

PLANIRANJE Ljudskih Resursa kao Podelament Organizacijske Struktrue

Šergo, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:945379>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-31**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Ana Šergo

**PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA KAO PODELEMENT
ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Ana Šergo

**PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA KAO PODELEMENT
ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

Završni rad

Kolegij: Organizacijsko oblikovanje

JMBAG: 0010230468

e-mail: asergo@efos.hr

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

Komentor: Dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Management

Ana Šergo

**HUMAN RESOURCE PLANNING AS A SUB-ELEMENT OF
ORGANIZATIONAL STRUCTURE**

Final paper

Osijek, 2022.

IZJAVA
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Ana Šergo

JMBAG: 0010230468

OIB: 11471331645

e-mail za kontakt: sergo.ana@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski sveučilišni studij, smjer Menadžment

Naslov rada: Planiranje ljudskih resursa kao podelement organizacijske strukture

Mentor/mentorica rada: Izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

U Osijeku, 02.09.2022. godine

Potpis Ana Šergo

Planiranje ljudskih resursa kao podelement organizacijske strukture

SAŽETAK

Nekada su najvažniji resursi bili oni materijalni, koji su služili za proizvodnju određenih proizvoda, no danas se sve više u prvi plan stavljaju ljudi, točnije zaposlenici, te njihova znanja i vještine. Sve se više javlja potreba za kvalificiranim i sposobnim zaposlenicima koji će kvalitetno obavljati posao te tako doprinijeti uspješnom poslovanju organizacije. Odjel za ljudske resurse, zadužen je pronaći upravo takve zaposlenike. Oni planiraju potreban broj ljudi, određenih kvalifikacija, znanja i vještina za obavljanje posla, odnosno rješavanja problema. Provode se određeni koraci kako bi se izabrao najbolji zaposlenik za određeno radno mjesto. Najvažniji koraci su regrutacija, odnosno pribavljanje potencijalnih kandidata te selekcija istih. Selekcija se radi kako bi u užu krug ušli najkvalitetniji kandidati te kako bi se na kraju izabrao najbolji zaposlenik za određeno radno mjesto. Pribavljanjem se koriste različite metode oglašavanja radnog mjesta kako bi se privukao što veći broj potencijalnih zaposlenika. U procesu selekcije provode se određeni testovi i intervjui, kako bi organizacija što bolje upoznala potencijalnog kandidata te otkrila njegove prednosti i nedostatke, odnosno odredila ima li kandidat potencijala za rad u organizaciji. Nakon što izabrani zaposlenik uđe u organizaciju, odjel za ljudske resurse ima zadatak brinuti o njemu, motivirati ga te nastojati dugoročno zadržati u istoj. Iako planiranje može biti kratkoročno i dugoročno, organizacije koje dugoročno planiraju ljudske resurse imaju veće šanse za uspjehom u poslovanju, kao i veće šanse za postizanje dugoročnog zadovoljstva zaposlenika, što je cilj svake organizacije koja želi opstati na tržištu i biti bolja od konkurencije.

Ključne riječi: izbor, ljudski resursi, planiranje, regrutacija, selekcija

Human resource planning as a sub-element of organizational structure

ABSTRACT

In the past, the most important resources were those materials, which were used for the production of certain products, but today people, more precisely employees, and their knowledge and skills are put in the foreground. There is an increasing need for qualified and capable employees who will do quality work and thus contribute to the successful operation of the organization. The human resources department is in charge of finding just such employees. They plan the required number of people, certain qualifications, knowledge, and skills to do the job or solve problems. Certain steps are taken to select the best employee for a particular job. The most important steps are recruitment, respectively obtaining potential candidates and their selection. The selection is done in order to enter the shortlist of the best candidates and in the end to choose the best employee for a particular job. Procurement uses different methods of job advertising to attract as many potential employees as possible. In the selection process, certain tests and interviews are conducted, in order for the organization to get to know the potential candidate better and discover his advantages and disadvantages, respectively to determine whether the candidate has the potential to work in the organization. After the selected employee joins the organization, the human resources department has the task of taking care of him, motivating him, and trying to keep him in the long term. Although planning can be short-term and long-term, organizations that plan human resources, in the long run, have a better chance of business success, but also greater employee satisfaction, which is the goal of any organization that wants to survive in the market and be better than the competition.

Keywords: choice, human resources, planning, recruitment, selection

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja	2
2.1. Upravljanje ljudskim resursima	3
2.2. Čimbenici planiranja ljudskih resursa	7
2.2.1. Vanjski čimbenici	8
2.2.2. Unutarnji čimbenici.....	9
2.3. Koraci planiranja ljudskih resursa	10
2.3.1. Planiranje ljudskih resursa	11
2.3.2. Pribavljanje/ regrutacija	12
2.3.3. Selekcija.....	16
2.3.4. Izbor ljudi.....	22
2.3.5. Ulazak zaposlenika u organizaciju – razvoj i motivacija.....	23
2.4. Pristupi planiranja zaposlenika različitih organizacija	25
3. Metodologija	28
4. Rasprava	29
5. Zaključak	31
Literatura	32
Popis slika i tablica	35

1. Uvod

Ljudski resursi su najvažniji i jedini živi element organizacijske strukture. Ljudi su danas najvrjedniji kapital za organizaciju, stoga je važno ulagati u njih. Nekim organizacijama, ulaganje u ljudske resurse predstavlja veliki problem jer nemaju kvalitetni odjel koji će im pomoći prilikom planiranja zaposlenika. Kvalitetno planiranje ljudskih resursa može uvelike smanjiti troškove organizacije, no isto tako pogrešno planiranje može stvoriti dodatne probleme te povećati troškove.

Planiranje ljudskih resursa predstavlja životni ciklus zaposlenika prikazan kroz određene korake. Koraci planiranja započinju nakon što organizacija napravi detaljnu analizu i opis radnog mjesta te samog posla kojeg će zaposlenici obavljati. Nakon uspješnog određivanja radnog mjesta, organizacija planira potreban broj ljudi, kao i kvalifikacije koje su potrebne za određeno radno mjesto. Idući korak, ujedno i jedan od važnijih je pribavljanje ljudi gdje organizacija oglašava slobodna radna mjesta te traži potencijalne kandidate za zapošljavanje. Nakon prikupljenog dovoljnog broja potencijalnih kandidata, slijedi proces selekcije gdje organizacija provodi razne testove i intervjuje kako bi odabrala zaposlenike koji će ući u uži krug procesa zapošljavanja. Proces završava izborom najboljih i najkvalitetnijih zaposlenika za određena radna mjesta.

Cilj rada je prikazati važnost kvalitetnog planiranja ljudskih resursa za organizaciju te da planiranje ljudskih resursa nije samo proces zapošljavanja, nego i daljnja briga o zaposlenicima tijekom cijelog ciklusa, odnosno do samog izlaska iz organizacije. Poslovi odjela za ljudske resurse doista su raznovrsni te zahtijevaju određena znanja i iskustva kod rada s ljudima. Neki od poslova odjela a ljudske resurse su motivacija zaposlenika, nagrađivanje, savjetovanje, praćenje njihovog rada, produktivnosti i slično.

Također, svrha rada je prikazati dobre, ali i loše pristupe planiranja ljudskih resursa. Naime, veliki broj organizacija se i dalje diskriminirajuće odnosi prema određenim kandidatima te ih odbija zaposliti. Diskriminacija prilikom zapošljavanja može biti po godinama, spolu, vjerskom opredjeljenju, nacionalnosti te prema osobama s invaliditetom i slično. S druge strane, postoje organizacije koje imaju dobar pristup planiranja ljudskih resursa, tako što poštuju i potiču jednakost prema svim ljudima.

2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

Povijesno gledano, gotovo je nemoguće odrediti kada je prvi put spomenut pojam „ljudski resurs“. Ljudski resursi prisutni su otkad i prve organizacije, prva radna mjesta, kao i prvi poslovi. Pinto-Chilcott (2015), navodi kako je planiranje ljudskih resursa nastalo krajem 19. stoljeća, kada su se pojavili službenici za socijalnu skrb. Također, navodi i početak 20. stoljeća kao vrijeme ubrzanog razvoja upravljanja ljudskih resursa, točnije 1960-te i 1970-te godine, kada se zapošljavanje počelo značajnije razvijati, odnosno otkada organizacije na prvo mjesto stavljaju zaposlenike. Do tada, većina organizacija bila je orijentirana na proizvodnju, dok su zaposlenici bili zapostavljeni, odnosno tada nije bilo potrebe brinuti o njima, kao što odjel za ljudske resurse brine danas. Danas su ljudi, odnosno ljudski resursi najvažniji, a ujedno i jedini živi element organizacije. Ljudski resursi jednako su važni za sve vrste organizacija, bile one profitne ili neprofitne, male ili velike. „Upravo zbog važnosti ljudi za uspjeh organizacija u „doba znanja“ u kojem živimo, danas se smatra primjerenim za zaposlenike u organizaciji gledati i zvati ih ljudskim potencijalima, suradnicima ili kolegama, a ne ljudskim resursima, podređenima ili radnom snagom“ (Brčić i dr., 2018:203). Na taj način, na ljude se gleda kao emocionalna i intelektualna bića koja uvelike pridonose uspjehu organizacije, kao i konkurentskoj prednosti.

Prema Sikavici (2011), organizacijska struktura sastoji se od pet bitnih elemenata. Prvi element organizacijske strukture su materijalni resursi, tj. svi inputi koji ulaze u proizvodnju. Na drugom mjestu nalaze se već spomenuti i najvažniji, ljudski resursi. Nakon ljudskih resursa dolazi raščlanjivanje i grupiranje zadataka, upravljanje i menadžment te vremenski redoslijed poslova.

Ljudski resursi, odnosno potencijali, predstavljaju odjel u organizaciji koji ima zadatak brinuti o zaposlenicima, kao i voditi računa da zaposlenici pravovremeno i kvalitetno obave svoj posao. Oni se bave poslovima koji su vezani za zaposlenike, a ujedno pokreću i sve ostale elemente u organizaciji. Planiranje ljudskih resursa izuzetno je važna aktivnost u poslovanju jer podrazumijeva predviđanje budućih promjena u organizaciji, ali i izvan nje.

Razlika između pojmova „ljudski potencijal“ i „ljudski resurs“ nije značajna, odnosno nema velike razlike između navedenih pojmova, no razlike ipak postoje. Bunjevac (n.d.), navodi jednu od razlika upravo u pojmu „potencijal“. Naime, pojam potencijal predstavlja osobu koja nije razvijena, ali ima kapacitet za moguće razvijanje i napredovanje. S druge strane, ljudski resurs predstavlja osobu koja je već razvila svoj potencijal te ga ujedno primjenjuje za ostvarivanje, kako vlastitih ciljeva, tako i ciljeva organizacije.

Glavni cilj odjela za ljudske resurse je pronalazak najboljih zaposlenika, kao i povećanje njihove produktivnosti, briga i motivacija te pokušati zadržati ljude koje uistinu vrijedi imati u organizaciji. Također, vrlo je važno držati ravnotežu ponude i potražnje za zaposlenicima.

„Planiranje ljudskih resursa može biti kratkoročno, uobičajeno do šest mjeseci, zatim srednjoročno (do tri godine) i dugoročno, koje se uglavnom odnosi na vremensko razdoblje veće od tri godine“ (Požega, 2012:50). Upravljanje ljudskim resursima može se poistovjetiti sa životnim ciklusom karijere jednog zaposlenika u organizaciji. Zaposlenik se „rađa“ u organizaciji (novi zaposlenik), napreduje do određene pozicije te „umire“ odnosno izlazi iz organizacije bilo to umirovljenjem ili otkazom.

