mogućnosti pribavljanja novih ljudi te mogućnost obrazovanja i razvoja postojećih. Lakše je naći ljude za poslove koji zahtijevaju niže kvalifikacije ili vještine i znanja kojih ima dosta na tržištu rada. Međutim, kada se radi o visokostručnim i specijalističkim poslovima, potraga za novim ljudima može trajati mjesecima, pa i godinama. To znači da je te potrebe neophodno što dugoročnije planirati kako bi se imalo dovoljno vremena pronaći prave kandidate ili izobrazbom i stručnim usavršavanjem pripremiti za njih ljude iz organizacije.

### **Vremenski horizont planiranja**

S obzirom na vremenski obuhvat, planiranje se uobičajeno dijeli na kratkoročno, srednjoročno i dugoročno. Kratkoročno planiranje se uobičajeno odnosi na razdoblje od 6 mjeseci do jedne godine, dok se dugoročno smješta u razdoblje od 3 godine na više. Međutim, pojam kratkoročnog ili dugoročnog u uvjetima neizvjesnosti postaje relativan. Za većinu organizacija u vrlo dinamičnoj, nestabilnoj i neizvjesnoj okolini, horizont planiranja često ne prelazi jednu godinu, što je u takvim uvjetima dugoročno. Nasuprot tome, organizacije u stabilnim uvjetima mogu obuhvatiti mnogo duže vremensko razdoblje. Prema tome vremenski horizont planiranja i neizvjesnosti okoline su povezani kao što nam prikazuje tablica 2.

**Tablica 2. Stupanj neizvjesnosti i vremensko razdoblje planiranja**

<b>Kraće razdoblje planiranja – neizvjesnost/nestabilnost</b>	<b>Duže razdoblje planiranja – izvjesnost/stabilnost</b>
Mnogo novih konkurenata	Jaka konkurentska pozicija
Brze promjene socijalnih i ekonomskih	Evolucijske, a ne brze socijalne, pravne i

uvjeta	tehničke promjene
Nestabilna potražnja za proizvodima/uslugama	Stabilni oblici potražnje
Promjenjiva institucionalna okolina	Stabilna institucionalna okolina
Mala veličina organizacije	Jaki sustavi informacija za management
Fleksibilna praksa managementa (upravljanje krizom)	Ustaljena praksa managementa

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

Iz tablice 2 se može zaključiti što je veća neizvjesnost, to je korisniji kraći horizont planiranja i obrnuto. Faktori navedeni u tablici povećavaju ili skraćuju horizont planiranja ovisno o prirodi organizacije, njezinoj okolini, sposobnosti i praksi managementa. Neizvjesnost s jedne strane skraćuje optimalno razdoblje planiranja, a s druge strane traži dugoročno planiranje. To zahtijeva permanentno, prilagodljivo i kontigentno planiranje u kojemu se planovi u određenim vremenskim razdobljima analiziraju i prilagođavaju novim uvjetima. Osim toga što je nužno pripremati alternative, kontigentne planove za nepredviđene situacije. U svakom slučaju, takvi uvjeti traže stalnu vanjsku i dugoročnu orijentaciju managementa.<sup>57</sup>

### 3.8 Proces i metode planiranja ljudskih resursa

Planiranje mora osigurati da organizacija ima pravu količinu i profil ljudi za postizanje planiranih poslovnih aktivnosti i ciljeva. To je dinamičan proces, posebice u organizacijama koje djeluju u promjenljivoj i neizvjesnoj okolini u kojoj su i vanjske i unutarnje promjene česte i velike. To znači da se planovi stalno moraju revidirati i prilagođavati promjenama u

<sup>57</sup> Bahtijearević-Šiber, F. (1999): - Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.

strategiji, poslovanju, tehnologiji, okolini i dr. Cjelovit proces planiranja ljudskih potencijala ima nekoliko temeljnih elemenata odnosno faza:<sup>58</sup>

- Planiranje i predviđanje zahtjeva odnosno potreba ljudskih resursa
- Analiza i predviđanje dostupnosti, odnosno ponude ljudskih potencijala
- Određenje strategije usklađivanja potreba i ponude.

Kvaliteta konačnih rezultata iskazanih u potrebama i planu ljudskih potencijala ovisi o tome koliko se kvalitetno provede svaka faza. Samo je planiranje ljudskih potencijala složan proces. U njegovoj osnovi je proces pretvaranja jedne vrste pokazatelja (o poslovanju i općenito organizacijskom outputu) u potreban broj i strukturu ljudi. Predviđanje potreba kao i svaki proces predikcije budućnosti nije samo struka nego i umijeće, stoga planeri ljudskih potencijala moraju upotrebljavati isto toliko „svoju glavu“ koliko i modele i formule. Najsloženiji problem je procjena povezanosti između kretanja outputa – dobara i usluga koje proizvodi organizacija – i potreba ljudskih potencijala. Za predviđanja potrebnog broja i strukture ljudskih potencijala primjenjuju se brojne metode i modeli. U osnovi se mogu svrstati u dvije kategorije: *kvantitativne i kvalitativne* metode i modeli.<sup>59</sup>

**Kvantitativni pristup** podrazumijeva primjenu statističkih i matematičkih metoda, odnosno modela koji se temelje najčešće na sadašnjoj ili prošloj povezanosti faktora poslovanja. Primjena takvih modela je složena zbog velikog broja varijabli koje se moraju uključiti; te njihova primjena traži sofisticirana znanja iz područja statistike i operacijskih istraživanja, a točnost predviđanja ovisi o točnosti i kvaliteti informacija koje se upotrebljavaju, kao i o jačini povezanosti i vrijednosti da ostane takva u budućnosti. Jedno od glavnih ograničenja ovih metoda je činjenica da u turbulentnim uvjetima promjene nije moguće predvidjeti na temelju prošlih događanja.<sup>60</sup>

**Kvalitativni pristup** predviđanje temelji se na procjenama eksperata. U tom smislu koriste se procjene i prosudbe stručnjaka i menagera. Zbog svoje jednostavnosti kvalitativni pristup predviđanja je privlačniji za primjenu, iako ima svoje nedostatke i ograničenja. Najveći nedostatak mu je subjektivnost; te na temelju toga daje manje točne procjene od kvantitativnih pristupa. Međutim njegove prednosti se očituju u tome što omogućava

---

<sup>58</sup> Bahtijearević-Šiber, F. (1999): - Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.

<sup>59</sup> Bahtijearević-Šiber, F. (1999): - Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.

