

[Type here]

[Type here]

[Type here]

**MEDIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA**

TEA ČRNILA

**KVALITETA KADROVA KAO SEGMENT MENADŽMENTA
LJUDSKIH RESURSA**

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2019.

[Type here]

[Type here]

[Type here]

**MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA**

TEA ČRNILA

**KVALITETA KADROVA KAO SEGMENT MENADŽMENTA
LJUDSKIH RESURSA
QUALITY OF THE BOARD AS A SEGMENT OF MANAGEMENT
OF HUMAN RESOURCES**

ZAVRŠNI RAD

Mentor:

Mirjana Trstenjak, mag.oec.

ČAKOVEC, 2019.

[Type here]

[Type here]

[Type here]

Zahvala:

Ovim putem zahvaljujem svojoj obitelji, suprugu i najbližim prijateljima na pomoći, ohrabrivanju i potpori tijekom studija. Također, zahvaljujem svojoj mentorici Mirjani Trstenjak, mag.oec. na stručnom vođenju kroz izradu ovog Završnog rada.

Također, izjavljujem da sam Završni rad izradila sama, koristeći se navedenom literaturom i znanjem stečenim na Međimurskom veleučilištu u Čakovcu.

U Varaždinu 12. srpanja 2019.

SAŽETAK

Menadžment ljudskih resursa je najvažniji stup za dobre temelje poslovanja neke tvrtke. Dobar i zadovoljan radnik koji redovito prima dodatna znanja i vještine potrebne za svoj posao te je, naravno, zadovoljan svojim poslom, kroz svoj rad garantira kvalitetu i uspješnost poslovanja svoje tvrtke. Za tog zadovoljnog radnika tvrtka brine kroz svoj odjel menadžmenta ljudskih resursa. Menadžment ljudskih resursa nije jednostavan posao te je podijeljen kroz različite procese koji se obavljaju prema potrebama radnika i tvrtke.

Sam menadžment ljudskih resursa, te sve procese kojim se bavi, detaljnije su opisani u radu i prikazani kroz provedenu anketu koja govori o načinu poslovanja i ulozi kadra ljudskog potencijala unutar poduzeća.

Ključne riječi: kadrovi, kvaliteta ljudskih resursa, menadžment ljudskih resursa, primjeri i analiza ljudskih resursa.

SADRŽAJ

SAŽETAK

SADRŽAJ.....	4
1. UVOD	6
2. POJAM I FUNKCIJE MENADŽMENTA	7
3. PONAŠANJE ZAPOSLENIH U PODUZEĆU	10
4. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA.....	11
5. DJELATNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA	13
5.1. Primanje kandidata.....	13
5.2. Ocjenjivanje uspješnosti zaposlenih	14
5.3. Motivacija zaposlenih	15
5.4. Nagrađivanje zaposlenih.....	15
5.5. Konflikti i stres	16
6. PRIBAVLJANJE I ODABIR KADROVA.....	17
6.1. Unutarnji i vanjski izvori pribavljanja	17
6.2. Vođenje intervjua i vrste pitanja pri odabiru kandidata.....	18
7. PRIMJERI PROVOĐENJA PROCESA UNUTAR ODJELA LJUDSKIH RESURSA	20
7.1. Ljudski resursi unutar AIESEC organizacije.....	20
7.2. Ljudski resursi unutar tvrtke Fero - Preis	20
7.3. Usporedba navedenih primjera	21
8. ISTRAŽIVANJE.....	22
8.1. Opis uzorka i metoda	22
8.2. Rezultati istraživanja.....	22
9. ZAKLJUČAK	30
10. LITERATURA	31
11. PRILOZI.....	32
Sheme.....	32
Tablice.....	32
Grafikoni	32
Anketa.....	33

1. UVOD

Organizacijska struktura označava građu organizacije pomoću koje se definiraju temeljni elementi organizacije. Kao i sve u životu i organizacijska struktura je evoluirala kroz godine pa se tako početkom 20. stoljeća pojavljuje klasična organizacijska teorija gdje se organizacijska struktura poistovjećuje s formalnom organizacijskom hijerarhijom gdje je fokus na rasponu kontrole. Tu se radi o horizontalnoj i vertikalnoj dimenziji hijerarhije, koja je i danas mnogima shvaćana kao klasična organizacijska struktura.

Sredinom stoljeća javlja se neoklasična organizacijska teorija koja je obilježena dominacijom sociološkog i psihološkog pristupa. Dakle, u ovom aspektu promatranja strukture, promatraju se međuljudski odnosi čiji je obuhvat širi, no ipak manje stabilan nego formalni odnos.

Krajem stoljeća pojavljuje se suvremena ekonomska organizacijska teorija koja se bavi strateškim ekonomskim odnosima između organizacijskim jedinicama. Ona pak, kao posljedicu, nosi nove ekonomske teorije u kojima se pod strukturom smatra sastav aktivnosti i resursa neke organizacije.

Danas većina poduzeća ima klasičnu funkcijsku strukturu gdje se podjela rada, grupiranje i povezivanje poslova obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama. Standarni oblik funkcijske organizacijske strukture sastoji se od jedne osobe (predsjednik, direktor) ili uprave te drugih raznih kadrova ovisno o poslu kojem se poduzeće bavi (nabava, proizvodnja, prodaja, računovodstvo i financije, pravna služba, ljudski potencijali. (https://eu.pravo.hr/_download/repository/02_-_Organizacijska_struktura.pdf)

2. POJAM I FUNKCIJE MENADŽMENTA

Na pitanje što je to menadžment nije lako ni jednostavno odgovoriti, no zna se da je taj pojam povezan s ograničenim resursima i organizacijama.

Od prapočetaka su čovjek i organizacija neraskidivo i simbolički povezani. Organiziranje je oduvijek za čovjeka predstavljalo alat u službi zadovoljavanja njegovih potreba. Promišljanje i priprema čovjekovog proizvodnog rada, odnosno kako se to danas naziva organiziranje – doprinosili su uspješnosti. (Novak i Sikavica, 1999:3.)

Postoje definicije koje govore o menadžmentu kao vještini, znanstvenoj disciplini i profesiji, a najčešće se tu radi o sposobnosti vođenja i usmjeravanja određene skupine ljudi da bi se ostvarili određeni plan ili cilj. U svemu tome bitno je da resursi moraju postojati, a kada se radi o ljudskim resursima onda se sam menadžment ljudskih resursa odnosi na rad drugih zaposlenika i njihovo ponašanje, a to se odnosi na motiviranje radnika i slično, kao i sam rad s drugima u određenim organizacijskim procesima. (Gutić i Rudelj, 2012)

Menadžment u suštini nije tako jednostavno definirati, a da se pri tome obuhvate svi njegovi sadržaji, njegova bit i značenje i uvaži njegova kompleksnost. Nije lako biti točan i precizan, a pri tom i sadržajno kompletan i sveobuhvatan. Mnogi, koji su ga pokušali definirati, shvatili su na kraju da je to tek samo još jedan pokušaj. Bolji je, a zato i realniji pristup, umjesto toga opisati njegove osnovne atribute. Dakle, suvremeni menadžmenti njegovo poimanje ima ili bi mogao imati sljedeće atribute:

- a) Menadžment je sustavan i cjelovit proces koordinacije i rukovođenja određenim mogućim resursima uz pomoć općih i specifičnih znanja (nije jednokratni akt), koji je točno definiran i determiniran poslovima, zadacima, poslovnim funkcijama ili poslovnim podsustavima, s temeljnim ciljem ostvarivanja misije i zajedničkih ciljeva poduzeća na svrsishodan način.
- b) Menadžment se bavi prošlošću i sadašnjošću poduzeća, ali je imperativno povezan i sa budućnošću poduzeća, što se prvenstveno odnosi na strateški menadžment poduzeća u svim fazama procesa strateškog menadžmenta (analiza interne, poslovne i eksterne okoline poduzeća; postavljanje vizije, misije i

ciljeva poduzeća; kreiranje korporacijske, poslovne i funkcijske strategije i politika poduzeća za njihovu operacionalizaciju; implementacija strategija i politika poduzeća; strateška kontrola, evaluacija, revizija i menadžerski informacijski sustav te povratna veza).

- c) Menadžment prožima sve poslovne funkcije, sustave i podsustave, organizacijske strukture i upravljačke razine jednog poduzeća i integrira ih u jednu cjelinu.
- d) Menadžment realizira ciljeve i zadatke isključivo aktiviranjem, kreiranjem, selekcijom, razvijanjem i usmjeravanjem ljudskih resursa prema definiranim ciljevima, odnosno uključuje rad s drugima i/ili posredstvom drugih ljudi. (Gutić i Rudelj, 2012:24)

Prema Gutiću i Rudelju (2012) postoji mnogo funkcija menadžmenta. Razni autori su definirali različite funkcije u procesu menadžmenta ljudskih resursa, a sve je to povezano s vremenom kada su te definicije nastale i samim pristupom autora. Svatko ima svoj pogled u kategorizaciju funkcija, a neki od tih autora koji će se spomenuti u ovom radu su H. Fayol, P. Drucker, J. Champy, J. Massie te S. Rudelj.