2.1. Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima, između ostalog, odnosi se na planiranje zaposlenika u određenoj organizaciji. Organizacija koja planira zapošljavanje, ima mogućnost odabira novih zaposlenika ili razmještaj postojećih na novo radno mjesto.

„Pod upravljanjem ljudskim potencijalima podrazumijeva se skup aktivnosti privlačenja, motiviranja, razvijanja i zadržavanja ljudskih potencijala koji su organizaciji potrebni kako bi ostvarila planirane ciljeve“ (Brčić i dr., 2018:222). Kvalitetno planiranje ljudskih resursa vodi uspješnom reguliranju ljudi na željena radna mjesta, što rezultira zadovoljstvom zaposlenika, ali i pozitivnim ishodom za organizaciju. Svaka organizacija ima cilj uspješno voditi poslovanje, kao i postići konkurentsku prednost. Jedan od bitnih čimbenika uspješnosti poslovanja organizacije je upravo zadovoljstvo zaposlenika. Zaposlenici koji su zadovoljni organizacijom, u pravilu su motiviraniji i produktivniji te teže boljem uspjehu, kako osobnom, tako i uspjehom cjelokupne organizacije.

Da bi organizacija uspješno vodila poslovanje, mora imati uvid u broj zaposlenika te u svakom trenutku biti spremna na moguće promjene, bilo da se radi o potencijalnom nedostatku ili višku zaposlenika. Glavni problem s kojim se ljudski resursi susreću je upravo neravnoteža između viška i manjka zaposlenika. Organizacija suočena sa problemom viška ili manjka ima potrebu otpustiti, odnosno zaposliti potreban broj ljudi.

Može se reći kako je višak negativna potreba organizacije jer je time prisiljena smanjiti broj zaposlenika određenim metodama ili u krajnjem slučaju otkazima. U situacijama kada je višak zaposlenika veliki trošak, tada organizacija nema drugo rješenje nego smanjiti broj radnika. U tom slučaju, otpuštanje djelatnika pozitivno ishoduje za organizaciju koja je smanjila troškove,

ali negativno za zaposlenike koji su morali napustiti organizaciju. Organizacije koje su primorane otpustiti određeni broj zaposlenika, nerijetko im pružaju pomoć u traženju novog posla, bilo to preporukom drugim organizacijama ili pomoć pri osnivanju vlastitog poslovanja.

S obzirom da je davanje otkaza krajnja mjera rješavanja viškova, organizacije se sve više okreću blažim mjerama kao što su (Buble, 2000: 382, navedeno u Bahtijević-Šiber, 1999:235-237):

1. skraćivanje radnog vremena,
2. dijeljenje radnog vremena,
3. neplaćeni dopust,
4. stimuliranje dragovoljnog odlaska,
5. ranije umirovljenje,
6. snižavanje ili zamrzavanje plaća,
7. democija,
8. premještanje,
9. prirodan odljev.

U svome radu, Buble (2000) detaljno objašnjava navedene pojmove te naglašava kako se ove metode, odnosno mjere, rade kada organizacija ne želi otpustiti višak zaposlenika te im pruža mogućnost ostanka u organizaciji, naravno ove mjere rade se isključivo u dogovoru sa zaposlenicima. Što se tiče skraćivanja ili dijeljenja radnog vremena, Buble navodi kako zaposlenici imaju smanjeno radno vrijeme što rezultira i smanjenjem plaće, također organizacija može smanjiti svima ili samo nekim zaposlenicima plaće kako bi pokrila svoje troškove. Neki zaposlenici se šalju na neplaćeni dopust te se vraćaju na posao kad se situacija u organizaciji poboljša. Stimuliranjem dragovoljnog odlaska, zaposlenici većinom dobiju velike otpremnine, kako bi financijski „preživjeli“ do novog zaposlenja ili osnutka vlastitog poslovanja. Mogućnost odlaska u ranije umirovljenje imaju zaposlenici starije životne dobi kojima nedostaje maksimalno pet godina do mirovine. Democija znači kada organizacija transferira zaposlenike sa visoko plaćenih poslovima na ona radna mjesta koja su manje plaćena, također kako bi smanjili troškove, dok je premještanje zapravo transfer ljudi sa radnih mjesta gdje postoji višak radne snage, na ona radna mjesta koja imaju manjak zaposlenika. Premještanjem zaposlenika ne znači nužno i promjenu u plaći, no postoje iznimke u kriznim situacijama.

S druge strane, manjak zaposlenika može biti pozitivna potreba jer u tom slučaju organizacija zapošljava nove ljude, što znači da u organizaciju ulaze novi kvalitetni ljudi, nova znanja, iskustva, vještine i slično.

Tri najpoznatija načina zapošljavanja zbog manjka zaposlenika u organizaciji su (Buble, 2000: 381-382):

1. zapošljavanje s punim radnim vremenom,
2. zapošljavanje s dijelom radnog vremena,
3. zapošljavanje na poziv.

Kod zapošljavanja s punim radnim vremenom, zaposlenici se zapošljavaju na neodređeno vremensko razdoblje, točnije imaju stalni radni odnos s organizacijom. Danas se ovaj način zapošljavanja smanjuje zbog neizvjesnosti poslovanja određenih organizacija, a glavni razlog je što mladi ljudi ne žele provesti cijeli život u jednoj organizaciji radeći jedan posao. Mladi ljudi teže slobodi izbora te će rado mijenjati organizacije za one koje će im omogućiti veću plaću ili s da vremenom više napreduju nego u trenutnoj organizaciji. S druge strane, osobe pred kraj radne karijere će radije ostati u trenutnoj organizaciji iz straha od nemogućnosti novog posla. Sve je manje ljudi koji žele provesti život u jednoj organizaciji te se iz tog razloga zapošljavanje za stalno postupno smanjuje, dok zapošljavanje s dijelom radnog vremena postaje sve popularnije. Takvo zapošljavanje može biti određeno vremenskim periodom, najčešće 3-6 mjeseci, nakon čega se može produžiti, ali ne mora. Zapošljavanje na poziv je oblik rada gdje organizacija zove bivše zaposlenike, najčešće umirovljenike koji su dugi niz godina radili za tu organizaciju te koji žele dodatnu zaradu.

„Upravljanje ljudskim potencijalima je proces zapošljavanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika, uz brigu o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti radnika, te pitanjima pravednosti“ (Dessler, 2015:30). Može se reći da je jedan od glavnih zadataka, odnosno poslova ljudskih resursa pronalazak novih zaposlenika koji će svojim radom i trudom doprinijeti uspješnom poslovanju organizacije. Također, u poslove ljudskih resursa spada i unaprjeđivanje zaposlenika, motiviranje, nagrade i beneficije, praćenje rada i razvoja zaposlenika, savjetovanje, daljnje usavršavanje itd. Ljudski resursi pomažu novim zaposlenicima da se osjećaju dobrodošlo u organizaciju dok traje faza privikavanja, odnosno dok se ne priviknu na novu radnu okolinu. Jednostavnije rečeno, posao ljudskih resursa kreće od zapošljavanja novih ljudi u organizaciju, pa sve do ispraćaja iz organizacije, bilo to otkazom ili umirovljenjem.

Neki od primjeri poslova odjela za ljudske resurse (Heathfield, 2021):

Primjer 1: Chris prodajna predstavnica organizacije te ujedno jedna od zaposlenica u ljudskim resursima. Ako je Chris zabrinuta oko beneficija svojih zaposlenika, kontaktirala bi odjel ljudskih resursa za pomoć.

Primjer 2: Ako Chris i drugi zaposlenik/ca ili menadžer/ica imaju sukob, odjel ljudskih resursa može pomoći u pronalaženju rješenja. Također, odjel osigurava da Chris i ostali članovi njezina tima prođu odgovarajuću obuku kako bi mogli učinkovito obavljati svoje dužnosti.

Primjer 3: (Economy-Pedia, n.d.): Kada organizacija smatra da njeni zaposlenici nisu motivirani te ne obavljaju posao dovoljno brzo, odjel za ljudske resurse mora intervenirati i riješiti problem.

Primjer 4: Ako organizacija nabavi nove strojeve ili novi sustav proizvodnje, odjel za ljudske resurse zadužen je za pripremu i organizaciju potrebne obuke zaposlenika.

Ovi primjeri, kao i brojni drugi, prikazuju kako je posao odjela za ljudske resurse doista raznovrstan te ni malo lak. Dobro obavljen posao odjela ljudskih resursa doprinosi zadovoljstvu zaposlenika, kao i međusobnim odnosima na radnom mjestu ili u timu. Zadovoljni zaposlenici rezultat su uspješnog poslovanja organizacije, odnosno oni pomažu organizaciji da ostvari ciljeve i bude konkurentnija na tržištu. S Druge strane, nezadovoljstvo zaposlenika može se vidjeti kod lošeg upravljanju odjela za ljudske resurse. Nezadovoljni zaposlenici neće uložiti truda koliko bi trebali kako bi se posao uspješno obavio.

„Proces pribavljanja ljudi u kratkom roku, uglavnom, donosi visoke troškove za poduzeće, ali promatrano dugoročno, provodi li se ispravno, visoka je vjerojatnost da će tvrtki osigurati korist, odnosno dobit“ (Požega, 2012:57) . Veliki broj organizacija nema odjel za ljudske resurse što također može rezultirati velikim troškovima prilikom oglašavanja tj. pribavljanja zaposlenika za određena radna mjesta. Ako organizacija napravi loš natječaj za posao, odnosno loše oglašavanje, možda će morati ponavljati isti, što može dovesti do potencijalnih troškova organizacije.

Jedna uspješna organizacija si ne smije dopustiti loš ugled, bilo to po kvaliteti proizvoda ili lošeg ponašanja ili nezadovoljstva zaposlenika, stoga ljudski resursi imaju zadatak paziti na kulturu zaposlenika, odnosno na njihovo ponašanje te općenito na cjelokupni ugled organizacije.

Kako bi se spriječilo nezadovoljstvo i loše upravljanje ljudskim resursima, organizacija mora postaviti, ali i ostvariti određene ciljeve koji će voditi ka poboljšanju ugleda same organizacije.

Ciljevi razvoja ljudskih resursa mogu biti (Bhattacharyya, 2006):

1. razvijanje sposobnosti svih pojedinaca koji rade u organizaciji u odnosu na njihovu sadašnju ulogu,
2. razvijanje sposobnosti svih pojedinaca u odnosu na njihovu buduću ulogu,
3. razvijanje boljih međuljudskih odnosa te odnosa između poslodavca i zaposlenika u organizaciji,
4. razvijanje timskog rada,
5. razvijanje koordinacije između različitih jedinica organizacije,
6. kontinuirano obnavljanje individualnih sposobnosti u korak s tehnološkim promjenama.

Kako bi se ciljevi uspješno realizirali, u njihovom ostvarivanju trebaju sudjelovati svi; od zaposlenika, menadžera do vanjskog okruženja organizacije. Menadžer ima zadatak povećati produktivnost radnika, odnosno motivirati ih te im pružiti kvalitetne radne uvjete. Povećanjem produktivnosti zaposlenika, menadžer također povećava i profitabilnost svoje organizacije. „Ljudi su iznimno važni za uspjeh poslovanja bilo koje organizacije jer o njihovim znanjima i sposobnostima te motiviranosti za rad ovisi ostvarivanje kvalitetnih poslovnih rezultata.“ (Putera, 2019).