<sup>60</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

fleksibilnost u odabiru varijabli, nije vezan za prošla kretanja, podatke i povezanosti; ima veliku širinu u odabiru i predviđanju pojava i problema, te u predviđanje može uključiti ključne donositelje odluka.<sup>61</sup>

**3.8.1 Kvantitativne metode za predviđanje potražnje za zaposlenicima**  
**Normativna metoda** se obično primjenjuje u poduzećima u kojima se za utvrđivanje vremena trajanja izvođenja jedinice proizvoda ili usluga utvrđuju normativi vremena. Kod ove metode potreban broj zaposleniku u poduzeću se dobiva dijeljenjem potrebnog fonda radnog vremena. Potreban fond radnog vremena predstavlja ukupan godišnji broj radnih sati (ili radnih dana) svih zaposlenika potreban za izradu planiranog obujma proizvodnje. Kada se govori o uslužnoj djelatnosti, tada je potreban fond radnog vremena jednak umnošku ukupnog broja kupaca i prosječnog vremena potrebnog za pružanje usluge jednom kupcu. Raspoloživi fond radnog vremena jednak je ukupnom godišnjem broju radnih sati (ili radnih dana) koji jednom radniku stoji na raspolaganju nakon odbitaka svih gubitaka iskazanih kroz dane tjednog odmora, godišnjeg odmora, bolovanja i drugih gubitaka.<sup>62</sup>

**Analiza trenda** tehnike projekcije trendova prikladne su prvenstveno za dugoročno planiranje, ali i za znatni kraće rokove. Osniva se na ranijim korelacijama između činioca zaposlenosti i činioca koji utječe na zaposlenost (razina prodaje ili proizvodnja, npr.). Ako je takva korelacija postojala, planer ljudskih potencijala poseže za prognoziranom razinom poslovne djelatnosti da bi ocjenio zapošljavanje u svakoj kategoriji posla potrebnog da se dostignu poslovni ciljevi. Kritičan korak pri tom postupku, pogotovo kod planiranja na kraće rokove je precizno određivanje tipičnih poslovnih aktivnosti za poduzeće, koje će služiti kao varijabla. Najčešće je to obujam prodaje, ali ne mora biti uvijek. Očekivana razina zapošljavanja u Croatia Airlines je vezana za broj letova, dok je to u bolnici broj pacijenata. Statističari će, u slučaju kad je već određena tipična poslovna djelatnost za varijablu, izvršiti tzv. Povijesnu analizu trendova zapošljavanja u vezi s varijablom. Projekcija trenda dobiva se tada jednostavnom ekstrapolacijom. Zamršenija (ali sigurnija) je regresijska analiza koja pokazuje kvantitativne odnose između varijabli.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

<sup>62</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

<sup>63</sup> Marušić, S. (2006) -Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb.

**Ekonometrijsko modeliranje** je još jedna od kvantitativnih metoda za predviđanje potražnje za zaposlenicima, a 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 mode. 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.<sup>64</sup>

**3.8.2 Kvalitativne metode za predviđanje potražnje za zaposlenicima**  
**Procjena eksperata** je najčešće korištena kvalitativna metoda za predviđanje potražnje za zaposlenicima, a odnosi se na mišljenja i stavove managera pojedinih organizacijskih jedinica, stručnjaka ili drugih poznavatelja organizacijskih potreba za ljudskim resursima. Riječ je o zaposlenicima koji prate i analiziraju stanje ljudskih resursa u poduzeću, njihove radne zadatke, performanse, mogućnosti razvoja, itd.; te kao takvi precizno mogu predvidjeti potražnju za zaposlenicima.<sup>65</sup>

**Delfi metoda** je kvalitativna metoda koja podrazumijeva upotrebu, kombiniranje i objedinjavanje neovisnih mišljenja eksperata različitih stajališta u cilju predviđanja potražnje za zaposlenicima. Delfi metoda se u osnovi sastoji od niza upitnika koji se deriviraju jedni iz drugih počevši od širih k sve specifičnijim i konkretnijim pitanjima koje sadrže i odgovore svih sudionika prethodnih upitnika. Metoda se počinje razvijati na način da voditelj identificira i izabere stručnjake, a i problem koji se prosuđuje te se izrađuje upitnik, za koji u ovoj fazi, pitanja moraju biti jako širokog opsega, te su osnova za prikupljanje ideja i mišljenja za konkretniji upitnik. Voditelj šalje upitnik sudionicima koji su prihvatili suradnju; oni daju svoje prognoze i preporuke i vraćaju upitnik. U sljedećem koraku voditelj sačinjava sažetke (na temelju prosječnih ili najčešćih odgovora) i reproducira odgovore sudionika i oblikuje novi upitnik, koji ponovo šalje svim sudionicima procesa, te se ovaj korak može ponavljati više puta koliko je potrebno da bi se došlo do zajedničkog predviđanja, konsenzusa; te voditelj konsenzusnu prognozu prihvaća kao grupni izbor.<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

<sup>65</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

<sup>66</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

**Tehnika nominalne grupe** je također kvalitativna metoda koja se primjenjuje za predviđanje potražnje za zaposlenicima i također se temelji na prosudbi i procjeni stručnjaka. Riječ je o skupini eksperata (4-5) koji su privremeno okupljeni radi predviđanja potražnje za zaposlenicima. Skupinu sačinjavaju stručnjaci i manageri iz poduzeća koji dobivaju sve relevantne informacije za planiranje potreba ljudskih resursa. Voditelj identificira problem prosudbe i daje upute u svezi s postupkom. Potom sudionici ispisuju svoje ideje na liste koje se u ovoj fazi drže osobnim, te ova faza potiče kreativnost. Nadalje, voditelj, od svakog sudionika traži da prezentira svoje ideje i procjene i ispiše ih na ploču dok se sve ne zabilježe. Nakon toga slijedi rasprava i procjena svih ideja, te ih kao grupa proširuju. Na posljetku slijedi ocjenjivanje procjena od strane svakog sudionika. Ocjenjivanje se vrši u dva kruga. Procjena koja dobije najveće ocjene usvaja se kao grupna procjena.<sup>67</sup>

### **3.8.3 Metode za predviđanje interne ponude zaposlenika**

**3.8.3.1 Kvantitativne metode za predviđanje interne ponude zaposlenika**  
**Analiza fluktuacije** je nezaobilazna analiza koju je potrebno izvršiti prilikom predviđanja interne ponude zaposlenika. Dakle, kako bi procijenili ponudu svojih internih izvora ljudskih resursa, manageri ljudskih resursa moraju znati koliko će zaposlenika napustiti poduzeće. Fluktuacija zaposlenika rezultira različitim događajima, primjerice: umirovljenjem, smrću zaposlenika, bolešću zaposlenika ili nemogućnošću za rad, dobrovoljnim odlascima iz poduzeća, smanjenjem broja zaposlenika ili istekom ugovora o radu. Razlozi zbog kojih zaposlenici dobrovoljno napuštaju poduzeće su također raznoliki (nepošten odnos prema zaposleniku, loš nadzor, nedostatak poticaja), ili neizbježni (preseljenje, povratak u sustav obrazovanja, bolest). Zaposlenici također odlaze zbog nezadovoljstva s radni uvjetima, plaćom i beneficijama, obukom i mogućnošću razvoja, mogućnostima za promociju ili odnosima s kolegama. Kako bi znali zašto zaposlenici odlaze iz poduzeća, ono bi moralo provoditi izlazni intervju, koji ima dva osnovna cilja; prvi je zadržati dobre odnose sa zaposlenicima koji su napustili poduzeće, a drugi utvrditi osnovne razloge napuštanja poduzeća.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