- H. Fayol (1920) u osnovne funkcije menadžmenta ubraja planiranje, organiziranje, naređivanje, kontroliranje i koordinaciju.
- P. Drucker (1961) kao osnovne funkcije menadžmenta spominje postavljanje ciljeva, organiziranje, motiviranje i komuniciranje, mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata i razvoj kadrova.
- Za J. Champy (1995) osnovne su funkcije mobiliziranje, omogućavanje, definiranje, mjerenje i komuniciranje.
- J. Massie (70-ih godina prošlog stoljeća) kaže da osnovne funkcije menadžmenta čine sedam poslova, a to su donošenje odluka, organiziranje, izgradnja kolektiva, planiranje, komuniciranje, usmjeravanje i kontroliranje.
- S. Rudelj (2002) menadžment je malih poduzeća definirao u deset funkcija poduzeća, a to su planiranje, marketing, financiranje, znanje, organiziranje, vođenje, kadrovanje, kontroliranje, javna odgovornost i osobna odgovornost.

Menadžment se dijeli na šest kategorija, a svaka kategorija ima niz različitih vrsta menadžmenta. Prva kategorija menadžmenta je prema nivoima, a ona obuhvaća

operativni menadžment i strateški menadžment. Druga kategorija menadžmenta je prema sadržajima, a neke od vrsta menadžmenta koje obuhvaća su marketing menadžmenta, menadžment prodaje, menadžment distribucije, menadžment ljudskih resursa, ekološki menadžment, financijski menadžment itd. Treća kategorija menadžmenta je prema djelatnostima i tu se ubraja menadžment u industriji, menadžment usluga, poljoprivredni menadžment, menadžment javnih poduzeća i slično. Četvrta kategorija menadžmenta je prema ustrojstvu poduzeća, a vrste menadžmenta koje se tu ubrajaju su menadžment profitnog centra, menadžment troškovnog centra, menadžment tvornice, menadžment hotela i tako dalje. Peta kategorija menadžmenta je prema obuhvatu te obuhvaća samo dvije vrste menadžmenta, a to su menadžment osobnih usluga (pjevači, zabavljači, glumci) i menadžment grupe. Šesta kategorija menadžmenta je prema hijerarhijskom nivou u organizaciji, a neke od vrsta menadžmenta su top menadžment, viši menadžment te srednji menadžment. (Gutić i Rudelj, 2012)

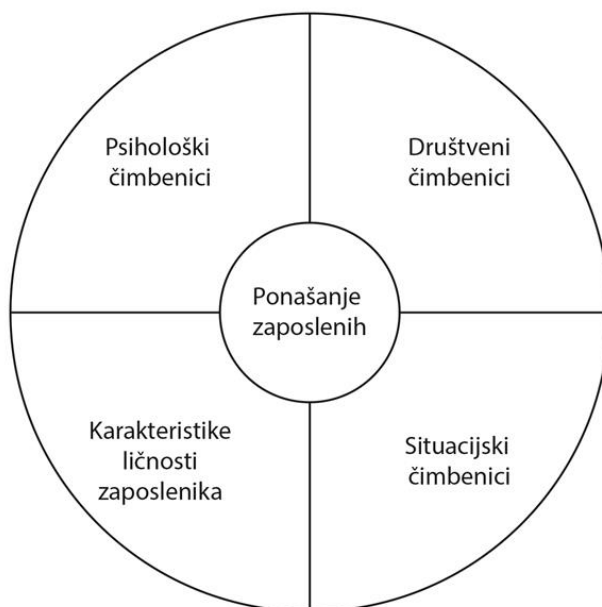
3. PONAŠANJE ZAPOSLENIH U PODUZEĆU

Prema Gutiću i Rudelju (2012.) ponašanje zaposlenika i menadžera izuzetno je bitno u menadžmentu ljudskih resursa. Postoje četiri skupine u koje se razvrstavaju čimbenici ponašanja zaposlenih u poduzeću, a svaki od tih čimbenika se dijeli na posebne čimbenike koji proizlaze iz osnovnih karakteristika njihovih osobnosti. To su:

- a) Psihološki čimbenici koji obuhvaćaju percepciju, motive i motivaciju, stavove, emociju, učenje i zaboravljanje i drugo.
- b) Društveni čimbenici se dijele na opće stanje u gospodarstvu, demografske procese, ekologiju i ekološku svijest, interakciju unutar skupine, uloge lidera i sljedbenika i drugo.
- c) Karakteristike ličnosti zaposlenika su životna dob, životni ciklus, ciljevi u životu, zvanje, zanimanje, način i stil života, ekonomski status i drugo.
- d) Situacijski čimbenici obuhvaćaju nagrađivanje i vrednovanje rada, stanje organizacije, razvoj osobne karijere i drugo.

Ove spomenute četiri skupine ponašanja zaposlenih možemo vidjeti u Shemi 1. Čimbenici ponašanja zaposlenih.

Shema 1. Čimbenici ponašanja zaposlenih



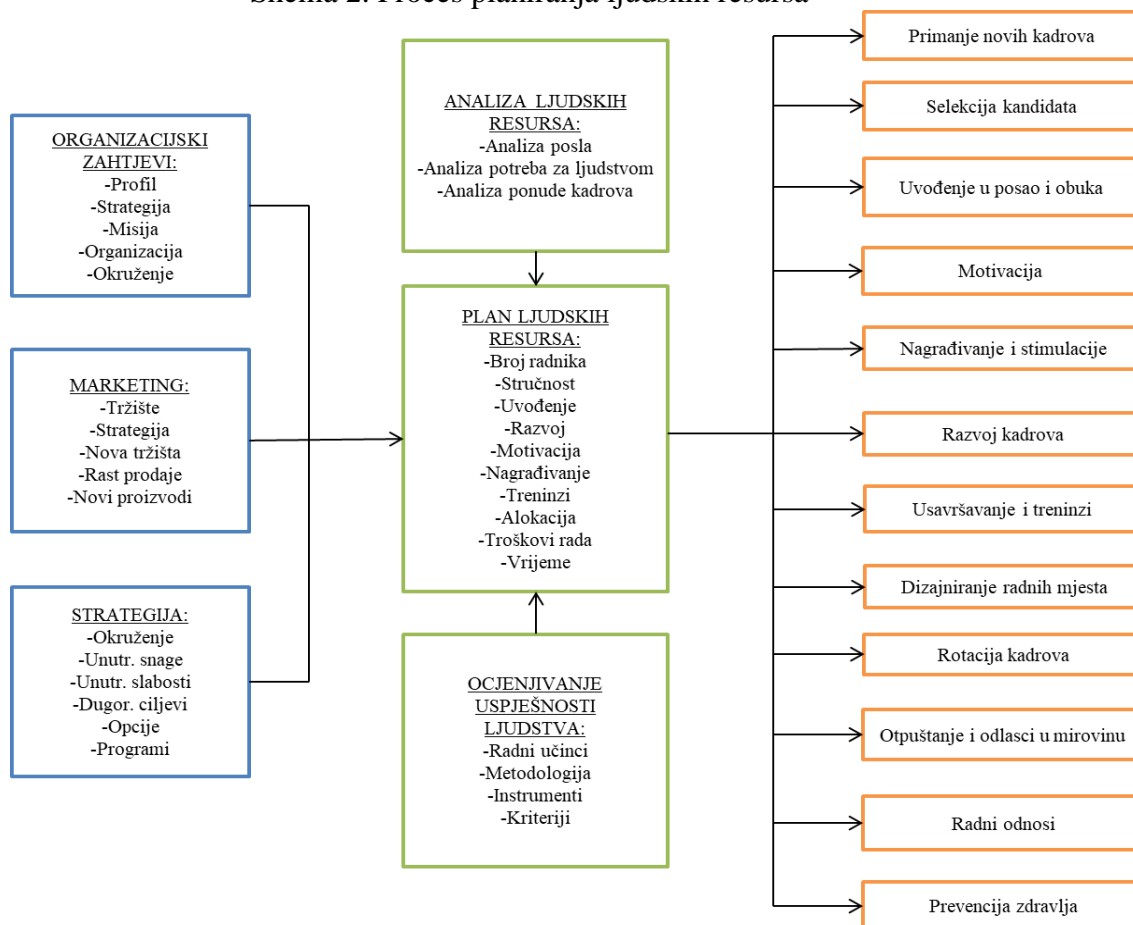
Izvor: Gutić i Rudelj, 2012:58.

4. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA

U poslovnim organizacijama planiranje je organizirana i svjesna poslovna menadžerska aktivnost i ujedno je to misaoni proces koji ima cilj da se na najbolji mogući način realiziraju ciljevi i misija poduzeća. Neki od ciljeva koji se planiranjem žele ostvariti su: usmjeriti poduzeće prema njegovom cilju, predvidjeti slijed poslovnih događaja, dovoljno rano upozoriti na moguće nastale probleme u poslovanju ili probleme koji bi mogli nastati, morao bi se smanjiti rizik u poslovanju poduzeća. Element u donošenju poslovnih odluka smatra se planom, a također se planom informira djelatnike o ciljevima, rokovima slično, isto tako plan je sredstvo za motiviranje djelatnika unutar poduzeća. (Gutić i Rudelj, 2012)

Proces planiranja ljudskih resursa sastoji se od organizacijskih zahtjeva, marketinga i strategije. Organizacija zahtjeva uključuje profil, strategiju i misiju. Zatim marketing uključuje tržište i strategiju, dok strategija uključuje okruženje, unutarnje snage, unutarnje slabosti i dugoročne ciljeve. Svaka od tih podjela dijeli se na analizu ljudskih resursa, plan ljudskih resursa te ocjenjivanje uspješnosti ljudstva. Analiza ljudskih resursa sastoji se od analize posla, analize ponude za ljudstvom te analize ponude kadrova. Plan ljudskih resursa sastoji se od broja radnika, nagrađivanjem i motivacijom, dok se ocjenjivanje uspješnosti ljudstva sastoji od radnih učinaka, metodologije i kriterija. Sve tri podvrste ljudskih resursa sadržavaju primanje novih kadrova, selekciju kandidata, uvođenje u posao i obuku, motivaciju, nagrađivanje i stimulacije, razvoj kadrova, usavršavanje i treninge, dizajniranje radnih mjesta, rotaciju kadrova, otpuštanje i odlazak u mirovinu, radne odnose te prevenciju zdravlja. Sve navedeno vidljivo je na Shemi 2. Proces planiranja ljudskih resursa, izvorno od Gutića i Rudelja (2012).

Shema 2. Proces planiranja ljudskih resursa



Izvor: Gutić i Rudelj, 2012:239.

5. DJELATNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

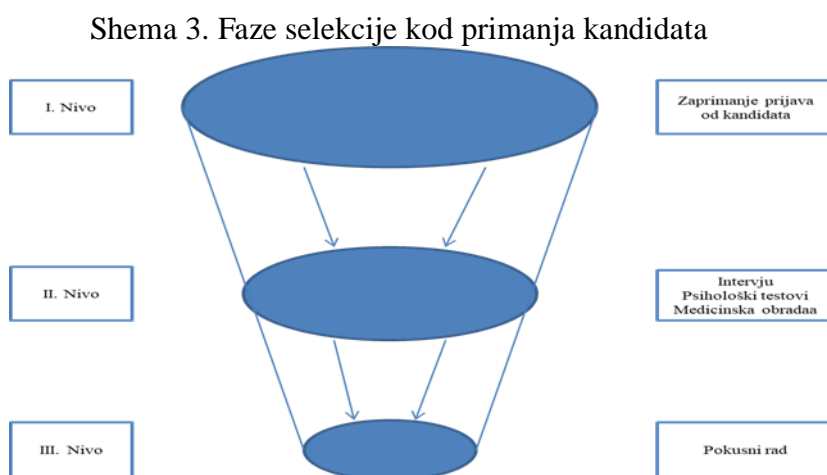
Djelatnosti menadžmenta ljudskih resursa razlikuju se od poduzeća do poduzeća jer će svako poduzeće svoje odjele, pa tako i ljudske resurse, urediti kako njima najbolje odgovara za njihov način poslovanja. Djelatnosti koje najčešće možemo vidjeti u poduzećima su primanje kandidata, ocjenjivanje uspješnosti zaposlenih, motivacija zaposlenih te nagrađivanje zaposlenih.

5.1. Primanje kandidata

Izvori zapošljavanja kandidata dijele se na eksterna i interna zapošljavanja. Kod svakog od njih postoje nekakve prednosti i nedostati. Neke od prednosti eksternog zapošljavanja su: povećavanje vjerojatnosti izbora kvalitetnijih osoba zbog veće mogućnosti selekcije prijavljenih kandidata, snimanje stanja ponude i potražnje kadrova na tržištu rada i slično. S druge strane, nedostatak eksternog zapošljavanja smatra se skupljim modelom od internog popunjavanja jer iziskuje određene troškove izbora i selekcije kandidata, tržište rada često nije u stanju ponuditi profil zaposlenika koji odgovara potrebama organizacije i drugo. Kod internog zapošljavanja pod prednosti ubrajaju se motivacijski poticaji za zaposlene, smanjeni rizici kod uvođenja u posao, niži troškovi primanja i selekcije kandidata i drugo, a pod nedostatkom smatra se zatvaranje prema okruženju, što se može kasnije pokazati lošim potezom i odlukom, često se gubi objektivnost kriterija kod primanja i slično. Kod primanja novih zaposlenika postoji opasnost od dviju pogrešaka koje se mogu donijeti, a to su da tvrtka primi lošeg kandidata na posao i da kroz selekciju propusti uspješnog i dobrog kandidata za posao. U svakoj tvrtci kod prijave kandidata mora postojati obrazac u kojemu moraju pisati osobni podaci kandidata, kako je kandidat došao do tog radnog mjesta (putem interneta, novina, nekig drugih osoba i slično), što očekuje od radnog mjesta za koje se javlja te kako ga misli obavljati. Također, na obrascu moraju pisati svi podatci o prethodnim poslovima kandidata na kojima je radio te se pomoću toga vidi samo iskustvo kandidata i koliko je dugo radio na pojedinom poslu. Vidi se i koliko je kandidat stručno sposoban za određene tražene poslove te kako je stekao stručna znanja i vještine koje su mu potrebne u tom poslu. (Gutić i Rudelj, 2012)

Selekcija kandidata je proces u primanju kandidata pomoću kojeg se reducira broj prijavljenih kandidata i svodi na neku realnu i prihvatljivu mjeru. Drugim riječima, od svih osoba prijavljenih na oglas, sada se s pomoću određenih postupaka taj broj smanjuje na određeni broj kandidata i selektiraju se oni koji su interesantni za daljnji postupak primanja. (Breaugh, J.A. 2009:167-168)

Faze selekcije kod zaprimanja kandidata mogu se podijeliti u tri faze odnosno tri nivoa. U prvi nivo možemo svrstati zaprimanje svih prijave od kandidata koji se prijave na određeni posao. Drugi nivo sadrži intervju tih istih kandidata, rješavanje psiholoških testova te medicinska obrada kandidata. Dok se u zadnji nivo svrstava pokusni rad kandidata na određenom poslu za koji se sam kandidat prijavio. Sve to je prikazano u Shemi 3. Faze selekcije kod primanja kandidata koju su napisali Gutić i Rudelj.



Izvor: Gutić i Rudelj, 2012:286.

5.2. Ocjenjivanje uspješnosti zaposlenih

Proces koji se temelji na objektivnim i mjerljivim kategorijama i veličinama naziva se praćenje i ocjenjivanje rezultata zaposlenih. Ocjenjivanje zaposlenih omogućuje svakom zaposleniku da shvati što se od njega očekuje unutar organizacije te svaki zaposleni želi znati povratnu informaciju o svom radu. Također, svaki zaposleni dobiva određenu ocjenu za svoj rad, a ta ocjena označava nagrađivanje, razvoj karijere, usavršavanje i slično na određenom poslu. Bez kvalitetno odrađenog posla nema ni nagrađivanja na tom poslu.

Što se tiče ocjenjivanja ljudstva u ljudskim resursima ubrajaju se kreiranje mjerila za radne učinke, edukacija ocjenjivača, uspoređivanje radnih učinaka sa standardima, kreiranje mjerila za radne učinke, izrada sustava ocjenjivanja zaposlenika na temelju učinaka zaposlenika, valorizacija i analiza učinaka ocjenjivanja, izrada instrumenata i kriterija za ocjenjivanje radnih učinaka zaposlenika, utvrđivanje i definiranje standarda radnih učinaka zaposlenika te izrada instrumenata i kriterija za ocjenjivanje radnih učinaka menadžera. (Gutić i Rudelj, 2012)

5.3. Motivacija zaposlenih

Brojni su se teoretičari i psiholozi tijekom povijesti bavili istraživanjem pojma motivacije, njegovim definiranjem i otkrivanjem faktora koji motiviraju ljude. Zaposlenici žele biti više motivirani, a poslodavci žele motivirati ljude unutar svog poduzeća. Richard Denny (2000) je u svojoj knjizi „Motivirani za uspjeh“ izjavio kako svatko želi više motivacije, ali nije potpuno siguran što je to. Motiviranje ljudi, u najužem smislu, možemo objasniti kao poticanje istih na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva.