2.2. Čimbenici planiranja ljudskih resursa

Planiranjem ljudskih resursa najčešće se bave velike organizacije koje imaju veliki broj zaposlenika, više poslovnih djelatnosti ili u budućnosti imaju u planu mijenjati koncept poslovanja, odnosno povećati ili smanjiti broj zaposlenika (Požega, 2012: 49). Također, organizacija prilikom planiranja mora uzeti u obzir planiranje godišnjih odmora, broj potrebnih smjena, traženje zamjene za zaposlenike koji odlaze u mirovinu ili potencijalno bolovanje, trudničko bolovanje te iznenadno davanje otkaza od strane zaposlenika i slično

Na planiranje ljudskih resursa utječu vanjski i unutarnji čimbenici organizacije. Na unutarnje čimbenike organizacija do neke razine može utjecati, dok na vanjske čimbenike nema nikakav utjecaj.

Tablica 1. Čimbenici koji utječu na planiranje ljudskih resursa

Vanjski čimbenici	Unutarnji čimbenici
<ul style="list-style-type: none"> - neizvjesnost okoline - tržište rada - zakonska regulativa - sindikati 	<ul style="list-style-type: none"> - strategija i ciljevi - vrsta posla i radnih kvalifikacija - vremenski horizont planiranja - vrsta i kvaliteta informacije za predviđanje

Izvor: izrada autora prema: Bahtijarević (1999:189)

2.2.1. Vanjski čimbenici

Vanjski čimbenici su čimbenici izvan organizacije te se na njih ne može utjecati. Najznačajniji vanjski čimbenici koji utječu na planiranje ljudskih resursa su: neizvjesnost okoline, tržište rada, zakonske regulative i sindikati.

Neizvjesnost okoline prvi je čimbenik koji može utjecati na organizaciju. Naime, neke organizacije imaju vrlo stabilnu okolinu, dok druge mogu imati nestabilnu, točnije neizvjesnu okolinu. Ako organizacija ima veću neizvjesnost okoline, odnosno ako je organizacija sklona velikim i naglim promjenama, ono ima i veću potrebu za planiranjem resursa, bilo to ljudskih ili materijalnih. Galbraith (navedeno u Giljević, 2014) definira neizvjesnost kao „razliku između količine informacija potrebne da se izvede neka zadaća i količine informacija koju posjeduje organizacija“. Neizvjesna okolina organizacije je dinamična, sklona velikim promjenama na tržištu, velikoj konkurenciji i slično. Primjer neizvjesne okoline najbolje se vidi u IT sektoru, gdje tehnologija vrlo brzo napreduje te teži brzim promjenama.

Tržište je rada vrlo bitan čimbenik jer se organizacije često susreću sa nedostatkom kvalitetnih zaposlenika. „Činjenica da je potražnja za kvalitetnim ljudima i talentima u suvremenim uvjetima uvijek veća od njihove ponude, kao i da se u većini razvijenim zemljama javlja kronični nedostatak stručnjaka i velika diskrepancija između zahtjeva rada i ponude na tržištu rada, čini tu konkurenciju nesmiljenom i jednakom onoj za potrošače, ako ne i oštrijom“ (Bahtijarević, 1999:190) . Tržište rada obuhvaća slobodne ljude koji imaju određenu profesiju te povećava planiranje ljudskih resursa kod zanimanja koja nedostaju na tržištu.

Zakonske regulative određuju uvjete i radna prava kojih se moraju pridržavati organizacije, ali i zaposlenici istih. One određuju koliko zaposlenici smiju raditi, koliko prekovremenog rada mogu imati, uvjete za davanje otkaza, odnosno otpuštanja zaposlenika, isplaćivanje plaća zaposlenicima, jednaka radna prava za muškarce i žene te osobe sa invaliditetom ili posebnim potrebama i slično (Bahtijarević, 1999) .

„Sindikata je organizacija radnika, u kojoj se oni dobrovoljno udružuju kako bi ojačali svoj položaj prema poslodavcima i državi“ (sssh.hr, n.d.). Sindikati svojim članovima nude usluge kao što su bolji radni uvjeti, bolja plaća, pravo na bolovanje, godišnje odmore, slobodne dane i slično.

2.2.2. Unutarnji čimbenici

Osim vanjskih, postoje i unutarnji čimbenici koji utječu na planiranje ljudskih resursa. Ono što razlikuje unutarnje i vanjske čimbenike je to što organizacija može utjecati samo na unutarnje, dok na vanjske ne. Unutarnji čimbenici koji mogu utjecati na planiranje ljudskih resursa su strategija i ciljevi, vrsta posla i radnih kvalifikacija, vremenski horizont, odnosno period planiranja te vrsta i kvaliteta informacija (Bahtijarević, 1999:189).

Strategija predstavlja način kako doći do određenog cilja, a da se pritom uzimaju u obzir prilike i prijetnje iz okruženja te resursi i kompetencije organizacije (Papec, 2022). Dobra strategija i uspješno ostvarivanje ciljeva zahtjeva kvalitetne ljude, njihova znanja i vještine, ali i velika ulaganja i odricanja, bilo od strane organizacije ili samih zaposlenika.

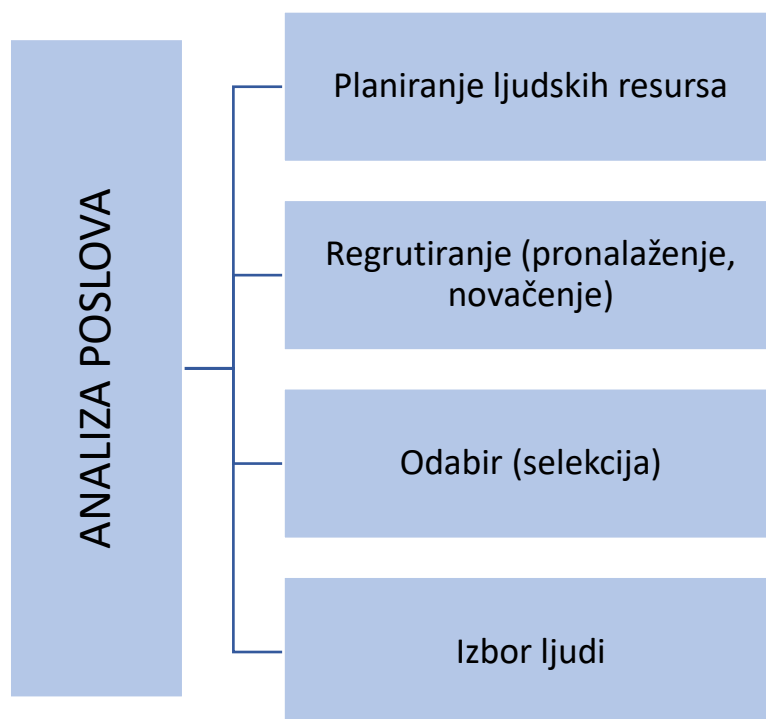
Vrsta posla i radna kvalifikacija uvelike utječe na proces planiranja zaposlenika. Organizacije često imaju potrebu za dodatnim zapošljavanjem novih ljudi, bilo da se radi o nedostatku zaposlenika ili proširenju poslovanja, kao i traži li organizacija visokokvalificirane ljude ili ljude sa nižim stupnjem obrazovanja. Ako organizacija traži zaposlenike sa visokom kvalifikacijom i obrazovanjem, morat će uložiti dosta vremena, ali i novca, prvo kako bi se kvalitetni zaposlenici uopće odlučili za tu organizaciju te kako bi prošli kroz proces usavršavanja i obuke za određeno radno mjesto.

Što se tiče vremenskog perioda planiranja, ono se dijeli na kratkoročno, srednjoročno te dugoročno. Što je duži vremenski period planiranja, to se i sama potreba za planiranjem zaposlenika povećava, dok za kvalitetu informacija vrijedi suprotno; što organizacija ima manje raspoloživih informacija, to se proces planiranja povećava.

2.3. Koraci planiranja ljudskih resursa

Prije samog procesa zapošljavanja, organizacija mora oblikovati posao, odnosno napraviti analizu, opisati što će se točno raditi te koji su ciljevi i zahtjevi određenog posla. Organizacija mora pružiti potencijalnim zaposlenicima sve bitne informacije o poslu kojeg će obavljati, radnim uvjetima, plaći, odnosima u organizaciji i slično. Nakon oblikovanja posla i pružanja svih informacija, slijedi proces zapošljavanja. Prije zapošljavanja, organizacija točno zna koliko ljudi je potrebno za određeni posao, kao i koja znanja i vještine oni moraju imati. Također, svaka organizacija ima svoja pravila i uvjete koji trebaju biti zadovoljeni od strane potencijalnih zaposlenika.

Kako bi organizacija odabrala najboljeg od velikog broja potencijalnih kandidata za određeno radno mjesto, potrebno je proći kroz sve korake od regrutiranja do samog izbora zaposlenika. Nakon odabira najboljeg kandidata, ljudski resursi moraju upoznati zaposlenika sa organizacijom, uvesti ga u posao koji će obavljati te pružiti pomoć pri snalaženju ili upoznavanju radnih kolega. Proces privikavanja zaposlenika ovisi o tome dolazi li on izvan organizacije ili je već zaposlen u organizaciji, no premješten na novo radno mjesto.



Prikaz 1. Redoslijed aktivnosti izbora ljudi

Izvor: Izrada autora prema: Sikavica (2011:531)

Prikaz 1 pojednostavljeno prikazuje korake planiranja ljudskih resursa, odnosno proces zapošljavanja potencijalnih zaposlenika. Nakon uspješnog oblikovanja posla, započinje proces odabira najboljeg, odnosno najboljih kandidata za određeni posao, ovisno o potrebama same organizacije. Proces započinje planiranjem, gdje organizacija unaprijed planira koliko će ljudi biti potrebno za obavljanje određenog posla. Nakon planiranja broja potrebnih zaposlenika, slijedi regrutiranje, odnosno pribavljanje te selekcija i konačan izbor zaposlenika za koje organizacija smatra da će najviše pridonijeti uspješnosti poslovanja.

Svaki od koraka planiranja ljudskih resursa u organizaciji, bit će detaljnije objašnjen u idućim podnaslovima.

2.3.1. Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa nužan je korak svake organizacije koja brine o svojim zaposlenicima. Planiranje se odvija u različitim fazama te prema određenim metodama. Prema Vasiću (2007), postoje četiri faze planiranja ljudskih resursa, to su: prikupljanje podataka o eksternom i internom okruženju, predviđanje ponude i potražnje za ljudskim resursima, usklađivanje ponude i potražnje ljudskih resursa te praćenje, evaluacija i korigiranje plana.

Vasić (2007) detaljno objašnjava četiri navedene faze, naime u fazi prikupljana podataka, prikupljaju se potrebne informacije iz okruženja organizacije. Prikupljaju se podaci potrebni za početak poslovanja, točnije kojom djelatnosti se bavi organizacija, koji su uvjeti i očekivanja poslovanja, tko je konkurencija, kakvo je stanje na tržištu rada te raspoloživost potencijalnih zaposlenika i slično. U drugoj fazi, predviđanja ponude i potražnje, organizacija mora znati koliko zaposlenika joj je potrebno za određena radna mjesta te koje kvalifikacije moraju imati. Također, organizacija mora znati imali već takve ljude unutar same organizacije ili ih mora potražiti na slobodnom tržištu rada, odnosno kod konkurencije. Trećom fazom usklađivanja, gleda se jesu li ponuda i potražnja ljudskih resursa uravnotežene. Ako je ponuda zaposlenika veća od potražnje, znači da organizacija ima višak radnika i mora poduzeti određene metode smanjivanja zaposlenika, bilo to davanjem otkaza ili smanjivanjem radnog vremena, ali i plaća. S druge strane, kada je ponuda zaposlenika manja od potražnje, organizacija mora planirati nove zaposlenike ili premjestiti postojeće na radna mjesta gdje ima manjak ljudi. Glavni cilj organizacije je da ima uravnotežen broj radnika, odnosno da svako radno mjesto ima pripadajućeg zaposlenika. Posljednja faza praćenja, evaluacije i korigiranja plana znači da organizacija treba neprestano planirati poslovanje i ljudske resurse, kao i neprestano usavršavati

iste. Plan nije dovoljno jednom primijeniti, nego kontinuirano raditi na njemu i njegovom poboljšanju.