<sup>68</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

**Markovljev model** predstavlja matematičku tehniku utvrđivanja interne ponude zaposlenika. Baziran je na principu matrice, koja pokazuje mogućnosti kretanja između radnih mjesta kao i odlaske iz organizacije. Dakle, Markovljev model pokazuje udio (ili broj) zaposlenika koji u budućem razdoblju (sljedećoj godini) ostaju na svom radnom mjestu, odnosno udio (ili broj) onih zaposlenika kod kojih je zabilježena promocija, democija, premještaj ili odlazak iz poduzeća. Osnova budućih kretanja zaposlenika ovom tehnikom se temelji na kretanjima iz prošlosti. Ova je tehnika primjerena u relativno stabilnoj situaciji unutar i izvan poduzeća.<sup>69</sup>

### **3.8.3.2 Kvalitativne metode za predviđanje interne ponude zaposlenika**

**Tablica osoblja** predstavlja prikaz svih radnih mjesta u poduzeću iz kojih se vidi postojeće stanje zaposlenih i popunjenosti radnih mjesta, te buduće potrebe zapošljavanja.<sup>70</sup>

**Pregled kvalifikacija** uključuje podatke o školskim kvalifikacijama, radnom iskustvu, sposobnostima, vještinama, kompezacijama, profesionalnim interesima, kao i poslove koje je svaki zaposlenik obavljao. Dobro pripremljen pregled kvalifikacija omogućava organizaciji brzo popunjavanje slobodnih radnih mjesta sa zaposlenicima adekvatnih kompetencija. Kada se ovi podaci odnose na managere onda govorimo o pregledu managerskih kvalifikacija. Na temelju pregleda kvalifikacija i pregleda managerskih kvalifikacija moguće je oblikovati karte zamjene.<sup>71</sup>

**Karte zamjene** najviše se koriste za popunjavanje radnih mjesta za tehničke struke, stručnjake i managere. Podaci koji su najčešće uključeni u karte zamjene su: ime, godine starosti, godine iskustva, trenutna pozicija te mogućnosti potencijalne promocije koje su određene spremnošću za promociju koja može biti promptna, uz potrebu određenog razvoja ili zaposlenik uopće ne mora biti podoban za promociju. Nadalje, mogućnosti promocije definirane su i performansama koje ostvaruje pojedini zaposlenik, a koje mogu biti izvrsne, iznadprosječne, prihvatljive ili slabe. Svaki zaposlenik na karti zamjene definira se s obzirom na navedene karakteristike koje onda određuju njegovu promociju. Spomenuti podaci

---

<sup>69</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

<sup>70</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

<sup>71</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

prikazuju se u slikovitom obliku kako bi manageri vrlo lako uočili osobu koja je trenutno na poziciji kao i onu koja je potencijal za zamjenu. Osnovna kritika ove tehnike za utvrđivanje interne ponude zaposlenika je ta da se fokusira na trenutno potrebne vještine i pozicije u poduzeću, a ne one koje će trebati u budućnosti.<sup>72</sup>

**Sukcesijsko planiranje** je tehnika koja utvrđuje internu ponudu radne snage za managerske pozicije i pozicije visokih stručnjaka, te predstavlja dugoročni pogled na potrebe poduzeća. Slična je pregledu kvalifikacija, ali uključuje dodatne podatke o trenutnim performansama, mogućnostima unapređenja, potrebama za razvojem i razvojnim potencijalima. Manageri najčešće imaju svoje planirane zamjene, ali kako bi se izbjeglo bilo kakvo subjektivno određivanje zamjene, koristi se ova metoda. Ova metoda je korisna kada u trenutku upražnjenog radnog mjesta ne postoji odgovarajuća zamjena, kada zaposlenici visokih potencijala napuštaju poduzeće, kada se javlja manjak žena ili predstavnika manjina kao potencijalnih kandidata, kada treba ovisiti o vanjskim izvorima za popunjavanje upražnjenog radnog mjesta ili kako bi se izbjegli ad-hoc pristupi u popunjavanju upražnjenih radnih mjesta.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>

<sup>73</sup> Goić S.; Tadić I.; Bakotić D. – Management ljudskih resursa, nastavni materijali dostupni na <https://moodle.efst.hr/moodle2017/course/view.php?id=14>



## **4. ANALIZA RADNIH MJESTA I PROCES PLANIRANJA KADROVA U PODUZEĆU „VIMA D.O.O.“**

### **4.1 Osnovni podaci o poduzeću**

Poduzeće „Vima d.o.o.“ je osnovano 1992. godine. Prva i osnovna djelatnost poduzeća je bila servis, popravak i baždarenje tahografa, te prodaja opreme i rezervnih dijelova za iste. S vremenom su se počeli javljati i zahtjevi za drugim srodnim uslugama, kao što su autoelektrika, servis dodatnog grijanja vozila i plovila, servis hlađenja, odnosno transportnog hlađenja, servis autoklima uređaja, te servis sustava GPS praćenja vozila.

Poduzeće posjeduje najmoderniju servisnu opremu za kvalitetno obavljanje svoje djelatnosti, također posjeduje i suvremeno opremljena vozila kojima djelatnici tvrtke, u situacijama koje to zahtijevaju, mogu izaći na teren te na kvalitetan način riješiti problem i otkloniti kvar. U početku je tvrtka bila ovlaštenu serviser tahografa VDO, dok je sada ovlaštenu serviser te ovlaštenu za prodaju rezervnih dijelova vodećih svjetskih tvrtki kao što su : SIEMENS VDO, STONERIDGE, VEDER-ROOT, WEBASTO, EBERSPACHER, CARRIER, TRUMA, THERMO KING, ZANOTTI, AUTOCLIMMA, itd.<sup>74</sup>