Postavlja se pitanje zašto je motivacija uopće važna za poslovanje tvrtke, često se govori o sposobnostima i kompetencijama zaposlenika. No, osim ta dva značajna čimbenika i motivacija ima svoje izravne i neizravne utjecaje te na taj način bitno utječe na uspješnost obavljanja radnih zadataka, poboljšanje radnog učinaka zaposlenika, produktivnost i efikasnost.

Pod motivacijom zaposlenih unutar poduzeća ubraja se metodologija motivacije razvoja zaposlenika, utvrđivanje demotivacijskih faktora kod zaposlenih, izrada metodologije za utvrđivanje motivacije kod primanja kandidata na posao, izrada modela motivacije zaposlenih po segmentima rada, utvrđivanje faktora motivacije ljudstva po segmentima rada te praćenje motivacije i analiza motivacijskih faktora. (Gutić i Rudelj, 2012)

5.4. Nagrađivanje zaposlenih

Nagrađivanje je oblik kojim se zaposlenicima i menadžerima nadoknađuje njihov trud, zalaganje i postignuti rezultati rada unutar poduzeća. Neke od vrsta nagrađivanja su stimulacije, čista provizija te premije.

- Stimulacija je odličan motiv zaposlenicima gdje zaposlenik svojim radom može bitno doprinijeti pozitivnim rezultatima. One su jedan od osnovnih čimbenika u ljudskim resursima. Postoje dvoje vrste stimulacije, a to su pojedinačne i skupne stimulacije.

- Čista provizija jest čest oblik nagrađivanja zaposlenih. Koristi se u dosta slučajeva kod poslova u prodaji: osiguranja, namještaja, kućanskih aparata, malih strojeva, lijekova, odjeće i slično.

- Premija se najčešće koristi kao zamjena ili dopuna za poticaje tipa provizije. U suštini, premije su plaćanja koja nisu ugovorena, a daju se za poseban napor, zaslugu ili posebno postignute rezultate. Naprimjer, prijedlozi korisnih ideja ili izvanredno poznavanje tržišta i kupaca mogu biti osnova za premiranje zaposlenika. Osnovni nedostatak ovog sustava nagrađivanja je što se premije daju skoro isključivo na osnovu prezentiranog mišljenja menadžmenta i uprave. Objektivnih i unaprijed poznatih mjerila i kriterija za premije najčešće u praksi nema pa samim tim zaposlenici često sumnjaju u njihovu objektivnost. (Gutić i Rudelj, 2012:384-385)

5.5. Konflikti i stres

Stres je jedan od najvećih problema suvremenih poslovnih ljudi. Utječe na zdravlje i produktivnosti te na cjelokupne rezultate tvrtke. Stres je usko povezan s konfliktima na radnom mjestu, ali i samim procesom upravljanja vremenom. Osobe pod stresom teško mogu racionalno upravljati svojim vremenom. Stres krade energiju za rad – dok ste u stanju stresa činite više pogrešaka, rastreseniji ste i skloniji konfliktu. Posljedice dugotrajnog stresa su emocionalna iscrpljenost te smanjena radna učinkovitost. (https://www.eistra.info/sadrzaj/seminar--stres--konflikti-i-upravljanje-vremenom/20016_17)

6. PRIBAVLJANJE I ODABIR KADROVA

Pribavljanje radnika za zapošljavanje jako je bitno za poduzeće te je također važan dio funkcije ljudskih kapitala. Taj proces je bitan u selekciji kandidata kako bi poduzeće odabralo kvalitetne radnike na kojima se onda provode razna testiranja radi uspješnosti poslovanja. Cijeli proces je važan te dolazi od plana ljudskih potencijala, a time se vodi politika pribavljanja kandidata. Sve to zajedno pridonosi odabiru kandidata od kojih se očekuje stručno iskustvo i znanje za izvršavanje raznih zadataka kojima će biti testirani te time ispitane njihove tehničke vještine, ambicije, timski rad te komunikacija kako bi što bolje predstavili sebe i tvrtku. Proces zapošljavanja započinje tako da menadžeri pojedinih funkcija priopćavaju Odjelu za ljudske resurse da postoje slobodna radna mjesta za koje treba pronaći kompetentne radnike. Nakon toga menadžer sa svojim suradnicima određuje kriterije koje kandidati, koji se prijave za posao, moraju ispuniti kako bi zadovoljili sve uvjete određenog posla. Slijedi raspodjela radnika po svojim vještinama i znanjima te određivanje da li postoji kandidat primjeren zahtjevima poduzeća za određeni posao. Također, uz zadovoljenje tvrtke treba voditi brigu o potrebama i željama kandidata koji se prijavljuju za određeni posao te njihovo zadovoljstvo i rad nagraditi promaknućem. (Vujić, 2004)

6.1. Unutarnji i vanjski izvori pribavljanja

Pri pribavljanju kandidata za određene poslove i zadatke, za čije obavljanje je utvrđena potreba, poduzetnici mogu koristiti dvije skupine izvora. Prvu skupinu čine potencijalni kandidati koji rade na drugim poslovima i na radnim mjestima unutar poslovnog sustava, odnosno unutarnji izvori pribavljanja. Drugu skupinu čine kandidati izvan organizacije na tržištu rada, odnosno oni koji su trenutačno nezaposleni ili rade u drugim poduzećima, uobičajeno označenu kao vanjski izvori pribavljanja. (Vujić, 2004:155)

Unutarnji i vanjski izvori kandidata imaju neke svoje prednosti, a isto tako i nedostatke. Neke od prednosti kod unutarnjih izvora kandidata su manji troškovi, omogućen razvoj zaposlenih, kandidat poznaje procese rada, omogućen je brži i sigurniji odabir kadrova, važno je poznavanje kandidata te je s jačom motivacijom djelatnika omogućeno lakše uvođenje u posao. Nedostaci tih unutarnjih izvora kandidata su sljepoća i dušenje

inovacija, moguće napetosti i sukobi, manja mogućnost odabira, usporavanje promjena te slaba motivacija. S druge strane postoje vanjski izvori kandidata te isto tako imaju svoje prednosti i nedostatke. Neke od prednosti vanjskih izvora kandidata su nova znanja i poticaji za poduzeće, mijenja se postojeći način rada, veća je mogućnost za odabira kandidata, izbjegavaju se unutarnji sukobi u poduzeću, omogućavaju se brže promjene u poduzeću, širi se krug poslovnih partnera te se unose nove ideje u tvrtku, dok se s druge strane kao nedostatak smatra duže vrijeme prilagodbe kandidata, veći je rizik i skuplji odabir kadrova, obostrana očekivanja su upitna i postoji mogućnost izazivanja nezadovoljstva. Sve ovo navedeno može se vidjeti u tablici 1. Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora kandidata.

Tablica 1: Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora kandidata

	UNUTARNJI IZVORI	VANJSKI IZVORI
P R E D N O S T I	<ul style="list-style-type: none"> - Manji troškovi odabira kandidata - Omogućen razvoj zaposlenih - Kandidat poznaje procese rada - Brži i sigurniji odabir kadrova - Poznavanje kandidata - Jača motivacija djelatnika - Lakše uvođenje u posao 	<ul style="list-style-type: none"> - Nova znanja i poticaji za poduzeće - Mijenja se postojeći način rada - Veća mogućnost odabira kandidata - Izbjegavaju se unutarnji sukobi - Omogućavaju se brže promjene - Širi se krug poslovnih partnera - Unose se nove ideje u tvrtku
N E D O S T A C I	<ul style="list-style-type: none"> - Sljepoća i gušenje inovacija - Moguće napetosti i sukobi - Manja mogućnost odabira - Usporavanje promjena - Slaba motivacija 	<ul style="list-style-type: none"> - Duže vrijeme prilagodbe kandidata - Veći rizik i skuplji odabir kadrova - Blokiranje promocija kadrova - Obostrana očekivanja su upitna - Izazivanje nezadovoljstva

Izvor: Bahtijarević-Šiber, 1999:294.