Proces planiranja ljudskih resursa odgovara na neka jednostavna pitanja (Bahtijarević,1999:183):

- Koliko ljudi treba za ostvarenje poslovnih ciljeva i planova?
- Kakvi ljudi trebaju, kakvih kvalifikacija, odnosno kakve vještine, znanja i sposobnosti moraju imati?
- Kako osigurati potrebne ljude?
- Kako pripremiti postojeće zaposlenika za buduće potrebe i zahtjeve posla?

Na temelju ovih i mnogih drugih pitanja, organizacija prikuplja potrebne informacije koje joj pomažu prilikom planiranja ljudskih resursa, ali i općenito uspjeha u poslovanju. Ova naizgled jednostavna pitanja, za neke organizacije mogu biti iznimno teška za realizirati. Razlog tomu je što se na svakom koraku planiranja mogu naći određeni problemi koji organizaciju mogu vratiti korak unazad, ukoliko ih na vrijeme ne riješi.

2.3.2. Pribavljanje/ regrutacija

Prema Sikavici (2011), prvi korak nakon planiranja posla u organizaciji je regrutiranje, odnosno pribavljanje zaposlenika. Pribavljanje ili regrutacija još se naziva i novačenje ljudi potrebnih organizaciji. Pribavljanje se može definirati kao proces traženja potencijalnih kandidata za određeni posao. Također, navodi kako je glavni cilj regrutacije pronaći željeni broj ljudi koji će se prijaviti na natječaj za ponuđeno radno mjesto. Poželjno je pronaći veći broj ljudi koji će se prijaviti za određeno radno mjesto jer što se više ljudi prijavi, to je veća mogućnost pronalaska kvalitetnih i talentiranih zaposlenika. „Istraživanja su pokazala da potrebna kvantiteta prijavljenih potencijalnih kandidata treba biti, da bi odabir kandidata mogao biti na zadovoljavajućoj kvalitativnoj razini, najmanje šest puta veći od broja slobodnih radnih mjesta (1/6) za koja se kandidati natječu, odnosno da je zbog postizanja dovoljnog broja kvalitetnih kandidata za jedno upražnjeno radno mjesto nužno da se prijavi barem šest potencijalnih kandidata“ (Požega, 2012:58). Procjenjuje se kako je za jedno radno mjesto potrebno minimalno šest potencijalnih prijava, u protivnom, postoji mogućnost otkazivanja te naknadnog ponavljanja natječaja za posao jer se smatra kako oglas za posao nije došao do potencijalnih kandidate. U tom slučaju se proces pribavljanja gleda kao neuspješan. Otkazivanje i ponavljanje natječaja za posao smatra se neuspjehom jer ostavlja visoke troškove

za organizaciju. Organizaciji je također važno i brzo pronalaženje potencijalnih kandidata jer je dugotrajan proces regrutacije u većini slučajeva skup.

„Uobičajeni kanali regrutiranja uključuju direktni pristup potencijalnim kandidatima i oglašavanje“ (Selectio.hr, 2022). Organizacije mogu objavljivati natječaje za posao na vlastiti Internet stanicama, Internet stranicama za zapošljavanje, u novinama, društvenim mrežama i slično. „Danas je sve više zastupljeno e-regrutiranje putem korporativnih stranica, portala za zapošljavanje, video isječaka, društvenih mreža (LinkedIn, Facebook), blogova i osobnih stranica te foruma“ (Poslovni.hr, 2014).

Prilikom oglašavanja natječaja za određeno radno mjesto, organizacija mora što detaljnije opisati posao koji će se obavljati, što se točno traži od kandidata, koja znanja i vještine, odnosno kvalifikacije potencijalni kandidati trebaju imati i slično. Vrlo je važno što detaljnije opisati posao koji će se obavljati s ciljem da se prijave kandidati koji smatraju da su doista spremni i sposobni za taj posao, kao i za sve izazove i zahtjeve koji taj posao nosi sa sobom.

Iako je poželjno imati što više prijava za određeni posao, ne znači nužno da će organizacija pronaći kandidate sa traženim kvalifikacijama. U procesu pribavljanja, može se prijaviti veliki broj kandidata, no može se dogoditi da niti jedan od njih nije dovoljno dobar za zaposlenje u organizaciji. Potencijalni kandidati zasigurno imaju određene kvalifikacije, odnosno znanja i vještine, ali postoji mogućnost da nemaju one koje organizacija zahtjeva i očekuje od njih. Iz tog razloga, organizacija će nastaviti tražiti potencijale zaposlenike dok ne pronađe one koji će odgovarati zadanim uvjetima.

Prilikom svakog zapošljavanja novih ljudi, organizacija često riskira jer postoji mogućnost da osoba ipak ne posjeduje određene kvalifikacije, odnosno da je slagala u životopisu, razgovoru ili slično. Također, organizacija ne zna hoće li se novi zaposlenik uspjeti prilagoditi radnom okruženju, hoće li se osobi svidjeti posao i radni uvjeti te planira li uopće ostati u organizaciji.

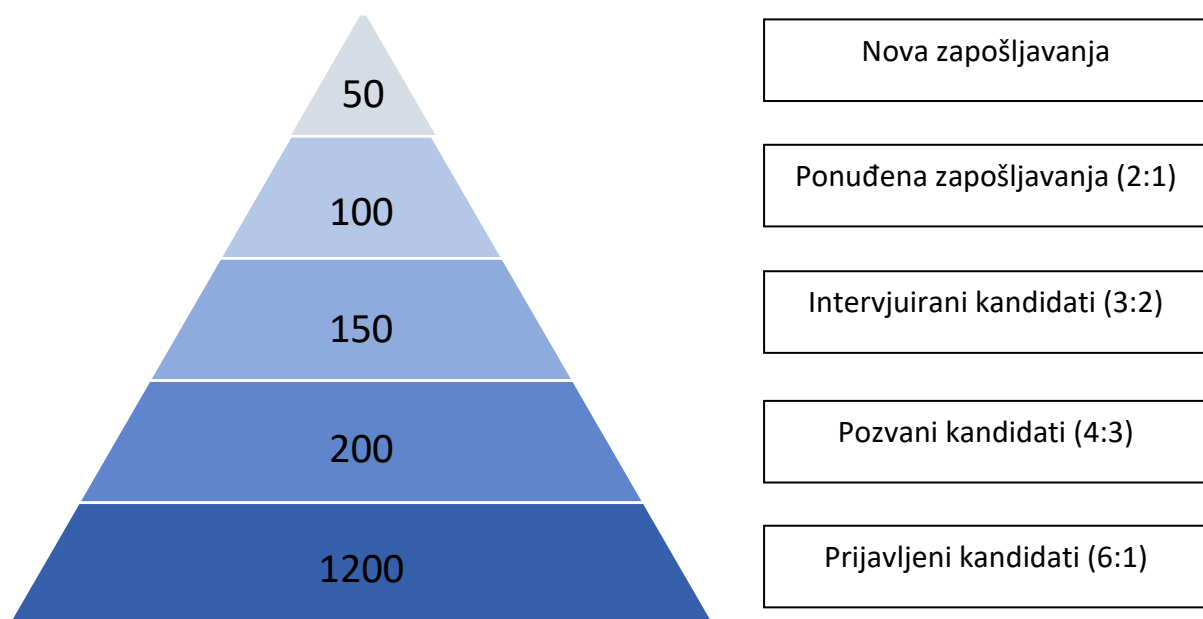
Može se reći kako je direktan pristup potencijalnim kandidatima ujedno i najučinkovitiji, ali samo ako osoba odluči prihvatiti ponuđeni posao. Naime, odjel za ljudske resurse nerijetko prati rad zaposlenika iz konkurentnih organizacija te onome za kojeg smatra da bi bio idealan zaposlenik u vlastitoj organizaciji, nude zaposlenje. Potencijalnim kandidatima iz konkurentnih organizacija nude se bolji uvjeti, bolja plaća, fleksibilno radno vrijeme, odnosno sve što je potrebno kako bi osoba odlučila promijeniti organizaciju. Naravno, takav pristup i uvjeti nude se samo onim zaposlenicima, za koje organizacija smatra da su najbolji i najkvalitetniji te da

imaju potencijal pridonijeti uspješnosti poslovanja. Organizacije može birati one kandidate koji imaju kvalifikacije kakve se traže za određeno radno mjesto.

Aktivnosti pribavljanja oblikovane su tako da utječu na (Noe, 2006:160, navedeno u Breugh, 1992):

1. broj ljudi koji se prijavljuju za radno mjesto,
2. vrstu ljudi koji se prijavljuju,
3. vjerojatnost da će oni koji se natječu za radno mjesto prihvatiti ponuđeni posao.

Broj potrebnih zaposlenika najprije ovisi o opsegu posla u organizaciji te o samom broju slobodnih radnih mjesta. Svaki posao zahtjeva određena predznanja i vještine koje se očekuju od zaposlenika. Iz tog razloga cilj pribavljanja organizacije je osigurati dovoljan broj kvalificiranih zaposlenika za svako radno mjesto u organizaciji. Također, organizaciji je važno da potencijalni zaposlenik odluči prihvatiti posao kao i sve uvjete koje organizacija traži.



Prikaz 2. Piramida prinosa pribavljanja

Izrada autora prema: Dessler (2015:185)

Dessler (2015:184-185) objašnjava piramidu prinosa, odnosno govori kako izračunati broj potrebnih kandidata koje organizacija mora pronaći kako bi zaposlila traženi broj ljudi. Naime, organizacija zna da će joj uskoro biti potrebno 50 novih zaposlenika. Na temelju tih saznanja mora pronaći 1200 kandidata koji će se prijaviti na natječaj za posao. U pravilu, na svakih šest prijavljenih kandidata, samo jedan će biti pozvan na razgovor, odnosno intervju (6:1).

Iduća stepenica piramide prikazuje 200 pozvanih kandidata koji su se istakli te za koje organizacija smatra da imaju potencijala. Među 200 pozvanih kandidata, organizacija će vjerojatno ispitati njih 150 od kojih u uži krug ulaze njih 100, točnije 100 ljudi dobit će priliku za zapošljavanje.

Većina organizacija u zadnji krug pušta duplo više ljudi nego što zapravo imaju u planu zaposliti. Razlog tomu je što kandidati mogu odustati pred sami kraj procesa zapošljavanja te kako bi se izbjegao nedostatak, organizacije uvijek imaju rezervne potencijalne kandidate. To je prikazano omjerom 2:1, što znači od 100 ljudi koji su dobili priliku za zapošljavanje, samo njih 50 je zaista dobilo posao.

„U svim organizacijama dva su temeljna izvora pronalaženja ljudi potrebnih organizaciji. To su izvori u samoj organizaciji i izvori izvan nje“ (Sikavica, 2011:533). Unutarnji izvori su ljudi koji su već zaposleni u organizaciji te će dobiti mogućnost prelaska na bolje radno mjesto unutar iste organizacije. Zaposlenici unutar organizacije su motivirani te teže što boljem osobnom uspjehu, kao i napredovanju na bolje pozicije u organizaciji, dok su vanjski izvori novi zaposlenici koji do sada nisu bili zaposleni u toj organizaciji. Unutarnje pribavljanje ljudi još se naziva i interno pribavljanje, dok se vanjsko naziva i eksterno.