**Slika 5. Logo poduzeća „Vima d.o.o.“**

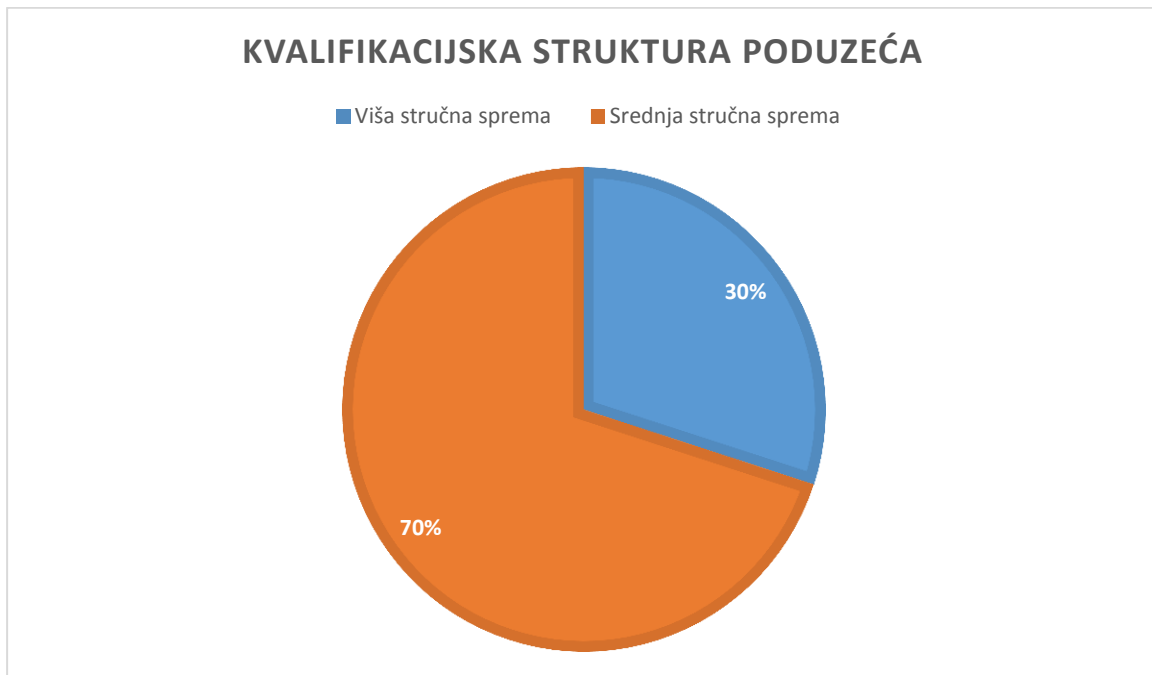
Izvor: <https://vima.hr/o-nama/>

### **4.2 Kvalifikacijska struktura poduzeća**

---

<sup>74</sup><https://vima.hr/o-nama/>

Poduzeće trenutno zapošljava deset zaposlenika. Ovisno o poslu u poduzeću su zaposleni radnici s različitim kvalifikacijama, a trenutno poduzeće zapošljava troje radnika s višom stručnom spremom, te sedmero radnika srednje stručne spreme što se može vidjeti na slici 6.

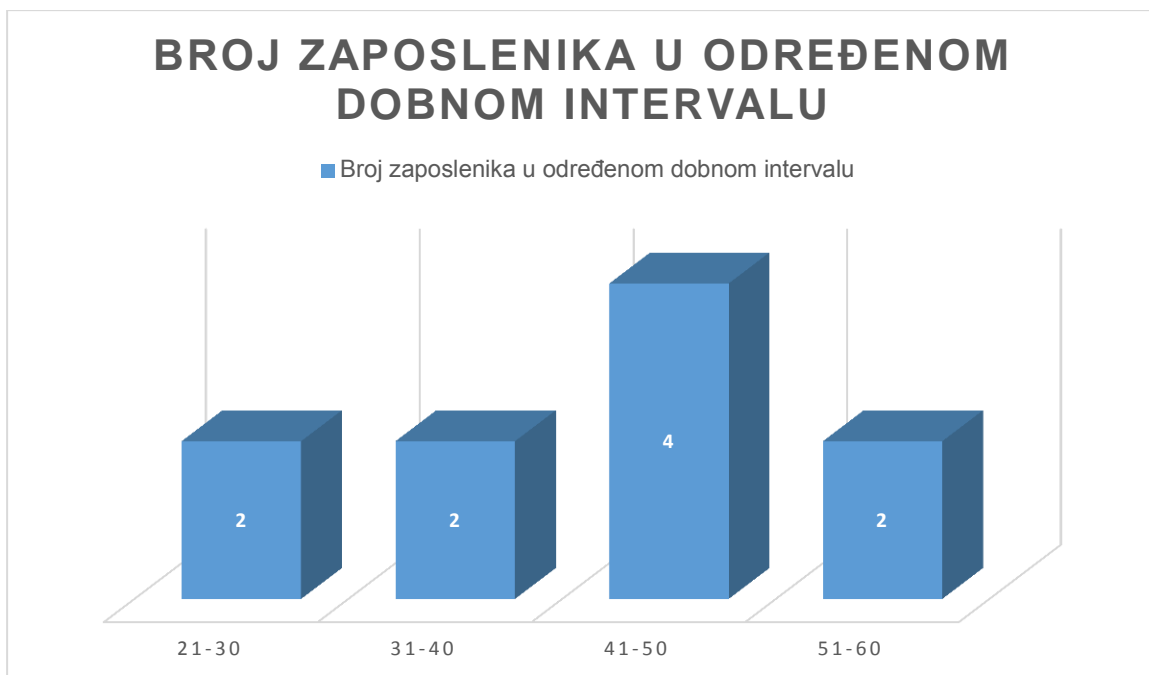


**Slika 6. Kvalifikacijska struktura poduzeća**

Izvor: Autor, 2018.

### **4.3 Dobna struktura poduzeća**

Dobna struktura poduzeća je također vrlo raznolika te poduzeće ima najviše (4) radnika koji su u dobi od 41 do 50 godina. U dobi od 21-30 imamo dva zaposlenika, u dobi od 31-40 imamo dva zaposlenika, te isto tako u dobi od 51-60 imamo dva zaposlenika, prikazano na slici 7.