6.2. Vođenje intervjua i vrste pitanja pri odabiru kandidata

Kod provođenja intervjua tvrtke se susreću s brojnim problemima koji mogu negativno utjecati na njihovu valjanost. Neki od tih nedostataka su stavovi stručnjaka koji obavlja intervjue koji utječu na odgovore ljudi, ma koliko se on trudio da do toga ne dođe, različiti menadžeri pridaju različitu važnost istim pitanjima pa odatle i različiti rezultati, svi kandidati ne prihvaćaju intervjue na isti način te ponašanje kandidata ovisi o načinu

vođenja intervjua. Vođenje intervjua s kandidatom zahtijeva temeljitu pripremu. Prethodno je potrebno definirati svrhu intervjua, proučiti prijavu kandidata i drugu dokumentaciju. Intervju bi morao biti opušten, profesionalan i privatn. Mora se odabrati mjesto gdje nitko neće biti ometan ni prekidan. Ako se intervju vodi u uredu, kandidat mora biti smješten tako da se osjeća ugodno. Onaj tko vodi intervju mora se predstaviti, nasmiješiti, ostvariti kontakt s očima i rukovati se te pohvaliti kandidata odmah na početku. Intervju se mora započeti točno u zakazano vrijeme, diskutirajući o nečemu što je kandidatu interesantno; možda o navedenim hobijima u prijavi. To može pomoći da se kandidat i osoba koja vodi intervju zajednički opuste. Kada kandidat i osoba koja vodi intervju probe led, započinje glavni dio intervjua – a to je diskusija o poslu. (Vujić, 2004)

Prema Vujiću (2004) osnovne vrste pitanja kod vođenja intervjua mogu se podijeliti u sedam skupina:

- Izravna i zatvorena pitanja (Koliko ste stari?; Jeste li oženjeni/udana?),
- Otvorena ili indirektna pitanja (Kako provodite svoje slobodno vrijeme?, Zašto ste se javili na ovaj oglas?; Kakvo je vaše dosadašnje radno iskustvo?),
- Sugestivna pitanja (Vi volite promjene?),
- Pitanja za promjenu teme (usmjerena su na nova područja),
- Razvojna pitanja (Zašto ste rekli da volite poslove koji uključuju putovanja?),
- Reflektirajuća pitanja (Rekli ste da vas računala plaše?; Napredovanje vam je jako važno?),
- Bipolarna pitanja (Volute li više raditi sami ili u društvu?). (Vujić, 2004:172)

7. PRIMJERI PROVOĐENJA PROCESA UNUTAR ODJELA LJUDSKIH RESURSA

Većina poslodavaca sami vode intervjuje s kandidatima te odlučuju o tome koga će zaposliti. Također, postoje i određene agencije koje su specijalizirane za pronalaženje kandidata za poslodavce te im šalju kvalificirane kandidate koje onda oni odabiru, a te agencije, za svoj rad, dobe određenu proviziju.

Postoji mnogo različitih načina kako zaposliti osobu, a kao primjeri se navodi AIESEC, studentska volonterska neprofitna organizacija te Fero – Preis d.o.o., tvrtka sa sjedištem u Čakovcu.

7.1. Ljudski resursi unutar AIESEC organizacije

AIESEC je globalna organizacija strukturno podijeljena na manje dijelove, a to su nacionalna tijela te, još manja, lokalna tijela. Struktura lokalnog tijela ovisi o dogovoru upravnog odbora tog tijela, a s obzirom na to da se svake godine bira novi upravni odbor lokalnog tijela, sukladno tome se može mjenjati i njegova struktura. Upravni odbor nekog tijela čine predsjednik te potpredsjednici, a svaki od potpredsjednika ujedno je voditelj jednog odjela. Na ovom području djeluje Lokalni odbor AIESEC Varaždin, a trenutna struktura tog lokalnog tijela se dijeli na pet odjela: financije, ljudski resursi, dolazna praksa, odlazna praksa te marketing i poslovne suradnje. Odjel ljudskih resursa, za vrijeme regrutacije novih članova, sastavi poseban regrutacijski tim koji se zatim bavi intervjuiranjem prijavljenih kandidata u prvom krugu te u drugom krugu testira prijavljene kroz različite timske zadatke. Nakon završetka drugog kruga, regrutacijski tim zaključuje tko od prijavljenih kandidata može sudjelovati na lokalnoj konferenciji te pritom postati novim članom tog lokalnog odbora. Osim regrutiranja novih članova, odjel ljudskih resursa zadužen je i za alokaciju te realokaciju članova, edukaciju članova, praćenje razvoja i mentoriranje članova, planiranje poslova članova, planiranje konferencija te za izlazne intervjuje.

7.2. Ljudski resursi unutar tvrtke Fero - Preis

Drugi primjer jest profitno poduzeće Fero – Preis d.o.o. čije se sjedište nalazi u Čakovcu. Struktura poduzeća sastoji se od Tehničkog odjela na čelu s tehničkim direktorom, Odjela financiranja i administracije na čelu s direktorom financiranja i

administracije, Odjel prodaje i marketinga na čelu s direktorom prodaje i marketinga, Odjel kvalitete na čelu s rukovoditeljem kvalitete te Odjel razvoja ljevaonice i investicija na čelu s rukovoditeljem kvalitete. U tom poduzeću svaki odjel ima svoj zasebni odjel za svaki posao kojima upravljaju određeni voditelji. Najbitniji za rad je Odjel ljudskih resursa koji je djelovao u Odjelu financija i administracije sve do početka ove godine kada je osnovan posebni Odjel za ljudske resurse. U Odjelu za ljudske resurse obavljaju se poslovi selekcije kandidata i zapošljavanje, uvođenje novih zaposlenika u posao, obračun plaća radnika, razvoj te dodatna edukacija zaposlenika, izlazni intervjui, sistematizacija, analiza i podjela poslova te razvoj organizacije klime i strukture poslovanja.

7.3. Usporedba navedenih primjera

Na prvi pogled vidi se jasna razlika između ova dva primjera. U prvom primjeru uzeta je neprofitna organizacija, a u drugom profitno poduzeće. Kao što se ranije već spomenulo, svako poduzeće slaže svoje odjele onako kako to njima najbolje odgovara pa se tako u ovim primjerima može jasno vidjeti različitost poslovanja, kao i različiti procesi ljudskih resursa. Naprimjer, u AIESEC-u su ljudski resursi zaduženi i za planiranje konferencija, dok u Fero – Preisu rade obračun plaća radnika. Uz te razlike, jasne su i sličnosti procesa, neke pod istim, a neke pod različitim imenima, ali istih djelatnosti, a to su regrutacija članova i zapošljavanje radnika, planiranje i podjela poslova, mentorstva, edukacije, izlazni intervjui i tako dalje. Razvoj članova i radnika važan je koliko za same članove i radnike, toliko i za organizaciju ili poduzeće kojem pripadaju pa je iz toga jasno da bez ovakvih osnovnih procesa ljudskih resursa ne bi bilo uspjeha u poslovanje istih.

8. ISTRAŽIVANJE

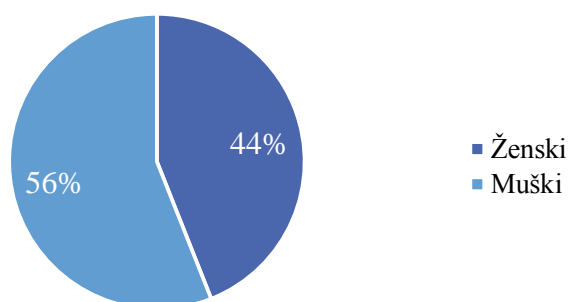
8.1. Opis uzorka i metoda

Cilj istraživanja bio je ispitati zaposlenike o načinu poslovanja i ulozi kadra ljudskog potencijala unutar poduzeća. Ciljna skupina bile su punoljetne osobe, odnosno zaposlenici jednog malog poduzeća. Anketa je bila sastavljena od 15 pitanja u kojoj je sudjelovalo 25 zaposlenika tog poduzeća. Svi su podaci prikupljeni metodom ankete koju su ispitanici ispunjavali dobrovoljno i anonimno. Obradeni podaci obrazloženi su u nastavku rada.

8.2. Rezultati istraživanja

Rezultati ankete pokazuju da je u istraživanju sudjelovalo 11 ženskih ispitanika (44%) i 14 muških ispitanika (56%) od ukupno 25 ispitanih zaposlenih, a sve to vidljivo na Grafikonu 1. Spol ispitanika.

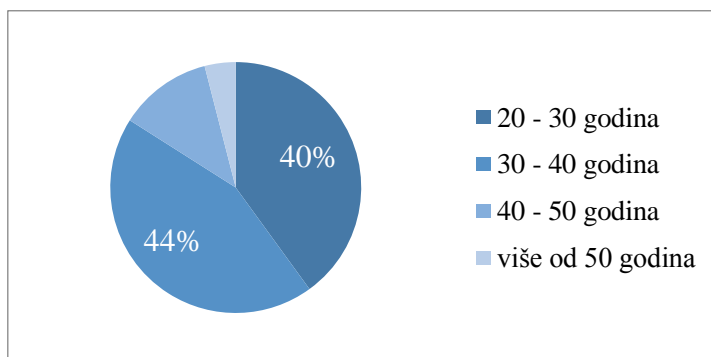
Grafikon 1. Spol ispitanika



Izvor: Vlastiti izvor

Pregledom prikaza može se vidjeti kako je u anketi sudjelovalo najviše ispitanika koji imaju 30 - 40 godine, njih 44%, a najmanje s više od 50 godina odnosno njih 4%. Oni koji imaju 20 – 30 godina, njih je 40%, dok je ispitanika koji imaju 40 – 50 godina bilo 12%, a sve je to vidljivo na Grafikonu 2. Prema dobi.