Pribavljanje vanjskih izvora, kao i unutarnjih, ima svoje prednosti i nedostatke.

Tablica 2. Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutiranja

INTERNI IZVORI	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
<ul style="list-style-type: none"> - bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata - kandidat bolje poznaje organizaciju, njegove jake i slabe strane - pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih - stvara prostor za promociju - jača percepciju u brizi organizacije o dobrim zaposlenicima - koristi dosadašnja ulaganja u ljudske resurse - obično je brže i jeftinije 	<ul style="list-style-type: none"> - zaposlenici mogu biti promovirani na poslove koje ne mogu dobro obavljati - unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral - može voditi gušenju novih ideja i inovacija - može učvrstiti ustaljeni način djelovanja te time usporavati pa i spriječiti promjene

EKSTERNI IZVORI	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
<ul style="list-style-type: none"> - mnogo je veći izvor talenata - unose se nove ideje i uvidi u organizaciju - omogućava promjene - smanjuje unutarnje napetosti, rivalitete i sukobe - često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja 	<ul style="list-style-type: none"> - privlačenje, kontaktiranje i evoluiranje potencijala kandidata mnogo je teže i skuplje - duže je vrijeme adaptacije i orijentacije - može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenicima koji se osjećaju kvalificirani za taj posao - uvijek postoji opasnost pogrešnog izbora

Izvor: izrada autora prema: Buble (2000:384).

Tablica 1 prikazuje moguće prednosti i nedostatke pribavljanja zaposlenika unutar te izvan organizacije. Ako imaju izbora, organizacije će češće zapošljavati već postojeće zaposlenike u organizaciji, točnije, unutarnje izvore. Glavni razlog tomu je što postojeći zaposlenici već imaju iskustva, upoznati su sa svim dijelovima organizacije i može se reći da znaju kako organizacija „diše“.

Ako organizacija nema prave, odnosno kvalitetne zaposlenike unutar organizacije, morat će ih potražiti izvan nje.

2.3.3. Selekcija

Nakon pribavljanja potrebnog broja kandidata, slijedi selekcija odnosno odabir istih. Selekcija se može definirati kao proces odabira najboljih zaposlenika za određeni posao. Pravilnim odabirom najkvalitetnijih zaposlenika, organizacija si uvelike može poboljšati poslovanje, pa čak i smanjiti troškove, odnosno povećati dobit, no ukoliko organizacija napravi pogrešnu selekciju, može imati problema u poslovanju te biti primorana napraviti novu selekciju, što rezultira povećanjem troškova.

Buble (2000:394) navodi kako se selekcija provodi na temelju informacija koje organizacija posjeduje prilikom prikupljanja iz različitih izvora. Neki od izvora informacija su:

- prijava za zaposlenje,
- molba za zaposlenje,

- preporuka,
- upitnik o općim podacima,
- podaci iz radnih karakteristika,
- prikupljanje podataka od drugih pojedinaca i institucija,
- medicinski pregledi,
- pokusni rad,
- testovi,
- intervjui.

Svaki od ovih izvora ima posebnu svrhu i značenje, no najčešće se provode testovi i intervjui, dok prijava za zaposlenje i molba za posao služe prvenstveno za skupljanje osobnih podataka o potencijalnim kandidatima. U prijavi za posao nalaze se podatci kao što su: ime i prezime kandidata, datum rođenja, mjesto stanovanja, stupanj obrazovanja, radna iskustva u prethodnim organizacijama i slično. Također, prilikom prijave za posao, neke organizacije traže razne dokumente, kao što su diploma o završenom školovanju, liječnička potvrda, potvrda o nekažnjavanju i itd.

Zamolba za posao je proširena verzija životopisa, gdje kandidati opisuju svoje vještine, znanja, obrazovanja i slično te navode zašto bi organizacija trebala zaposliti upravo njih. Prijava za posao kao i molba moraju imati naveden kontakt telefon i/ili e-mail adresu kako bi ih organizacije mogle kontaktirati ukoliko se odluče pružiti im priliku za zaposlenje.

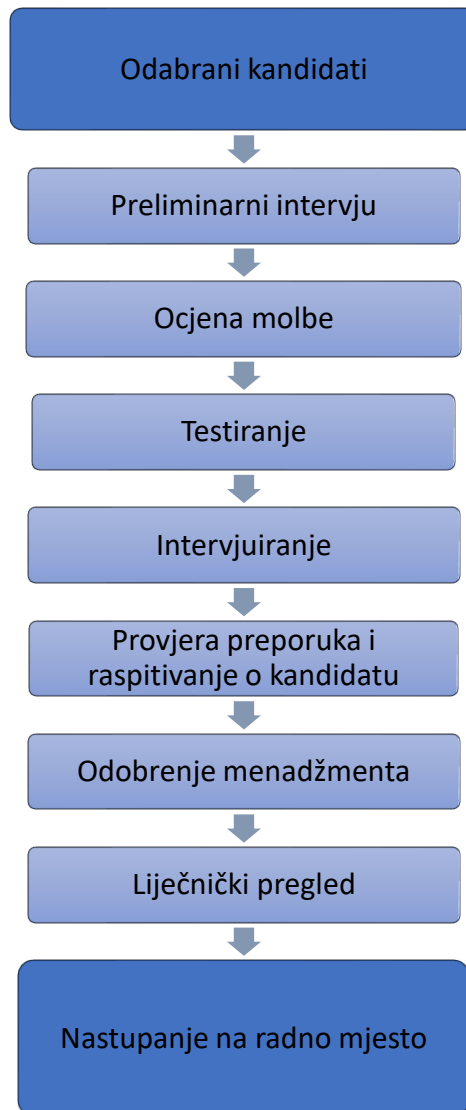
„Odabir kandidata se temelji na psihologijskom ispitivanju sposobnosti, osobina ličnosti, interesa, vrijednosti i motivacije za pojedino radno mjesto, a prema potrebi može obuhvaćati i ispitivanje specifičnih znanja potrebnih za obavljanje pojedinog posla i zdravstvenog stanja kandidata“ (hzz.hr, 2018). Proces selekcije obavljaju stručne osobe, najčešće su to psiholozi, menadžeri ili agencije koje se isključivo bave planiranjem ljudskih resursa. Prilikom selekcije, svaki kandidat promatra se individualno kako bi organizacija prikupila sve potrebne informacije koje će joj pomoći prilikom izbora zaposlenika.

Svaki kandidat poseban je na svoj način te posjeduje različite vještine, znanja, sposobnosti, iskustva, osobine pa čak i talent te kreativnost. Kako navodi Neurond (n.d.), posao psihologa je da procjeni odgovaraju li kandidati određenim radnim mjestima te da procjeni hoće li se budući zaposlenici uklopiti u okruženje organizacije. Psiholog pomaže organizaciji dovesti potencijalne kandidate do najužeg kruga, točnije do samog izbora zaposlenika, no on ne

sudjeluje u konačnoj odluci izbora. Konačnu odluku izbora najboljeg zaposlenika donosi isključivo menadžer.

Odabrati prave ljude te prepoznati njihove kvalitete, ali i mane nije jednostavan posao, iz tog razloga obavlja se profesionalna selekcija, odnosno selekciju obavljaju specijalizirani ljudi. „Cilj profesionalne selekcije kandidata je usklađenost karakteristika kandidata i odgovornost radnog mjesta, kao i karakteristika kandidata i karakteristika organizacije“ (neurond, n.d.).

Danas se određene kvalitete poput visokog obrazovanja, poznavanja jednog stranog jezika, računalne pismenosti i slično smatraju očekivanima, odnosno nekim organizacijama nisu dovoljne za zaposlenje. Takve organizacije traže osobe koje će se istaknuti u masi drugih ljudi pa je iz tog razloga talent, kao i kreativnost vrlo bitan element prilikom zapošljavanja. Osobe koje posjeduju talent za određeni posao, lakše će doći do velikih rezultata, odnosno uz manje truda postići će uspješan rezultat, dok će se osobe koje nemaju talent morati više potruditi kako bi postigle isti rezultat. Isto se može reći i za kreativne ljude, kreativni ljudi gledaju stvari na novi, inovativan način, puni su ideja, pronalaze brža i bolja rješenja za određene probleme. Talentirani i kreativni ljudi, još ako su ekstrovertne osobnosti, brže će se prilagoditi organizaciji, kao i njezinom okruženju.



Prikaz 3. Proces odabira kandidata za posao

Izrada autora prema: Sikavica (2011:535)

Prikaz 3 prikazuje proces odabira kandidata za određeni posao. Naime, proces odabira kreće nakon procesa regrutacije, odnosno nakon što se pribavi potreban broj ljudi za neko radno mjesto. U procesu selekcije postoje razni koraci kroz koje potencijalni kandidati prolaze, no broj i redosljed koraka ovisi o samoj organizaciji, neke organizacije zahtijevaju sve korake, dok neke provode samo određeni broj istih.

Kao prvi korak, odnosno krug selekcije može biti preliminarni intervju. Preliminarni intervju je najčešće razgovor putem telefona. Danas se preliminarni intervju sve rjeđe primjenjuje. Prema Center for career development (2022), telefonski intervju za posao služi osobi koja intervjuira da na osnovu odgovora provjeri jesu li sve stavke iz životopisa istinite i koliko je osoba ozbiljan kandidat za posao. Nakon telefonskog razgovora se pravi preliminarni profil

osobnosti na osnovu dobivenih odgovora, odnosno ukoliko kandidati ne ispunjavaju uvjete organizacije, oni se često eliminiraju, kako bi se smanjio broj kandidata koji nisu dovoljno dobri za zaposlenje.

Prilikom ocjene molbe, organizacije u većini slučajeva eliminiraju veliki broj potencijalnih kandidata na temelju životopisa i zamolbe za posao, ukoliko nisu zadovoljni istim. Primjerice organizacija ima 200 prijava za određena radna mjesta, ali će samo njih 50 dobiti priliku za idući korak, točnije testiranje. Naravno, organizacije računaju na to da se određeni broj kandidata neće odazvati na testiranje.

Testiranje je jedan od najbitnijih koraka prilikom selekcije zaposlenika. Testova koji se obavljaju prilikom zapošljavanja doista ima puno, no neke od osnovnih kategorija testova su (Buble, 2000: 397-400):

- testovi znanja,
- testovi sposobnosti,
- testovi osobnosti,
- testovi interesa.

Testovi znanja obavljaju se kako bi se utvrdila stečena znanja zaposlenika, njegove radne navike i motivacija za daljnje napredovanje (Buble, 2000:397). Testovi znanja sastoje se od otvorenih i zatvorenih pitanja, a cilj je provjeriti znanje koje je ispitanik stekao kroz obrazovanje ili životno iskustvo. Testovi znanja većinom se sastoje od pitanja koja se odnose na organizaciju ili djelatnost kojom se bavi, kao i određenim poslovima.

Što se tiče testova sposobnosti, Požega (2012: 77-83) objašnjava kako se oni obavljaju kako bi se utvrdila sposobnost kandidata za obavljanje nekog posla ili aktivnosti. Prilikom testova sposobnosti zaposlenika, prate se njihove intelektualne, motoričke, te osjetilne sposobnosti, kao i njegove vještine, odnosno psihomotorne sposobnosti. Najčešće korišteni testovi sposobnosti su testovi inteligencije koji testiraju snalažljivost kandidata u određenim situacijama, zatim testovi kreativnosti gdje se od kandidata traži da daju nova i kreativna rješenja problema. Također često se koriste i testovi numeričkih i verbalnih sposobnosti. Testovi osjetilnih, odnosno senzornih sposobnosti najčešće testiraju vid, sluh, okus i njuh zaposlenika. Za takve tipove testiranja koriste se specijalizirani instrumenti te su često u pratnji liječnika, odnosno specijalizirane osobe. Testovima za mehaničke sposobnosti gleda se sposobnost zaposlenika prilikom korištenja raznih strojeva ili alata, dok se testovima za psihomotorne sposobnosti gleda

preciznost, mirnoća i spretnost ruku i drugih dijelova tijela, refleksi odnosno brzina reakcije, koordinacija pokreta i slično.