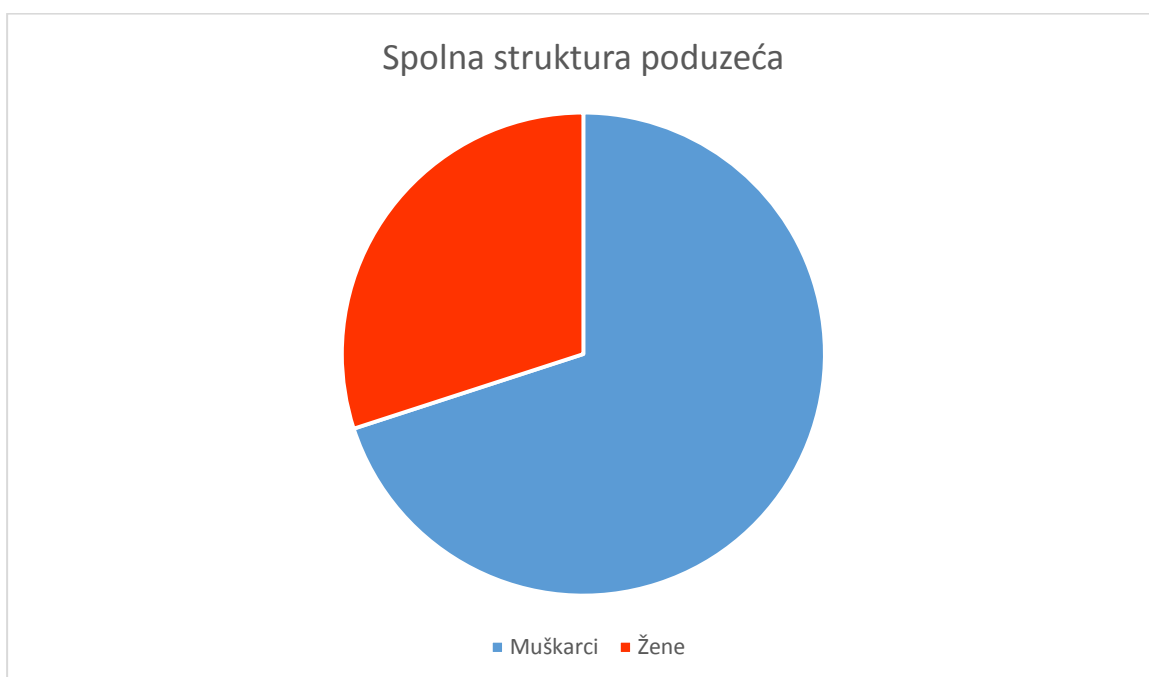


**Slika 7. Broj zaposlenika u određenom dobnom intervalu**

Izvor: Autor, 2018.

#### 4.4 Spolna struktura poduzeća

Zaposlenici u poduzeću su većinom muškarci, točnije njih sedam, ali poduzeće zapošljava i tri žene.



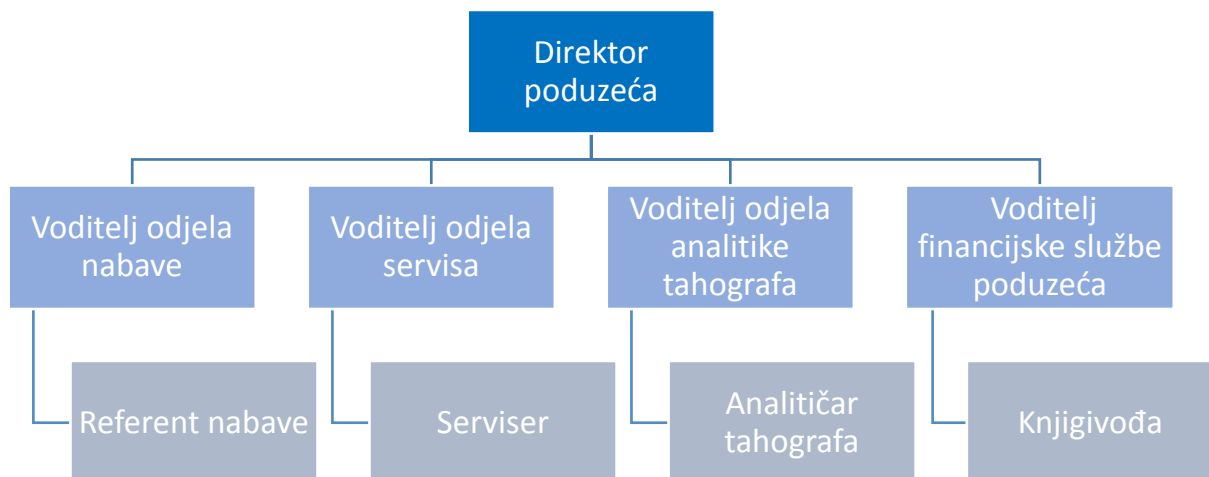
## Slika 8. Spolna struktura poduzeća

Izvor: Autor, 2018.

### 4.5 Organizacijska struktura poduzeća

Poduzeće „Vima d.o.o.“ ima organizacijsku strukturu koja se sastoji od:

- Ured direktora poduzeća
- Odjela nabave
- Odjela servisa
- Odjela analitike tahografa
- Financijska služba poduzeća



## Slika 9. Organizacijska struktura poduzeća

Izvor: Autor

Na vrhu same organizacijske strukture poduzeća se nalazi direktor poduzeća, koji je odgovoran za sve važne strateške odluke unutar poduzeću. Ispod njega u strukturi poduzeća se nalaze voditelji pojedinih odjela; voditelj odjela nabave, voditelj odjela servisa, voditelj analitike tahografa, te voditelj financijske službe poduzeća.

Zadatak voditelja nabave jest organizacija, upravljanje i nadzor rada odjela nabave, skladišta te logistike. Njegova funkcija je također održavanje i uspostava dobre suradnje s dobavljačima (pregovaranje, ugovaranje, te izbor i pronalaženje novih dobavljača). Također njegova funkcija jest upravljanje zalihama, da bi se posao ostalih sektora u poduzeću mogao nesmetano obavljati. Voditelj nabave je izravno odgovoran direktoru poduzeća.

Funkcija voditelja odjela servisa jest koordinacija i kontroliranje izvršenja posla servisa, osiguranje potrebnih alata za izvršenje samog servisa, te praćenje izvršenje operativnih planova poduzeća. Također je bitno da voditelj servisa koordinira podređene u cilju efektivnog i efikasnog korištenja radnih alata te radnog vremena. Voditelj servisa je izravno odgovoran direktoru poduzeća

Funkcija voditelja odjela analitike tahografa jest koordinacija rada odjela, tj proučavanje i praćenje rada tahografa koji se ugrađuju u vozila. Također njegov cilj je obavještavanje korisnika tahografa na buduće očitavanje istih te da svoje podređene rasporedi po poslovnim funkcijama samog odjela. Voditelj odjela analitike tahografa je izravno odgovoran direktoru poduzeća.

Funkcija voditelja financijske službe poduzeća se bavi obavještavanjem dužnika poduzeća o dospjelim dugovanjima istih. Njihova funkcija sastoji se od slanja obavijesti o nepodmirenim računima prema tvrtki (telefonski, faksom, poštom, itd.). Također zadatak financijske službe jest izrada financijskih izvješća za tekuću godinu. Voditelj financijske službe poduzeća je izravno odgovoran direktoru poduzeća.