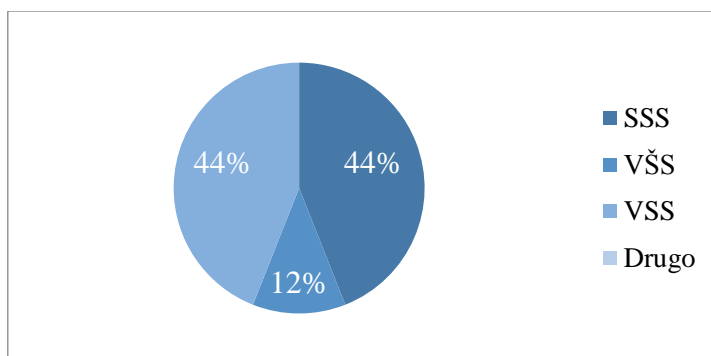
Grafikon 2. Prema dobi



Izvor: Vlastiti izvor

Iz Prikaza se može vidjeti kako je u anketi sudjelovalo podjednako zaposlenika koji imaju SSS i VSS, njih 44%. Najmanje zaposlenika je bilo s VŠS, njih 12%, a sve je to vidljivo na Grafikonu 3. Stupanj obrazovanja.

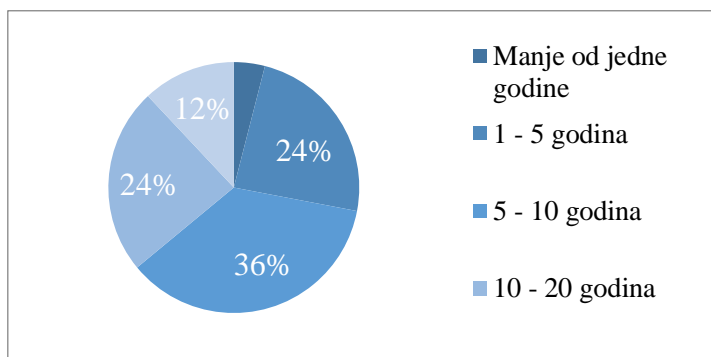
Grafikon 3. Stupanj obrazovanja zaposlenika



Izvor: Vlastiti izvor

Na temelju prikazanih podataka vidljivo je da ima podjednako ispitanika koji imaju 1 - 5 godina i 10 – 20 godina radnog iskustva, njih 24%. Dok najmanje radnog iskustva, manje od jedne godine, ima njih 4%, a to je vidljivo na Grafikonu 4. Ukupno radno iskustvo.

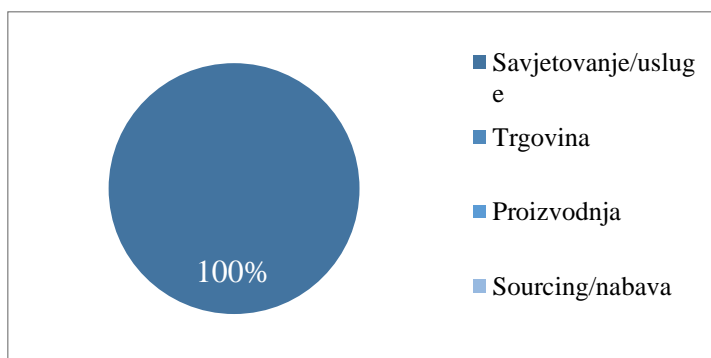
Grafikon 4. Ukupno radno iskustvo



Izvor: Vlastiti izvor

Pregledom grafikona 5. vidljivo je da se svi zaposlenici, njih 25 na kojima je napravljeno istraživanje unutar malog poduzeća, bavi savjetovanjem/uslugama.

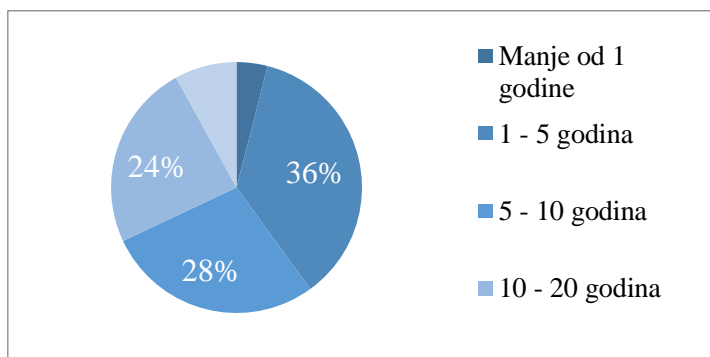
Grafikon 5. Glavna djelatnost poduzeća



Izvor: Vlastiti izvor

Prema istraživanjima najveći broj ispitanika, njih 36% ima ukupno radno iskustvo u poduzeću zaposlenja 1-5 godina. Dok je najmanji broj, njih 4% zaposleno manje od 1 godine u poduzeću, a sve je to vidljivo na Grafikonu 6. Ukupno radno iskustvo ispitanika u poduzeću zaposlenja.

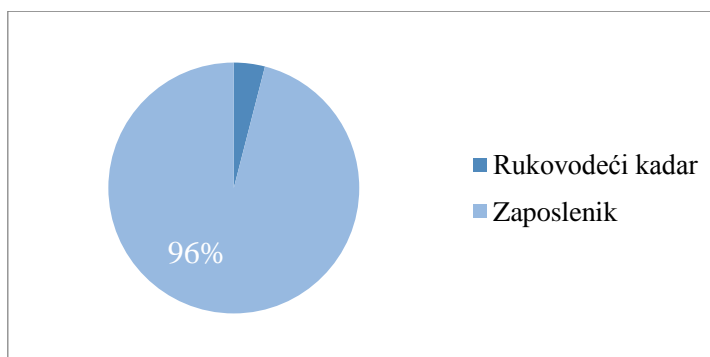
Grafikon 6. Ukupno radno iskustvo ispitanika u poduzeću zaposlenja



Izvor: Vlastiti izvor

Prema analizi ankete koja je provedena u malom poduzeću na 25 ispitanika, njih 24 je odgovorilo da su zaposlenici samog poduzeća (96%), a jedan ispitanik odgovorio je da je direktor poduzeća (4%), a sve je to vidljivo na Grafikonu 7. Trenutna pozicija u poduzeću.

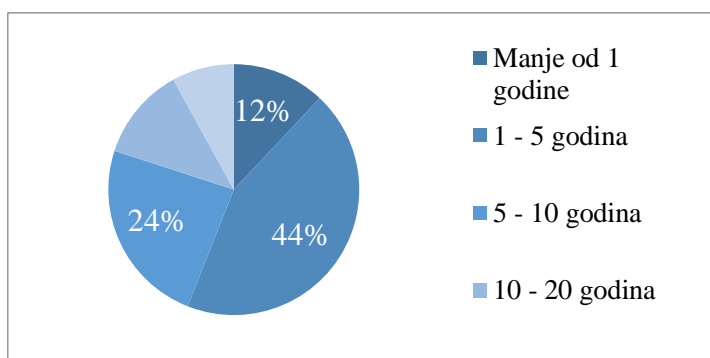
Grafikon 7. Trenutna pozicija u poduzeću



Izvor: Vlastiti izvor

Na pitanje u anketi koje je trajanje trenutne pozicije u poduzeću, ispitanici su imali različite odgovore, osim onih koji su na istoj poziciji manje od jedne godine i 10 – 20 godina. Oni su bili jednaki, njih 12%. Najmanje zaposlenika je zaposleno u tom poduzeću više od 20 godina i to njih 8%, dok najviše zaposlenika je zaposleno u tom poduzeću od 1 – 5 godina, njih 44%, a sve je to vidljivo na Grafikonu 8. Trajanje trenutne pozicije u poduzeću.