Testovi interesa ispituju zanimanje kandidata za radno mjesto te općenito za organizaciju. Kandidata se ispituje o njegovim poslovnim, ali i privatnim interesima, kao što su hobiji, zanimanje i slično. Buble (2000) govori kako ovi testovi prednost daju kandidatima koji imaju više interesa za razne stvari i izvan posla jer se smatra kako su te osobe kreativnije, motiviranije, da imaju radnu naviku, bolja razmišljanja i slično.

Požega (2012), također navodi kako testovi uvelike ovise o djelatnosti, odnosno poslom kojim se organizacija bavi. Primjerice osobe koje se kandidiraju za poslove matematičkih znanosti, vrlo vjerojatno će morati riješiti testove numeričkih sposobnosti, dok će osobe koje se prijave za radno mjesto novinara, govornika, prevoditelja i slično imati testove verbalnih sposobnosti. Većina organizacija koje zapošljavaju visokoobrazovane ljude obavljaju veći broj različitih testova, odnosno više krugova testiranja, koji mogu trajati i po par sati. „U pravilu što je viša pozicija i što je zahtjevnije radno mjesto to je tih krugova potencijalno više, no ne nužno“ (Vranješ- Radovanović, 2020).

Testovi također mogu biti individualni gdje se testiranje obavlja pojedinačno te grupni gdje se testira više ljudi od jednom ili se testiranja obavljaju u formiranim timovima. Nadalje, testovi mogu biti ograničeni vremenom gdje je bitno što brže odgovoriti na pitanja te testovi bez vremenskog ograničenja u kojima je bitan sadržaj odnosno točnost samog testa. Testovi se mogu rješavati na računalu ili na papiru te usmenim putem u kojem ispitivač ispituje kandidata određena pitanja.

Pored testova, intervju je jedan od važnijih koraka planiranja ljudskih resursa, možda čak i najvažniji jer organizacija, odnosno odjel za ljudske resurse, može na licu mjesta procijeniti odgovara li potencijalni kandidat za organizaciju ili ne.

Intervju se može definirati kao razgovor dviju ili više osoba putem kojeg se nastoji upoznati kandidata te njegove sposobnosti i vještine potrebne za neko radno mjesto (Posao.hr, 2022). Intervju je najbolji način da organizacija upozna kandidata, njegovo ponašanje, razmišljanje te općenito ciljeve u životu, ali i u organizaciji. Također, potencijalnog kandidata se ispituje što bi učinio u određenim situacijama, bilo to u privatnom životu ili u organizaciji. Takvim pitanjima ispitivač procjenjuje ima li kandidat potencijala za rad u organizaciji, odnosno sposobnost rješavanja mogućih problema. Također, neki ispitivači ispituju pitanja o samoj

organizaciji da vide koliko je kandidat doista zainteresiran za organizaciju, odnosno za rad u istoj.

Ispitivači prilikom intervjua moraju biti uljudni i stvoriti ugodnu atmosferu kako bi se kandidat opustio kroz dugi proces selekcije. Iako se većina ispitivača trudi oko potencijalnih kandidata, ipak postoje oni koji svjesno ili nesvjesno prave greške prilikom intervjua. Dessler (2015:263) navodi kako je jedna od glavnih pogrešaka kriva procjena kandidata na temelju prvog dojma, naime većina ispitivača unaprijed donesi zaključak o nekom kandidatu, čak i kada ga nisu upoznali. Ispitivači često donose zaključke i prije intervjua, na temelju prethodnih koraka, točnije životopisa, zamolbe za posao i raznih testova. „Intervjui su mjesto gdje se pristranost najlakše pojavljuje, jer anketari obično u hodu odlučuju što će koga pitati i kako će protumačiti odgovor“ (Cappelli, 2019). Ispitivači procjene kandidata čim on kroči u prostoriju, gledaju njegovo držanje, ima li kandidat tremu ili je pod stresom, ima li osmjeh ili je ozbiljan i slično.

Zaključak na temelju prvog dojma je može imati loš ishod za one kandidate koji su imali lošije rezultate na testiranju iz razloga što postoji mogućnost da im se ispitivači manje posvete nego osobama koje su imale izvrsne rezultate.

Još jedna pogreška prilikom procjene je kada nakon par lošijih kandidata dođe jedan prosječno dobar, no ne izvrstan za organizaciju, ispitivač ga može nesvjesno krivo procijeniti te smatrati idealnim, iako nije, samo zato što su prethodni kandidati bili lošiji od njega.

Neka od čestih pitanja prilikom intervjua (Babić, 2022):

1. Recite nešto o sebi.
2. Koji su bili vaši izazovi / konflikti u karijeri te kako ste ih riješili?
3. Koje su Vaše snage?
4. Koje su Vaše slabosti?
5. Kako ste saznali da tražimo posao za ovo radno mjesto?

Pitanja za intervju ima doista puno, iako se neka čine jednostavna za odgovoriti, svako pitanje ima posebno značenje i svrhu, odnosno imaju neki cilj kojim se želi doći do željenog odgovora.

2.3.4. Izbor ljudi

Selekcija zaposlenika završava izborom jednog ili više najboljih kandidata za određeni posao. Broj zaposlenih ljudi ovisi o potrebama same organizacije te slobodnih radnih mjesta. Svaka osoba koja se prijavila na natječaj za određeni posao, dobila je priliku predstaviti sebe najbolje

što zna i može, no samo je određeni broj ljudi dobilo posao u organizaciji. „Naime, za obavljanje određenih poslova, na određenim radnim mjestima, uza sve potrebne zahtjeve koje ispunjava pojedini kandidat, izbor između kandidata uvelike će ovisiti o osobnosti svakog kandidata“ (Sikavica, 2011:536).

Osobnost može biti presudan čimbenik prilikom zapošljavanja iz razloga što neka zanimanja, zahtijevaju određena ponašanja ljudi. Neka zanimanja kao što su prodavač, odnosno trgovac, glumac, odvjetnik, učitelj ili profesor, političar te neka slična zanimanja gdje se radi s ljudima, zahtijevaju ekstrovertirane, odnosno društvene, otvorene i prije svega komunikativne ljude (Griego-medical, 2022). Dok za neka radna mjesta kao što su računovođe, programeri ili općenito poslovi koji se obavlja u uredu te ne zahtijeva izravan kontakt s ljudima, osobnosti se ne daje veliki značaj u smislu da osoba mora biti ekstrovertirana. Naime, za takva radna mjesta zaposlenici mogu biti introvertirani, nekomunikativni ili nedruštveni jer nemaju doticaj s kupcima ili općenito ljudima.

Prema Sikavici (2011), svaki čovjek ima drugačiju osobnost i drugačije reagira na određene situacije, zbog toga će na nekim radnim mjestima biti idealan zaposlenik, dok na drugom radnom mjestu možda neće. Visokoobrazovani ljudi mogu proći sve korake procesa planiranja te ući u najuži krug, do samog izbora zaposlenika, no ukoliko organizacija nije zadovoljna njihovim osobinama, postoji velika mogućnost da će posao dobiti neka druga osoba.

Upravo zbog velike različitosti među ljudima rade se određeni koraci planiranja ljudskih resursa. Koraci se rade kako bi organizacija, među velikim brojem ljudi, izabrala idealnog zaposlenika za sebe, odnosno izabrala one zaposlenike čije su osobnosti najbolje za određeni posao.

2.3.5 Ulazak zaposlenika u organizaciju – razvoj i motivacija

Proces planiranja ljudskih resursa ne završava nakon što je organizacija izabrala idealnog zaposlenika za određeni posao. Naime, taj proces traje od planiranja potrebnih zaposlenika, preko zapošljavanja, pa sve do odlaska zaposlenika iz organizacije. Životni ciklus karijere zaposlenika u organizaciji, također započinje njegovim ulaskom, odnosno zapošljavanjem, pa sve do izlaska iz organizacije, bilo to umirovljenjem, željenim ili prisilnim odlaskom. Dolaskom zaposlenika na određeno radno mjesto, odjel za ljudske resurse ima zadatak brinuti o zadovoljstvu, ali i produktivnosti tog zaposlenika.

Prvi zadatak odjela za ljudske resurse prilikom dolaska novih zaposlenika je upoznati ga sa organizacijom, odnosno radnim mjestom i poslom kojeg će obavljati. „Potencijalni zaposlenici moraju dobiti realistične informacije o poslu. Realističan prikaz posla nudi točne informacije o privlačnim i neprivlačnim aspektima posla, radnim uvjetima, tvrtki i lokaciji kako bi zaposlenici razvili odgovarajuća očekivanja“ (Noe, 2006: 260). Novog zaposlenika treba detaljno informirati o organizaciji, čime se bavi, koje proizvode ili usluge nudi, koji su daljnji ciljevi i planovi organizacije, tko je konkurencija i slično. Vrlo je važno da se zaposlenik upozna s okruženjem te se privikne na organizaciju, odnosno da se socijalizira u novom okruženju. Što se zaposlenik brže privikne na novo okruženje, to će i njemu i organizaciji biti lakše krenuti s radom. Vremenski period privikavanja uvelike ovisi o tome dolazi li zaposlenik iz organizacije ili izvan nje (Sikavica, 2011: 539). Ukoliko je zaposlenik već postojeći radnik u organizaciji, no premješten na novo radno mjesto, velika je vjerojatnost da će period privikavanja biti kraći nego privikavanje novih zaposlenika.

„Kada je organizacija već uložila napor i sredstva u pribavljanju i zapošljavanju kvalitetnog osoblja, najveća pogreška bi bila očekivati da će ti zaposlenici samo na temelju svojih potencijala, prethodnih znanja i vještina vrhunski obavljati svoj posao“ (Lovrić, 2018). Svakom novom zaposleniku potrebno je osigurati početnu, ali i kontinuiranu izobrazbu, obuku ili neki oblik razvoja i obrazovanja, kako bi mogao napredovati i usavršavati svoje vještine (Sikavica, 2011). Zaposlenike nije dovoljno jednom naučiti ili im pokazati proces obavljanja posla jer kako tehnologija, ali i sama organizacija napreduje tako i zaposlenici trebaju biti u korak s vremenom. Sikavica, također govori kako novim zaposlenicima često nije dovoljno znanje koje su stekli kroz obrazovni program škole ili fakulteta, pa su im potrebna dodatna obrazovanja i obuke koje su specifične za posao kojeg obavljaju u organizaciji . Iako se razvoj odnosi na formalno obrazovanje, radna iskustva, sposobnosti i slično, on pomaže zaposlenicima u pripremi za nove pozicije u organizaciji.