## **4.6 Popis i opis odabranih radnih mjesta u poduzeću**

### ***4.6.1 Izvršitelj nabave (referent nabave)***

#### **1. Identifikacijski elementi**

Radno mjesto: referent nabave

Organizacijska jedinica: Odjel nabave

Neposredno nadređeno mjesto: Voditelj odjela nabave

#### **2. Poslovi na radnom mjestu**

Osnovni poslovi:

- Odlazi do partnera zbog nabave materijala te dijelova

- Dogovara uvjeta nabave do same realizacije
- Kontaktiranje inozemnih i domaćih dobavljača i dogovaranje uvjeta nabave i praćenja prodaje
- Primanje narudžbi

Sporedni poslovi:

- Obučavanje pripravnika
- Suradnja sa drugim odjelima poduzeća na projektima
- Predstavljanje tvrtke na sajmovima

### **3. Sredstva za rad**

- Službeni automobil
- Prijenosno računalo
- Mobitel
- Printer/skener
- Stol
- Stolica
- Pribor za pisanje
- Imenik
- Software

### **4. Rezultati rada i mjerenje radnih performansi**

Cilj referenta nabave jest kontaktiranje i odlazak do poslovnih partnera zbog nabave materijala, te prodaje. On dogovara uvjete nabave i prodaje, te zaprima narudžbe. Svaki kvartal referent nabave ima određenu normu koju zajedno sa izvršiteljem odjela servisa mora ispuniti da bi zadovoljio kriterije radnog mjesta.

### **5. Kontekst radnog mjesta**

Režim radnog vremena je petodnevni radni tjedan (40 sati) s osmosatnim radnim danom od 8:00 do 16:00 sati uz dvije pauze po pola sata. Posao nekada uključuje prekovremene sate, te rad vikendom.

Posao se odvija u uredu, te na terenu gdje referent odlazi od tvrtke do tvrtke i dogovara poslove. Zahtijeva i prekovremeni rad u vrijeme sezone zbog velikog obujma posla, te učestale potrebe za dijelovima i materijalom. Radi naravi posla zaposlenici su izloženi stresom, dugotrajnim sjedenjem što u autu, što u uredu, što može uzrokovati napetost u očnim mišićima, glavobolju, migrenu, te bol u leđima.

Da bi se smanjile navedene nuspojave, zaposlenik ima pravo na posebno prilagođen prostor, te vozilo. Pod time se podrazumijeva anatomska stolica, te ergonomsko sjedalo u vozilu, podesivi radni stol, klimatizirani ured te vozilo, te dobro osvijetljen ured. U uredu i vozilu je neophodan aparat za gašenje požara kao i kutija prve pomoći za slučaj nezgode.

Osnovna plaća iznosi 6000,00 kn s mogućnosti napredovanja do 10000,00kn. U tvrtki postoji mogućnost napredovanja po hijerarhijskom ustroju. Prekovremeni rad i rad vikendom se naplaćuje 1,5x normalnoj satnici. U sklopu tvrtke se nalazi čajna kuhinja gdje se servira 1 besplatni obrok dnevno. Svaki zaposlenik ima dopunsko i životno osiguranje

## **6. Uvjeti**

- SSS ili VSS trgovačkog ili ekonomskog usmjerenja
- Relevantno iskustvo; minimalno 2 godine na istim ili sličnim poslovima
- C1 poznavanje engleskog jezika
- Poznavanje rada u Microsoft office
- Organiziranost, komunikativnost i spremnost na promjene
- Orijentiranost na rokove
- Timski rad

### ***4.6.2 Izvršitelj odjela servisa(serviser)***

#### **1. Identifikacijski elementi**

Radno mjesto: serviser

Organizacijska jedinica: Odjel servisa

Neposredno nadređeno mjesto: Voditelj odjela servisa

## **2. Poslovi na radnom mjestu**

Osnovni poslovi:

- Vršiti popravke automobila, kamiona, motocikala i plovila
- Organizacija pripreme materijala i alata za izvršenje radnih zadataka, planiranje nadopune u suradnji s nadređenim rukovoditeljem
- Vršiti popravke na lokaciji klijenta (na terenu)
- Isporuca vozila klijentima
- Dorada i ugradnja opreme u vozila
- Servis i ugradnja sistema hlađenja/grijanja
- Voženje evidencije o servisiranim vozilima
- Dostava i primopredaja vozila

Sporedni poslovi:

- Obučavanje pripravnika
- Suradnja sa ostalim sektorima poduzeća
- Odgovornost prema nadređenom

## **3. Sredstva za rad**

- Alat
- Računalo
- Pribor za pisanje
- Stol
- Stolica
- Računalo za dijagnostiku
- Kombi vozilo

## **4. Rezultati rada i mjerenje radnih performansi**

Cilj servisera je kvalitetno i u kratkom vremenu otkloniti kvar na vozilu i plovilu. On zaprima vozila i plovila te vodi računa o njihovoj isporuci. Svaki kvartal serviser ima normu koju zajedno sa izvršiteljem posla nabave moraju ispuniti da bih se zadovoljili kriteriji radnog mjesta.



## **5. Kontekst radnog vremena**

Režim radnog vremena je petodnevni radni tjedan (40 sati) s osmosatnim radnim danom od 8:00 do 16:00 sati uz dvije pauze po pola sata. Posao nekada uključuje prekovremene sate, te rad vikendom.

Posao se odvija u servisu, te na terenu. Ponekad zahtijeva prekovremeni rad te rad vikendom pogotovo za vrijeme turističke sezone. Radi naravi posla zaposlenici su izloženi stresu, radu sa otrovnim i opasnim tvarima te dugotrajnim stajanjem u nezgodnim položajima za kralježnicu.

Da bi se smanjile gore navedene nuspojave radnog mjesta, zaposlenik ima pravo na prilagođen radni prostor te uvjete. Pod time se podrazumijeva klimatizirano vozilo s kojim se putuje na teren, radni prostor koji se redovito čisti od otrovnih tvari, te zaštitna odjeća i obuća. U prostoru servisa obavezan je aparat za gašenje požara, tvari koje uklanjaju otrovne tvari iz prostora, te kutija prve pomoći. Kombi vozilo je opremljeno aparatom za gašenje požara, te kutijom prve pomoći.

Osnovna plaća za početnike iznosi 4500,00kn s mogućnošću rasta do 7000,00kn. U tvrtki postoje mogućnosti napredovanja po hijerarhijskom ustroju. Prekovremeni rad i rad vikendom se plaća 1.5x normalnoj satnici. U sklopu tvrtke se nalazi i čajna kuhinja gdje se servira jedan besplatan obrok dnevno. Svaki zaposlenik ima dopunsko i životno osiguranje.