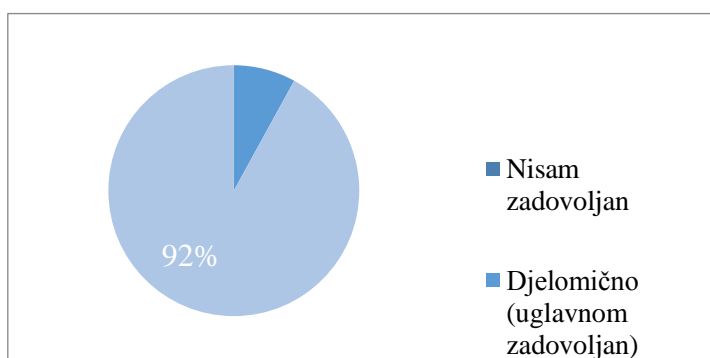
Grafikon 8. Trajanje trenutne pozicije u poduzeću



Izvor: Vlastiti izvor

Što se tiče zadovoljstvom s trenutnom pozicijom u poduzeću svih zaposlenika, velika većina, njih 92% odgovorila je da su u potpunosti zadovoljni sa svojom pozicijom tu gdje jesu. Svega njih dvoje (8%) je odgovorilo da je djelomično (uglavnom zadovoljan) sa svojom pozicijom unutar poduzeća, a sve je to vidljivo na Grafikonu 9. Zadovoljstvo s trenutnom pozicijom u poduzeću.

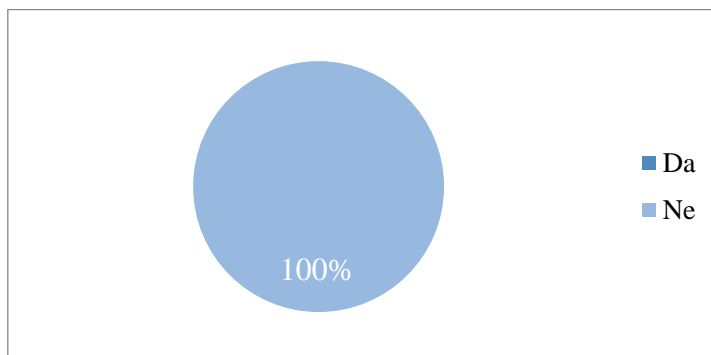
Grafikon 9. Zadovoljstvo s trenutnom pozicijom u poduzeću



Izvor: Vlastiti izvor

Na pitanje postoji li u poduzeću postoji odjel ljudskih resursa, svih 25 ispitanika (100%) malog poduzeća je odgovorilo da kod njih ne postoji odjel ljudskih resursa, a to je sve vidljivo iz Grafikona 10. Postoji li u poduzeću postoji odjel ljudskih resursa.

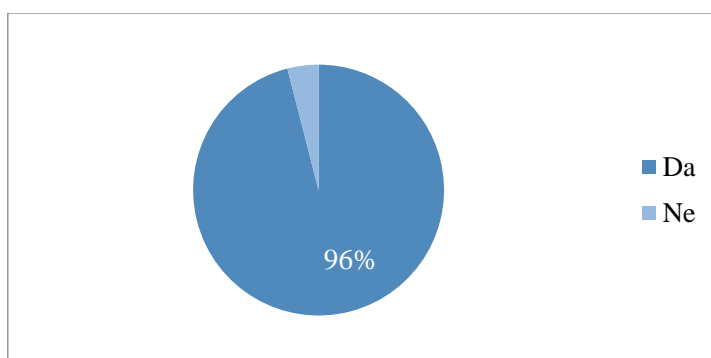
Grafikon 10. Postoji li u poduzeću odjel ljudskih resursa



Izvor: Vlastiti izvor

Ispitanicima je bilo postavljeno pitanje da li se u poduzeću održavaju edukacije za zaposlenike i njih 24 je odgovorilo da se održavaju, dok je svega jedan ispitanik odgovorio da se ne održavaju nikakve edukacije u poduzeću za zaposlenike, a to je sve vidljivo na Grafikonu 11. Održavanje edukacija za zaposlenike.

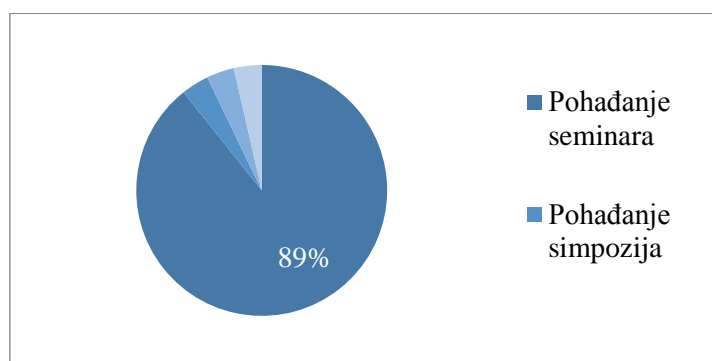
Grafikon 11. Održavanje edukacija za zaposlenike



Izvor: Vlastiti izvor

Ispitanicima je bilo ponuđeno da slobodno odgovore na pitanje da li je zaposlenicima omogućena dodatna edukacija izvan poduzeća, pohađanjem seminara i slično te, ako je njihov odgovor bio potvrđan, da napišu na koji način. Svega njih 89,29% napisalo je da im je omogućena dodatna edukacija izvan poduzeća pohađanjem seminara. Samo jedan ispitanik je odgovorio da su, osim seminara, dodatne edukacije za zaposlenike pohađanje simpozija (3,57%), pohađanje sajмова (3,57%) te ostale dodatne edukacije po želji (3,57%), a sve je to vidljivo na Grafikonu 12. Dodatne edukacija van poduzeća.

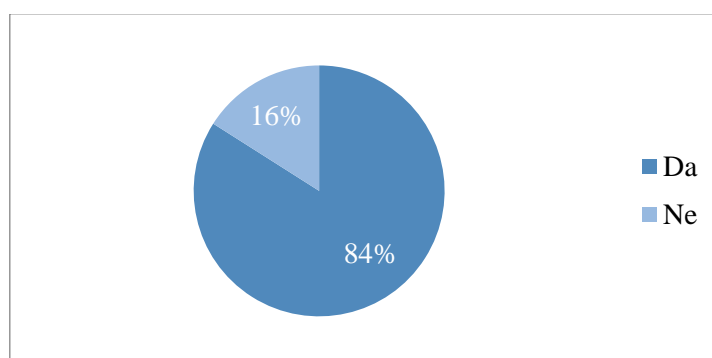
Grafikon 12. Dodatne edukacija van poduzeća



Izvor: Vlastiti izvor

Na anketno pitanje da li se u poduzeću vrši procjena učinka pojedinog zaposlenika u poduzeću, njih 21 ispitanika (84%) je odgovorilo da se vrši procjena učinka pojedinog zaposlenika u poduzeću, dok je njih 4 (16%) odgovorilo da se ne vrši procjena učinka pojedinog zaposlenika u poduzeću.

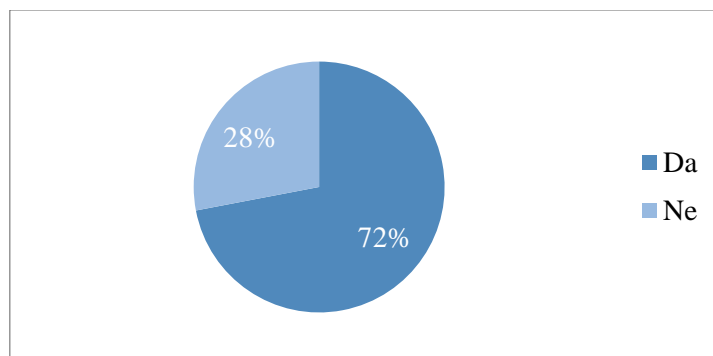
Grafikon 13. Procjena učinka pojedinog zaposlenog



Izvor: Vlastiti izvor

Ispitanike se pitalo da li u njihovom poduzeću postoje mogućnosti napretka zaposlenika te je njih 18 ispitanika (72%) odgovorilo da postoje mogućnosti napretka, dok se njih 7 ispitanika (28%) nije složilo s tom tvrdnjom i odgovorilo je da ne postoje mogućnosti napretka zaposlenika u poduzeću, a sve se to vidi na Grafikonu 14. Mogućnost napretka zaposlenika u poduzeću.

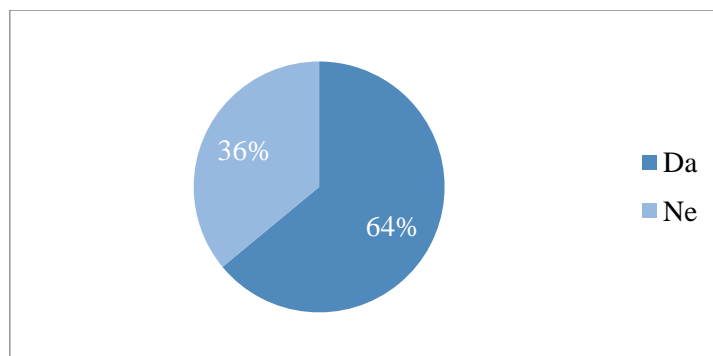
Grafikon 14. Mogućnost napretka zaposlenika u poduzeću



Izvor: Vlastiti izvor

Na pitanje da li postoje određeni bonusi za djelatnike s velikim postotkom efikasnosti, njih 16 ispitanika (64%) odgovorilo je da postoje određeni bonusi za djelatnike s velikim postotkom efikasnosti, dok je njih 9 ispitanika (36%) odgovorilo da ne postoje određeni bonusi za djelatnike s velikim postotkom efikasnosti, a to možemo vidjeti na Grafikonu 15. Određeni bonusi za djelatnike s velikim postotkom efikasnosti.