Sam razvoj zaposlenika ne ovisi isključivo o stupnju obrazovanja, dodatnim obukama i slično. Razvoj daljnjeg napretka zaposlenika ovisi upravo o njemu samome, odnosno o njegovoj motivaciji za napredovanje i razvijanje. „Motiviranje i nagrađivanje, kako je istaknuto, jedan od ključnih zadataka i funkcija menagementa ljudskih potencijala u organizaciji i jedan od najvažnijih zadataka menagera koji su u motiviranju zaposlenih presudan faktor“ (Bahtijarević, 1999: 600). Odjel za ljudske resurse pomaže motivirati zaposlenike tako što ih potiče na rad, komuniciraju s njima, hrabre ih, nagrađuju za dobro obavljen posao, bilo to materijalno ili nematerijalno. Odjel za ljudske resurse također treba upoznati zaposlenika, saznati što ih

motivira te koje su njihove radne navike. Zaposlenike se može motivirati na različite načine. Iako je novac glavni motivator kod većine, zaposlenike se može motivirati i slobodnim danima, većim pauzama, pohvalama i komplimentima za dobro obavljen rad, raznim priznanjima, bonusima i slično. Danas se sve češće motiviraju zaposlenici tako što im se daju na korištenje službeni automobili, mobilni uređaji, računala, rezervirana parkirna mjesta itd. Zaposlenike treba motivirati i poticati za svaki dobro obavljen posao kako bi postigli još bolji rezultat, no isto tako zaposlenike treba motivirati ukoliko jednom ili dvaput naprave lošiji posao, da ne odustanu od istog i ne postanu demotivirani (Požega, 2012). Zaposlenicima koji jednom ili dvaput naprave neku grešku, treba dati do znanja što rade krivo te ih uputiti na ispravak. S druge strane, zaposlenike koji kontinuirano i svjesno prave istu grešku, treba na određen način kazniti, bilo to premještajem na niže radno mjesto, smanjenjem plaće ili nekim drugim metodama.

2.4. Pristupi planiranja zaposlenika različitih organizacija

Organizacije mogu birati zaposlenike za koje smatraju da su idealni za određeno radno mjesto te u većini slučajeva unaprijed znaju točno kakvu osobu traže. Iz tog razloga kandidati koji ne ispunjavaju uvjete koje organizacija traži, često ne dobiju niti priliku predstaviti se i pokazati svoje kvalitete. Nažalost, neke organizacije prilikom zapošljavanja diskriminiraju određene osobe, bilo da se radi o diskriminaciji spolova, diskriminaciji po godinama, seksualne orijentiranosti ili općenito izgleda određenih osoba (osobe koje imaju tetovaže, *piercige*, drugačiju boju kose nego inače i slično). S druge strane, postoje organizacije koje se zalažu za ravnopravnost, odnosno jednaka prava za sve ljude. Takve organizacije teže ka tome da zapošljavaju nacionalne manjine, ljude starije životne dobi, studente ili učenike, osobe sa invaliditetom ili posebnim potrebama i slično.

Puškarčić (2019) navodi kako se prema njezinim sugovornicima može zaključiti da poslodavci u Hrvatskoj poštuju i potiču zapošljavanje različitih nacionalnih manjina, seksualnih opredjeljenja, pripadnika različitih vjeroispovijesti, osobe drugačijeg izgleda i slično, ali da u stvarnosti to nije tako. Naravno postoje organizacije koje poštuju različitosti, no u Hrvatskoj je taj broj organizacija i dalje nedovoljan. Neke od velikih organizacija koje osiguravaju jednake mogućnosti za sve te zapošljavaju osobe s različitostima su Hrvatski Telekom i INA. Hrvatski Telekom ima oko 45% žena na visokim menadžerskim pozicijama, također zapošljavaju osobe s invaliditetom za koje imaju i posebno prilagođene prostorije (Poslovni.hr, 2017) .

Hrvatska se posljednjih godina susrela s manjkom radne snage, posebno građevinska industrija, iz tog razloga neke organizacije dovode radnu snagu iz susjednih zemalja, kao što su Albanija,

Sjeverna Makedonija, Bosna i Hercegovina, Turska, Ukrajina i slično. Građevinske industrije jedne su od rijetkih, koje zapošljavaju veliki broj ljudi nacionalnih manjina (Puškarić, 2019).

Danas postoje razni poticaji za organizacije koje zapošljavaju osobe s različitostima. Prema Hrvatskom zavodu za zapošljavanje (Mjere.hr,2022), ciljane skupine za koje se izdaju poticaji su: osobe u nepovoljnom položaju (osobe koje nisu zaposlene 6 mjeseci od dana podnošenja zahtjeva, osobe u dobi od 15 do 24 godine te osobe starije od 50 godina, osobe bez završene srednje škole i osobe koje nemaju radnog staža) i osobe s invaliditetom.

Prema Mjerama.hr (2022), Hrvatski zavod za zapošljavanje daje mjesečni paušalni iznos poticaja, odnosno potpore za zapošljavanje. Mjesečni paušalni iznos s poreznom olakšicom za ciljanu skupinu 1 (osobe u nepovoljnom položaju) iznosi od 1.870,00kn do 2.860,00 kn, ovisno o razini obrazovanja osobe (osobe bez završene osnovne škole, osobe sa završenom srednjom školom i osobe sa visokom školom), dok mjesečni paušalni iznos s poreznom olakšicom za ciljanu skupinu 2 (osobe s invaliditetom) iznosi od 3.040,00 kn do 4.640,00 kn, također ovisno o razini obrazovanja osobe.

Iako Hrvatski zavod za zapošljavanje potiče i pomaže organizacijama s određenim iznosom poticaja, brojne organizacije se i dalje teško odlučuju za zapošljavanje osoba u nepovoljnom položaju te osoba sa invaliditetom. Jedan od razloga nezapošljavanja osoba s različitostima su stereotipi, odnosno negativan stav društva da takve osobe imaju slabije radne potencijale (Kozjak, 2018).

Planiranje ljudskih resursa s posebnim potrebama, invaliditetom ili osoba u nepovoljnim okolnostima, može donijeti brojne koristi organizaciji, posebno ako su te osobe kvalitetni radnici. Osim organizaciji, veliku korist i zadovoljstvo donijet će upravo tim osobama koje su dobile posao. Naime, prilikom zapošljavanja osoba s različitostima, osigurava im se egzistencija i raste njihovo zadovoljstvo, kao i samopoštovanje. Osobe postaju društveno aktivnije te se više socijaliziraju i postaju zadovoljnije svojim životom.

Osim osoba sa invaliditetom i posebnim potrebama, u Hrvatskoj je i danas problem zapošljavanja mladih osoba, posebno ženskih osoba koje se u bližoj budućnosti žele ostvariti kao majke. Naime, brojne organizacije diskriminiraju mlade ženske osobe, upravo iz razloga majčinstva te se odlučuju zaposliti ili muške osobe ili osobe koje nemaju u planu imati djecu u bližoj budućnosti. Broje organizacije prilikom zapošljavanja, ispituju mlade ženske osobe planiraju li trudnoću u bližoj budućnosti, što može biti, ali i je izrazito diskriminirajuće.

Također, veliki problem mladih osoba prilikom zapošljavanja je manjak radnog iskustva jer većina organizacija traži barem neko iskustvo, posebno u djelatnosti kojom se organizacija bavi.

Isto tako, problem prilikom zapošljavanja imaju osobe starije životne dobi koje su ostale bez posla. Brojne organizacije ne žele zaposliti osobe treće životne dobi jer smatraju kako će lakše prilagoditi i obučiti mlađe osobe.

3. Metodologija

Predmet ovog rada je definiranje i opisivanje procesa planiranja ljudskih resursa u organizaciji. Proces planiranja ljudskih resursa detaljno je opisan kroz pet koraka planiranja, od kojih su najvažniji pribavljanje odnosno regrutacija zaposlenika te selekcija.

Cilj rada je prikazati značenje odjela za ljudske resurse u organizaciji, kao i složenost cjelokupnog procesa. Planiranje ljudskih resursa dugotrajan je i zahtjevan proces, upravo iz razloga jer ima više koraka koji se moraju iznova ponavljati, ukoliko nisu dobro odrađeni.

Korištenjem deskriptivne metode opisuje se proces zapošljavanja, kao i planiranja budućih, ali i sadašnjih zaposlenika. Prilikom izrade rada, korištene su knjige (fizičke i e-knjige), portali, stručni radovi, stručni časopisi te ostali Internet izvori. Kao izvori informacija korištena je strana i domaća literatura.

4. Rasprava

Ljudski su resursi važan element svake organizacije. Organizacija ne može funkcionirati bez ljudi, stoga je važno da se organizacija odnosi prema svojim zaposlenicima sa dostojanstvom te ih umjesto resursa, ili radne snage, naziva zaposlenicima ili kolegama. Zaposlenici koji se osjećaju poželjno i prihvaćeno u organizaciji, uzvratit će joj na način da svojim radom doprinesu poslovnom uspjehu. Odjel za ljudske resurse postoji kako bi se postigla ravnoteža između ponude i potražnje potencijalnih zaposlenika, ali i zadovoljstvo organizacije sa zaposlenicima i zaposlenika sa organizacijom.

Može se reći kako obje strane, odnosno i organizacija i zaposlenici imaju koristi od kvalitetnog rada odjela za ljudske resurse. Naime, dobrim planiranjem ljudskih resursa, organizacija dobiva produktivne i vrijedne zaposlenike, koji pomažu ostvariti ciljeve organizacije, riješiti određene probleme, smanjiti troškove, odnosno povećati prihode te općenito rezultiraju uspješnom poslovanju organizacije, kao i povećanju konkurentnosti na tržištu. S druge strane, odjel za ljudske resurse brine i motivira zaposlenike. Zaposlenici koji se iskažu, mogu dobiti mogućnost unaprjeđenja na bolje radno mjesto, veću plaću, fleksibilno radno vrijeme i slično. Organizacija treba imati cilj da njezini zaposlenici budu zadovoljni, jer zadovoljni zaposlenici postižu osobni, ali i poslovni razvoj.

Na uspjeh poslovanja organizacije, kao i na planiranje ljudskih resursa utječu unutarnji i vanjski čimbenici. Veliki problem organizacije su vanjski čimbenici, na koje ona ne može utjecati. Kao što je navedeno u radu, vanjski čimbenici su neizvjesnost okoline, tržište rada, zakonske regulative i sindikati. Svaki od tih čimbenika predstavlja drugačiji problem za organizaciju, iz tog razloga organizacija mora biti spremna na određene rizike, neizvjesnost pa čak i neuspjeh. Što se tiče unutarnjih čimbenika, na njih organizacija može utjecati te tako spriječiti moguće probleme.

Prilikom planiranja ljudskih resursa, bitno je držati se određenih koraka kod procesa zapošljavanja. Prilikom procesa zapošljavanja, organizacija ne treba nužno proći kroz sve korake, naime neke organizacije zaposle prvog potencijalnog kandidata koji se prijavi za natječaj za posao, dok za neke organizacije, potencijalni kandidati prolaze kroz cijeli proces zapošljavanja. Organizacija mora znati točan broj zaposlenika koji je potreban za određena radna mjesta. Prilikom planiranja, također je potrebno utvrditi i koje kvalifikacije budući zaposlenici moraju imati.

Prvi korak planiranja ljudskih resursa, pribavljanje ili regrutacija važan je za one organizacije koje žele pronaći pravog zaposlenika. Kako bi oglas za posao došao do što većeg broja ljudi, neke organizacije moraju uložiti dosta novca, što donosi dodatne troškove. S druge strane, organizacije koje žele pronaći bilo kakvog zaposlenika, neće se toliko truditi oko samog oglašavanja posla. Kada bi organizacije mogle birati o zapošljavanju kandidata unutar ili izvan same organizacije, preporučuje se birati one kandidate koji su već zaposleni u organizaciji. Razlog tomu je što unutarnji zaposlenici znaju kako organizacija funkcionira, upoznati su sa svim dijelovima, kao i ostalim zaposlenicima te imaju iskustva u određenim poslovima. Također, velika prednost zapošljavanja unutarnjih zaposlenika je to što je proces zapošljavanja puno brži i jeftiniji od zapošljavanja ljudi izvan organizacije.