## **6. Uvjeti**

- SSS
- Iskustvo rada minimalno 2 godine na istim/sličnim poslovima
- Poznavanje engleskog jezika
- Poznavanje rada u Microsoft office
- Poznavanje rada sa auto dijagnostikom
- Organiziranost, urednost, komunikativnost i spremnost na promjene
- Orijentiranost na rokove
- Timski rad

### **4.6.3 Voditelj odjela servisa**

#### **1. Identifikacijski elementi**

Radno mjesto: voditelj servisa

Organizacijska jedinica: sektor servisa

Neposredno nadređeno mjesto: direktor poduzeća

#### **2. Poslovi na radnom mjestu**

Osnovni poslovi:

- Briga o vođenju i organiziranju servisa
- Organiziranje i kontroliranje podređenih
- Kadroviranje servisera
- Izrada prijedloga godišnjeg plana
- Kontakt sa strankama
- Odgovornost za realizaciju zadanih ciljeva

Sporedni poslovi

- Obučavanje pripravnika
- Suradnja sa ostalim sektorima poduzeća
- Odgovornost prema direktoru

#### **3. Sredstva za rad**

- Stolno računalo
- Prijenosno računalo
- Printer/skener
- Software
- Stol
- Stolica
- Pribor za pisanje
- Popis podređenih
- Službeni automobil

#### **4. Rezultati rada i mjerenje radnih performansi**

Cilj voditelja odjela servisa je vođenje i briga o sektoru servisa, kadroviranje servisera te izrada prijedloga godišnjeg plana. Svake godine voditelj odjela servisa je dužan ispuniti ciljeve godišnjeg plana da bih ciljevi tvrtke bili zadovoljeni.

## **5. Kontekst radnog vremena**

Režim radnog vremena je petodnevni radni tjedan (40 sati) s osmosatnim radnim danom od 8:00 do 16:00 uz dvije pauze po pola sata. Posao nekada uključuje prekovremene sate, te rad vikendom.

Posao se odvija u uredu, te u servisu. Zahtijeva i prekovremeni rad u sezoni. Radi vrste posla radnici su izloženi visokim stresom te opasnim kemikalijama koji se nalaze u prostoru servisa. Takva radna okolina može uzrokovati glavobolju, vrtoglavicu, mučninu, trovanje i opekline.

Da bi se smanjile gore navedene nuspojave radnog mjesta, zaposlenik ima pravo na posebno prilagođen radni prostor i uvjete. Pod time se podrazumijeva anatomska stolica, podesivi radni stol, te tvari koji čiste prostor servisa od opasnih materija. U tim prostorima neophodni su aparati za gašenje požara te tvari koji čiste prostor od opasnih tvari.

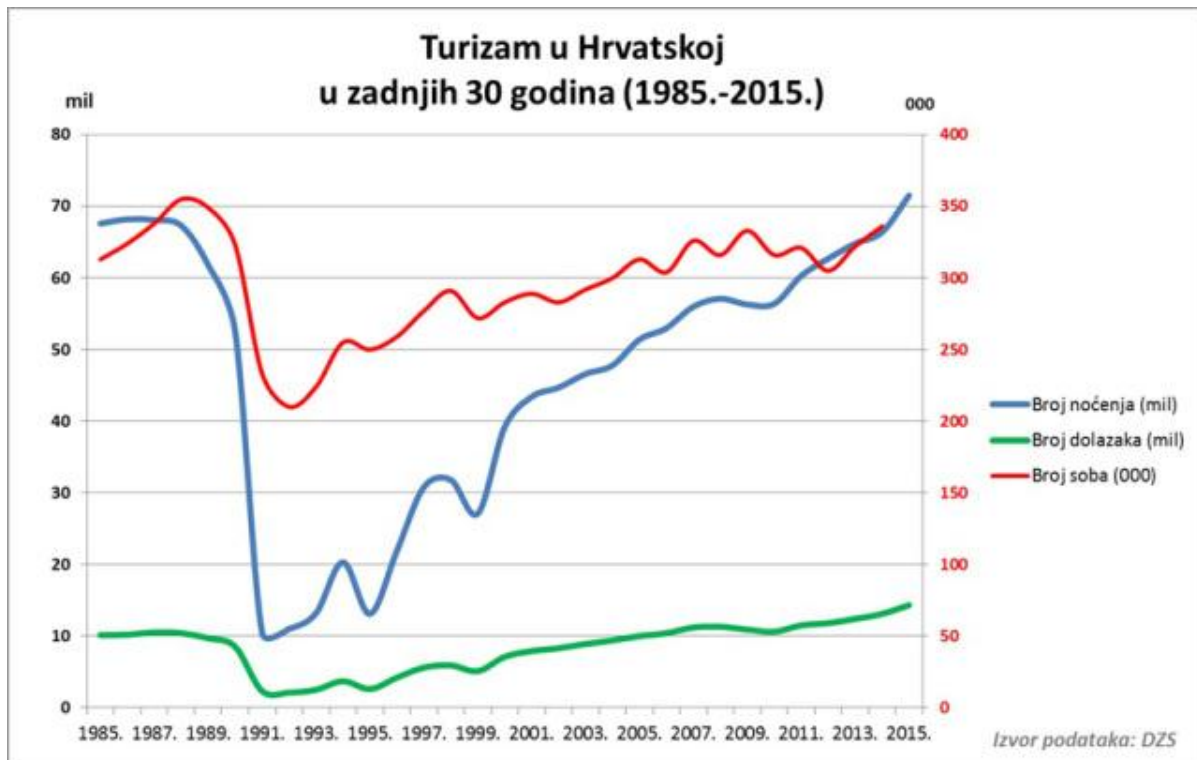
Osnovna plaća za početnike je 8000,00kn s mogućnošću povećanja do 12000,00kn. Na ovom mjestu trenutno nije moguće napredovati po hijerarhijskom ustroju. Prekovremeni rad i rad vikendom se naplaćuje 1.5x normalnoj satnici. U sklopu firme nalazi se čajna kuhinja gdje se servira 1 besplatni obrok dnevno. Svaki zaposlenik ima dopunsko i životno osiguranje.

## **6. Uvjeti**

- VSS ili VŠS tehničkog usmjerenja
- Iskustvo rada na istim ili sličnim poslovima minimalno 3 godine
- C1 poznavanje engleskog jezika
- Izvrsno poznavanje rada u Microsoft office
- Organiziranost, analitičnost, komunikativnost i spremnost na novo
- Orijentiranost na rokove
- Timski rad
- Osoba od povjerenja, dobra u postavljanju, izmjeni i kontroli procesa

## 4.7 Planiranje kadrova u poduzeću

Predviđa se da zbog cjelokupnog kretanja hrvatskog turizma, tj. kontinuiranog rasta turizma i turističkih usluga, potreba za uslugama tvrtke rasti.