Grafikon 15. Određeni bonusi za djelatnike s velikim postotkom efikasnosti



Izvor: Vlastiti izvor

9. ZAKLJUČAK

Menadžment ljudskih potencijala dio je organizacijske strukture poduzeća. Njegova je zadaća analiza i plan ljudskih resursa i ocjenjivanje uspješnosti zaposlenika. Da bi menadžer ljudskih potencijala mogao uspješno obavljati svoj posao, mora znati s kojim kadrovima i radnom snagom raspolaže. Isto tako, mora analizirati posao kojim se poduzeće bavi da bi mogao provesti analizu potrebe za radnom snagom koju će razmjestiti u različite kadrove.

Nakon provedenih navedenih analiza, porebno je izraditi plan ljudskih resursa: koliki broj radne snage je potreban, koja je minimalna stručna sprema, na koji način ih uvesti u poslovanje poduzeća, kako ih razvijati kroz rad, kako ih motivirati i nagrađivati za njihove rezultate.

Također, odjel ljudskih potencijala zadužen je za ocjenjivanje uspješnosti zaposlenika što se, zapravo, smatra jednim od najvažnijih procesa u menadžmentu ljudskih potencijala. Svaki zaposlenik u određenom vremenskom razdoblju mora dobiti određenu povratnu informaciju o svojem radu i rejtingu u poduzeću. U suprotnom može doći do nerazumijevanja na dugi rok te, zapravo, do stvaranja temelja za svaki budući nesporazum između zaposlenika. Također, povratne informacije radniku o načinu i sposobnosti obavljanja njegova posla temelj su njegovog usavršavanja i razvoja karijere.

Rezultati istraživanja pokazali su da, iako u poduzeću ne postoji odjel menadžmenta ljudskih resursa, poduzeće vrši procjenu učinka pojedinog zaposlenika te da su svim zaposlenicima omogućene dodatne edukacije u obliku pohađanja seminara, simpozija, sajmovi ili nekih drugih dodatnih edukacija po želji. Ugodno radno okruženje, stalne dodatne edukacije i vršenje procjene učinka zaposlenika dovele su do toga da su svi zaposlenici zadovoljni sa svojim radnim mjestom u tom poduzeću.

10. LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb
2. Breaugh, J. A. (2009) *Human Resource Management Review*
3. Deny, Richard (2000), *Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća*, M.E.P. Consult, Zagreb
4. Eistra.info - https://www.eistra.info/sadržaj/seminar--stres--konflikti-i-upravljanje-vremenom/20016_17 (datum zadnjeg pristupa: 26.06.2019.)
5. Ekonomski fakultet Zagreb - http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijske%20strukture_WEB.pdf (datum zadnjeg pristupa: 23.08.2018.)
6. Gutić, D. i Rudelj, S. (2012) *Menadžment ljudskih resursa*, Osijek
7. Novak, M. i Sikavica, P. (1999) *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb
8. Organizacijska struktura - https://eu.pravo.hr/_download/repository/02_-_Organizacijska_struktura.pdf (datum zadnjeg pristupa: 26.06.2019.)
9. Pravni fakultet Zagreb - https://www.pravo.unizg.hr/_download/repository/02_-_Organizacijska_struktura.pdf (datum zadnjeg pristupa: 23.08.2018.)
10. Schuller, R. (1992) *Managing human resources*, St. Paul
11. Vujić, V. (2004) *Menadžment ljudskog kapitala*, Rijeka

11. PRILOZI

Sheme

Shema 1. Čimbenici ponašanja zaposlenih.....	10
Shema 2. Proces planiranja ljudskih resursa	12
Shema 3. Faze selekcije kod primanja kandidata	14

Tablice

Tablica 1: Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora kandidata	18
---	----

Grafikoni

Grafikon 1. Spol ispitanika.....	22
Grafikon 2. Prema dobi	23
Grafikon 3. Stupanj obrazovanja zaposlenika	23
Grafikon 4. Ukupno radno iskustvo	24
Grafikon 5. Glavna djelatnost poduzeća.....	24
Grafikon 6. Ukupno radno iskustvo ispitanika u poduzeću zaposlenja.....	25
Grafikon 7. Trenutna pozicija u poduzeću	25
Grafikon 8. Trajanje trenutne pozicije u poduzeću	26
Grafikon 9. Zadovoljstvo s trenutnom pozicijom u poduzeću	
Grafikon 10. Postoji li u poduzeću odjel ljudskih resursa.....	27
Grafikon 11. Održavanje edukacija za zaposlenike.....	27
Grafikon 12. Dodatne edukacija van poduzeća	28
Grafikon 13. Procjena učinka pojedinog zaposlenog	28
Grafikon 14. Mogućnost napretka zaposlenika u poduzeću.....	29
Grafikon 15. Određeni bonusi za djelatnike s velikim postotkom efikasnosti	29

Anketa

ANKETNI UPITNIK O RADU I NAČINU POSLOVANJA KADRA LJUDSKOG RESURSA U PODUZEĆU

Poštovani,

moje ime je Tea Turkalj i studentica sam preddiplomskog stručnog studija Menadžmenta turizma i sporta te u svrhu završnog rada na temu "Kvaliteta kadrova kao segment Menadžmenta Ljudskih resursa", provodim anketu o načinu poslovanja i ulozi kadra ljudskog potencijala unutar poduzeća.

Anketa je anonimna te se u radu neće spominjati ime poduzeća.

Molim Vas da izdvojite dio svog vremena i ispunite anketu.

Unaprijed se zahvaljujem.

1. Spol?

Odaberite sve točne odgovore.

- Žensko
 Muško

2. Dob?

Odaberite sve točne odgovore.

- 20 - 30 godina
 30 - 40 godina
 40 - 50 godina
 Više od 50 godina

3. Stupanj obrazovanja (stručna sprema)?

Odaberite sve točne odgovore.

- SSS
 VŠS
 VSS
 Drugo

4. Ukupno radno iskustvo (u godinama)?

Odaberite sve točne odgovore.

- Manje od 1 godine
 1 - 5 godine
 5 - 10 godine
 10 - 20 godina
 Više od 20 godina

5. Koja je glavna djelatnost Vašeg poduzeća?*Odaberite sve točne odgovore.*

- Savjetovanje/usluge
- Trgovina
- Proizvodnja
- Sourcing/nabava
- Ostalo

6. Ukupno radno iskustvo u poduzeću u kojem ste zaposleni?*Odaberite sve točne odgovore.*

- Manje od 1 godine
- 1 - 5 godina
- 5 - 10 godina
- 10 - 20 godina
- Više od 20 godina

7. Trenutna pozicija u poduzeću?*Odaberite sve točne odgovore.*

- Rukovodeći kadar (direktor)
- Zaposlenik

8. Trajanje trenutne pozicije u poduzeću?*Odaberite sve točne odgovore.*

- Manje od 1 godine
- 1 - 5 godina
- 5 - 10 godina
- 10 - 20 godina
- Više od 20 godina

9. Da li ste zadovoljni sa svojom trenutnom pozicijom u poduzeću?*Odaberite sve točne odgovore.*

- Nisam zadovoljan
- Djelomično (uglavnom zadovoljan)
- U potpunosti sam zadovoljan

10. Da li u poduzeću postoji odjel ljudskih resursa?*Odaberite sve točne odgovore.*

- Da
- Ne

11. Da li se u poduzeću održavaju edukacije za zaposlenike?*Odaberite sve točne odgovore.*

- Da
- Ne

12. **Da li je zaposlenicima omogućena dodatna edukacija van poduzeća, pohađanjem seminara i slično? (Kao dio cjeloživotnog učenja) Ako je Vaš odgovor da, napišite na koji način?**

13. **Da li se vrši procjena učinka pojedinog zaposlenika u poduzeću?**

Odaberite sve točne odgovore.

Da

Ne

14. **Da li postoje mogućnosti napretka zaposlenika u poduzeću?**

Odaberite sve točne odgovore.

Da

Ne

15. **Da li postoje određeni bonusi za djelatnike s velikim postotkom efikasnosti?**

Odaberite sve točne odgovore.

Da

Ne