Što se tiče novca i vremena, isto se može reći za proces selekcije. Organizacije koje provode planiranje ljudskih resursa, uložiti će novac i vrijeme na razne testove, intervjue i slično, dok organizacije koje ne provode proces selekcije neće trošiti vrijeme na to. Organizacijama koje ne provode regrutaciju zaposlenika, kao ni selekciju, izabrani zaposlenici, ako nisu dovoljno dobri za određeni posao, mogu donijeti određene troškove. Takve organizacije morat će izdvojiti više vremena za obuku ili usavršavanje zaposlenika, nego što bi inače bilo potrebno. Nekvalitetni zaposlenici često ne znaju kako treba obavljati posao, što oduzima puno vremena osobama koje ih uče kako obavljati posao. Kvaliteta zaposlenika, odnosno njihova produktivnost uvelike ovisi o osobnosti i motivaciji za radom. Za većinu organizacija, poželjno je da im zaposlenici budu ekstrovertni, komunikativni i otvoreni, ali prije svega produktivni i motivirani za rad. Osobnost zaposlenika ne može se promijeniti iz korijena, stoga odjel za ljudske resurse mora raditi, prvenstveno na pronalasku idealnog zaposlenika za neko radno mjesto te na njegovoj motivaciji i želji za radom i stjecanjem novih znanja i vještina.

Planiranje ljudskih resursa trebalo bi biti jednako za sve zaposlenike, ali i potencijalne kandidate. Naime, organizacija treba postupati jednako prema zaposlenicima i potencijalnim kandidatima svih vjera, kultura, nacionalnosti, boje kože, godina, spola i slično. No, s druge strane osobe koje se istaknu u dobrom radu, treba na neki način izdvojiti i nagraditi, bilo to povećanjem plaće, komplimentom ili slobodnim danima. Isto tako osobama koje se istaknu s vrlo lošim kontinuiranim radom, odjel za ljudske resurse treba poduzeti neke mjere, bilo to kažnjavanje, motivacija ili dodatne obuke i usavršavanje.

5. Zaključak

Od svih elemenata organizacijske strukture ljudi će i dalje ostati najvažniji. Ljudi su ti koji pokreću i vode organizaciju, stoga je važno nastaviti ulagati u ljudske resurse, ulagati u obuku zaposlenika, proširivati njihova znanja i vještine te voditi brigu o njima. Upravo je odjel za ljudske resurse taj koji ulaže svoje vrijeme i znanje u zaposlenike te vodi brigu o njima. Odjel za ljudske resurse pribavlja zaposlenike, sudjeluje u procesu zapošljavanja, provodi razne testove i intervjue, motivira ih, nagrađuje, usmjerava na bolje, ali i otpušta u određenim situacijama. Planiranje ljudskih resursa obavlja se tijekom cijelog „životnog ciklusa“ zaposlenika u organizaciji, od njegovog ulaska do samog izlaska iz organizacije, bilo to otpuštanjem ili umirovljenjem. Najvažnije je pribaviti dovoljan broj kvalificiranih ljudi, kako bi organizacija daljnjim procesom selekcija mogla eliminirati one koji nisu dovoljno dobri za posao te izabrati jednog ili više najboljih zaposlenika. Organizacije će češće pribavljati već postojeće, odnosno unutarnje zaposlenike jer oni imaju iskustva, poznaju organizaciju i okruženje te većinom vlada ugodna atmosfera. S druge strane, ako se organizacija ipak odluči za pribavljanje vanjskih izvora zaposlenika, neće napraviti pogrešku jer novi zaposlenici mogu donijeti nova znanja, iskustva, nove ideje, kao i rješenja određenim problemima.

Također, vrlo važan posao ljudskih resursa prilikom planiranja je uravnotežiti ponudu i potražnju zaposlenika. Ako organizacija ima manjak zaposlenika, mora planirati koliko će joj zaposlenika trebati te kojih kvalifikacija. S druge strane, ako organizacija ima višak zaposlenika, morat će koristiti određene metode smanjivanja broja istih, bilo da se radi razmještajem na radna mjesta gdje nedostaju zaposlenici, smanjivanjem radnog vremena ili u krajnjem slučaju otpuštanja određenog broja zaposlenika.

Može se zaključiti kako je kvalitetno planiranje ljudskih resursa često presudno za uspješno poslovanje organizacije. Razlog tomu je što organizacije koje ne planiraju ljudske resurse ili ih planiraju pogrešno i nekvalitetno, često imaju visoke troškove poslovanja ili nezadovoljne zaposlenike što može rezultirati lošim poslovanju i ugledu organizacije.

Literatura

1. Babić, S. (2022). Kako odgovoriti na pet najčešće postavljanih pitanja na intervjuu za posao. Dostupno na: <https://lidermedia.hr/zivot/kako-odgovoriti-na-pet-najcesce-postavljanih-pitanja-na-intervjuu-za-posao-141674> [pristupljeno: 20.06.2022.]
2. Bahtijarević, Š.F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Bhattacharyya D.K. (2006). *Human Resource Planning*. [Online] New Delhi: Excel books. Dostupno na: <https://books.google.hr/books?id=XSSUAIWy4UQC&printsec=frontcover&hl=hr#v=onepage&q&f=false> [pristupljeno: 06.06.2022.]
4. Brčić, R., Černe, M., Dulčić, Ž., Hernaus, T., Malbašić, I., Matić, I., Pološki, V.N., Rey, C. (2018). *Koraci uspješnog organiziranja*. Zagreb: Školska knjiga.
5. Buble, M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet.
6. Bunjevac, T. (n.d.). Što su ljudski resursi? Dostupno na: <https://kadrovih.wordpress.com/sto-su-ljudski-resursi/> [pristupljeno: 09.08.2022.]
7. Cappelli, P. (2019). Your Approach to Hiring Is All Wrong. Dostupno na: <https://hbr.org/2019/05/your-approach-to-hiring-is-all-wrong> [pristupljeno: 11.06.2022.]
8. Center for career development (2022). Intervju za posao. Dostupno na: https://www.razvoj-karijere.com/baza_znanja/intervju-za-posao [pristupljeno: 16.06.2022.]
9. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*, 12. izdanje. Zagreb: MATE.
10. Economy-Pedia, (n.d.). Ljudski potencijali (HR). Dostupno na: <https://hr.economy-pedia.com/11031655-human-resources-hr#menu-3> [pristupljeno: 01.06.2022.]
11. Giljević, T. (2014). Okolina upravne organizacije. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/229881> [pristupljeno: 20.06.2022.]
12. Griego-medical (2022). Introvert i ekstrovert – tko su oni? Dostupno na: <https://hr.griego-medical.com/tip-jekstravertivnyj-introvertivnyj-vostok.htm> [pristupljeno: 28.06.2022.]
13. Heathfield, M. S. (2021). What is a human resource?. Dostupno na: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-human-resource-1918144> [pristupljeno: 25.04.2022.]

14. Hrvatski zavod za zapošljavanje (2018). Profesionalna selekcija. Dostupno na: <https://www.hzz.hr/usluge-poslodavci-posloprimci/profesionalna-selekcija-za-poslodavce/> [pristupljeno: 15.06.2022.]
15. Human resources edu (2022). What is Human Resource?. Dostupno na: <https://www.humanresourcesedu.org/what-is-human-resources/> [pristupljeno: 27.04.2022.]
16. Kozjak, A. (2018). Mišljenja poslodavaca o zapošljavanju osoba s invaliditetom. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/327272> [pristupljeno: 24.06.2022.]
17. Lovrić, I. (2018). Koji su koraci u procesu osposobljavanja zaposlenika. Dostupno na: http://kadrovi.hr/clanak_hr.php?clanak=85 [pristupljeno: 20.06.2022.]
18. Mjere.hr (2022). Potpora za zapošljavanje. Dostupno na: <https://mjere.hr/katalog-mjera/potpora-za-zaposljavanje/> [pristupljeno: 14.06.2022.]
19. Neurond.hr (n.d.). Zašto je selekcija zaposlenika potrebija nego ikada?. Dostupno na: http://www.neuronedukacije.hr/?page_id=1064 [pristupljeno: 19.06.2022.]
20. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentne prednosti*, 3. izdanje. Zagreb: MATE
21. Papec, J. (2022). Strategije poduzeća, što su i koje su prednosti?. Dostupno na: <https://mentorica.biz/pitanja-i-odgovori/osnove-poduzetnistva/strategije-poduzeca-sto-su-i-koje-su-prednosti-272/> [pristupljeno: 20.06.2022.]
22. Pinto-Chilcott, M. (2015). The history of human resource management (HRM). Dostupno na: <https://www.consensushr.com/the-history-of-human-resource-management-hrm/> [pristupljeno: 16.04.2022.]
23. Posao.hr (2022). Intervju - razgovor za posao. Dostupno na: https://www.posao.hr/savjet.php?page=razgovor_za_posao [pristupljeno: 18.06.2022.]
24. Poslovni.hr (2014). Kako regrutirati idealne kandidate za radno mjesto u vašoj kompaniji?. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/poduzetnik/kako-regrutirati-idealne-kandidate-za-radno-mjesto-u-vasoj-kompaniji-281154> [pristupljeno: 15.06.2022.]
25. Poslovni.hr (2017). Hrvatski Telekom se uključio u veliki međunarodni projekt za žene „Women STEM Awards“. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/domace/hrvatski-telekom-se-ukljucio-u-veliki-meunarodni-projekt-za-zene-women-stem-awards-335558> [pristupljeno: 24.06.2022.]
26. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa : upravljanje ljudima i znanjem u poduzećima*. Osijek: Ekonomski fakultet.

27. Psidra (2019). Ljudski Resursi (Human Resources). Dostupno na: <https://psidra.com/tvrtke-i-poslovni-ljudi/ljudski-resursi/> [pristupljeno: 15.04.2022.]
28. Puškarić, K. (2019). Med i mlijeko teku kad poslodavci govore o različitosti. Dostupno na: <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/med-i-mlijeko-teku-kad-poslodavci-govore-o-razlicitosti-129285> [pristupljeno: 20.05.2022.]
29. Putera, T. (2019). Upravljanje HR-om: kako će mali postati veći. Dostupno na : <https://privredni.hr/kako-ce-mali-postati-veci> [pristupljeno: 06.06.2022.]
30. Selectio.hr (2022). Proces potrage za kadrovima. Dostupno na: <https://www.selectio.hr/potruga-za-kadrovima/proces-potrage-za-kadrovima/> [pristupljeno: 13.06.2022.]
31. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
32. Sssh.hr, (n.d.). Što je to sindikat. Dostupno na: <https://www.sssh.hr/hr/cesta-pitanja/sssh/cesta-pitanja-98> [pristupljeno: 17.06.2022.]
33. Vasić, M. (2007). Planiranje ljudskih resursa. Dostupno na: <http://vasic.info/planiranje-ljudskih-resursa/> [pristupljeno: 10.06.2022.]
34. Vranješ, R. I. (2020). Zašto testiranja i razgovori za posao tako dugo traju?. Dostupno na: <https://zimo.dnevnik.hr/clanak/zasto-testiranja-i-razgovori-za-posao-tako-dugo-traju---596642.html> [pristupljeno: 17.06.2022.]
35. Vukojičić, T. T. (2017). Suvremeni pristupi i modeli zapošljavanja društvenih manjina u javnoj upravi. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/276011> [pristupljeno: 25.06.2022.]

Popis slika i tablica

Popis tablica

Tablica 1. Čimbenici koji utječu na planiranje ljudskih resursa	8
Tablica 2. Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutiranja.....	15

Popis slika

Prikaz 1. Redoslijed aktivnosti izbora ljudi	10
Prikaz 2. Piramida prinosa pribavljanja	14
Prikaz 3. Proces odabira kandidata za posao.....	19