Slika 9. Rast turizma u Hrvatskoj

Izvor: <https://eclectica.hr/2016/03/29/turizam-u-hrvatskoj-u-jednom-grafikonu-1985-2015/>

Pošto je poduzeće dosta orijentirano na pružanje usluge servisa, te ugradnje rashlada i grijanja u brodove samim time će tvrtka trebati zaposliti još radnika. Dosadašnja praksa jest bila zapošljavanje najmanje dodatnih dvoje radnika u sezoni u razdoblju od 1. lipnja do 1. rujna. Međutim u skoroj budućnosti povećanjem obujma posla, povećati će se i broj budućih potreba za kadrovima. Plan zapošljavanja stalnih i sezonskih radnika radi se na početku svake godine. Poduzeće također ulaže u obrazovanje svojih kadrova slanjem istih na seminare, te se dodatna pažnja pridonosi sustavu nagrađivanja kadrova na svakoj od razina. Poduzeće tijekom sezone najčešće zapošljava radnike koji već imaju iskustva u struci kojom se bavi tvrtka. Sezonski zaposlenici su izvršitelji posla, te ukoliko ispune određenu radnu normu predlaže im se ugovor o stalnom radnom odnosu. Poduzeće je u razdoblju od 2009. do 2014. zapošljavala manji broj sezonskih radnika zbog ekonomske krize koja je pogodila Hrvatsko gospodarstvo. Rastom sveobuhvatnog gospodarstva 2015. godine poduzeće je počelo

zapošljavati više sezonskih radnika zbog povećanja sveobuhvatnog posla. Registar o bazi zaposlenika poduzeća dokazuje činjenice navedene u tekstu, također direktor poduzeća najavljuje da će tokom slijedećih sezona biti zaposleno i do pet sezonskih radnika.

## 5. ZAKLJUČAK

Tema ovog rada bila je analiza radnih mjesta i planiranje kadrova u poduzeću. U prvom dijelu rada, kroz teorijski aspekt su detaljno objašnjeni procesi analize radnih mjesta; te planiranje kadrova.

U drugom dijelu rada se na primjeru poduzeća „Vima d.o.o.“ pojašnjavaju postavljenje teze iz teorijskog dijela rada, te su opisani istoimeni procesi u odabranom poduzeću. Analiza posla definira se kao postupak prikupljanja podataka o poslovima koji se obavljaju u poduzeću. Ti se podaci odnose na same poslove (popis poslova), norme učinka, informacije potrebne za provedbu poslova, sredstva za obavljanje poslova, materijal, izradak, tehnologiju i organizaciju rada, uvjete rada, potrebna znanja (teorijska i praktična), posebne zahtjeve za obavljanje posla. Ova grupa poslova je neizostavna za svaki posao u bilo kojoj tvrtki, bez obzira na djelatnost kojom se tvrtka bavi.

Obradom ove teme utvrđuje se da je proces planiranja od iznimne važnosti za svako poduzeće jer tvrtka treba imati prave kadrove u pravo vrijeme, da bi bila kompetentna na tržištu. Iz razgovora s djelatnicima, te direktorom tvrtke utvrdilo se da su radnici iznimno važni za tvrtku, te da pravovremeno planiranje te ulaganje u kadrove je ključ uspjeha tvrtke.

Analiza posla, uz sinergiju procesa planiranja kadrova, je ključ uspjeha svih poduzeća, jer u analizi posla se točno definira kakav kadar je potreban poduzeću (obrazovanje, motiviranost, sposobnost rada u okolini koja se ubrzano mijenja), te se s procesom planiranja možemo dobiti odgovarajući kadar u odgovarajuće vrijeme kako bi se poduzeće što prije prilagodilo promjeni u okolini.

## 6. Sažetak

Analiza posla definira se kao postupak prikupljanja podataka o poslovima koji se obavljaju u poduzeću. Ti se podaci odnose na same poslove (popis poslova), norme učinka, informacije potrebne za provedbu poslova, sredstva za obavljanje poslova, materijal, izradak, tehnologiju i organizaciju rada, uvjete rada, potrebna znanja (teorijska i praktična), posebne zahtjeve za obavljanje posla i druge.

Proces planiranja kadrova definira se kao proces u kojem se stvara briga za kretanje ljudi u poduzeću, te van samoga poduzeća. Svrha planiranja je da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom ljudi u pravo vrijeme kada to poduzeće zahtijeva.

Tvrtka „Vima. d.o.o.“ osnovana je 1992. godine. Tvrtka se bavi servisom i baždarenjem tahografa, servisiranjem i ugradnjom autoklima, autogrijanja, te sistema transportnog grijanja i hlađenja, također se bavi servisom automehanike, autoelektrike, te grijanjem i hlađenjem plovila. Primarni poslovi tvrtke su grijanje i hlađenje plovila, servis tahografa, te hlađenje transportnog sistema. Tvrtka trenutno zapošljava 10 ljudi na puno radno vrijeme. U skoroj budućnosti se planira povećanje broja zaposlenika. Poslovi koji se obavljaju unutar tvrtke su različiti, zato što je cilj tvrtke da poveća obujam posla. Poslovi se razlikuju od najjednostavnijih kao što su serviseri, pa do kompleksnijih poslova što se tiče same analitike. Planiranje kadrova unutar poduzeća se odvija na početku godine gdje se iznosi plan i program tvrtke za tekuću godinu. Pošto je kompleksnost posla koji se traži velika, selekcija kadrova se vrši na praktičnom primjeru gdje potencijalni zaposlenik pokazuje svoje znanje i vještine. Tendencija tvrtke je da poveća obujam posla te radnu snagu, te se na taj način kroz kvalitetno planiranje kadrova izbori za još bolje mjesto na tržištu.

Ključne riječi: Analiza posla, proces planiranja kadrova, sinergija planiranja i uspjeha.

## 7. Summary

Job analysis is defined as a process of collecting data related to jobs performed in a company. These data relate to jobs (work list), performance standards, information required for the execution of jobs, materials for work, material, workmanship, technology and organization of work, working conditions, necessary knowledge (theoretical and practical), special requirements for performance work and others.

The personnel planning process is defined as a process that creates concern for the movement of the people in the company and outside company itself . The purpose of the planning is to ensure the availability of the required number and structure of people at the right time when the enterprise requires it.

The company "Vima. d.o.o. "was founded in 1992. The company is engaged in servicing and tapping of tachographs, servicing and installing autoclaves, autoheating, and transportation cooling systems, also dealing with automobile mechanics, autoelectrics, heating and cooling of boats. The primary jobs of the company are heating and cooling boats, tachograph service, and cooling of the transport system. Company currently employs 10 people on full-time basis. In the near future, company plan to increase the number of employees . The work done in company is various, because the goal of the company is to increase the volume of work. Jobs are different from the simplest ones, such as service providers, to more complex business as far as analytical jobs. Employee planning within the company takes place at the beginning of the year where the company's plan and program for the current year is presented. Because the complexity of a job that is required is great, the selection of staff is done in a practical example where a potential employee shows his / her knowledge and skills. The company's tendency is to increase the volume of work and workforce, and thus through a quality staffing plan, choices for a better place in the market.

Key words: Job analysis, employee planning, synergy between employee planning and organisational success



## 8. Literatura

1. Bahtijearević-Šiber, F. (1999): - Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.
2. Buble, M. (2006): -,Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb.
3. Marušić,S. (2006) -Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb.
4. Prof. dr. sc. S. Gojić; doc. dr. s. I. Tadić; doc. dr. sc. D. Bakotić – Management ljudskih resursa, nastavni materijali
5. Weihrich, H.; Koontz, H. (1994.): - Menadžment, MATE, Zagreb