

# PLANIRANJE I PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

---

Ognjenović, Sanela

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic of Šibenik / Veleučilište u Šibeniku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:144168>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-06**

Repository / Repozitorij:

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova  
Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU  
ODJEL MENADŽMENT  
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT**

**Sanela Ognjenović**

**Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala**

**Završni rad**

Šibenik, 2020.

**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU  
ODJEL MENADŽMENT  
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT**

**Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala**

**Završni rad**

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

**Mentor: Mr. sc. Anita Krolo Crvelin**

**Studentica: Sanela Ognjenović**

**Matični broj studenta: 1219058702**

Šibenik, 2020.

## **Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala**

Sanela Ognjenović  
Humljani 62, 33514 Čačinci, sognjeno@vus.hr

### Sažetak rada:

Upravljanje ljudskim potencijalima počelo se je razvijati 1980-tih godina. Tada je počelo najozbiljnije razumijevanje i tretiranje uloga ljudskih resursa. Kako bi nadmašili konkurenciju, poduzeća se okreću ljudima koji uz pomoć svojih znanja i vještina ispunjavaju radne zadatke te samim time i zadane ciljeve poduzeća. Kako bi se sve odvijalo u najboljem redu, organizacije su razvile Odjel ljudskih potencijala koji obavlja detaljno planiranje ljudskih potencijala, a samim time i pribavljanje kvalitetnih kadrova. Zapošljavanjem obrazovanih i stručnih kadrova osigurava se veća produktivnost i efikasnost rada te samim time se povećava i konkurentna prednost na tržištu te rast poduzeća. Prije procesa pribavljanja poduzeća definiraju opću strategiju pribavljanja koja se temelji na misiji i strategiji organizacije, a određuje temeljni odnos prema ljudima i njihovim potencijalima, odnosno to je postupak kojim se odabiru kandidati koji će najbolje udovoljavati unaprijed određenim zahtjevima posla.

Ključne riječi: Planiranje, pribavljanje i upravljanje ljudskim potencijalima, znanja i vještine ljudskih potencijala, The Regent Esplanade Zagreb

(46 stranica / 2 slika / 3 tablica / 24 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u: Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku

Mentor:

Rad je prihvaćen za obranu:

## **Planning and procuring human resources**

Sanela Ognjenović  
Humljani 62, 33514 Čačinci, sognjeno@vus.hr

### Abstract:

Human resource management began to develop in the 1980s. That was when the most serious understanding and treatment of human resource roles began. In order to outperform the competition, companies turn to people who, with the help of their knowledge and skills, fulfil the work tasks and complete the goals of the company. In order to provide everything right, the organizations have developed a Human resources department that performs detailed human resources planning, and thus the acquisition of quality staff. The employment of educational and professional staff ensures higher productivity and work efficiency, and thus increases the competitive advantage in the market and the growth of the company. Before the procuring process, companies define a general procuring strategy based on the mission and strategy of the organization, and determines the basic attitude towards people and their potentials, it is a process that selects candidates who will do their best to satisfy job requirement.

Keywords: Planning, procuring and management of human resources, knowledge and skills of human resources, The Regent Esplanade Zagreb

(46 pages / 2 figures / 3 tables / 24 references / original in Croatian language)

Paper deposited in: Library of Polytechnic of Šibenik

Supervisor:

Paper accepted:

**Obrazac ZR-1**

ODJEL MEĐAŠTETSKI MENADŽMENT  
Prediplomski stručni studij MEĐAŠTETSKI MENADŽMENT  
Smjer TURISTIČKI MENADŽMENT  
Ime i prezime studenta: SANEJA OGNJENOVIC  
Matični broj studenta: 121 905 87 02  
Adresa studenta: HUMCUKANI 62, 33514 ČAČINAC  
E-mail studenta: saneja.olen.90@gmail.com  
Kontakt studenta: 095 3800 188  
Šibenik, 23. lipnja 2020

Povjerenstvo za završni rad  
Veleučilišta u Šibeniku

**ZAHTJEV**

**Za odobrenje teme i imenovanje mentora za prediplomski stručni studij**

Upisom u 6. semestar prediplomskog stručnog studija stekao/la sam pravo za odobrenje teme i imenovanje mentora, te molim Povjerenstvo za završni rad da mi odobri:

- mentora pri izradi završnog rada: Mr. sc. Anita Krsto Cvelin
- u okviru kolegija: Menadžment ljudskih resursa
- iz tematskog područja: Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala

Student:

*Sanela Ognjenović*

Prilog 3. Obrazac ZR-2

ODJEL MEUADŠMENT  
Preddiplomski stručni studij MEUADŠMENT  
Smjer TURISTIČKI MEUADŠMENT

Ime i prezime student: SANELA OGNJENOVIC  
Matični broj studenta: 1219058702  
Adresa studenta: HUMJANI 62, 33514 ČAČUKI  
E-mail studenta: sanela.olen.50@gmail.com  
Kontakt studenta: (05 3800 188

Šibenik, 23. lipnja 2020

Posjerenstvo za završni rad  
Veleučilišta u Šibeniku

**ZAHTJEV**  
za pokretanje postupka ocjene i obrane završnog rada

Tema završnog rada: PLANIRANJE I PRIBAVLJANJE LUDSKIH POTENCIJALA  
Mentor: M. sc. ANITA KROLO CRVELIN  
Mišljenje mentora: rad formalno i sadržajno zadovoljava  
svim uvjetima za obranu.

Student može pristupiti obrani završnog rada.

Mentor: Anita Krol

Prilog:

1. Završni rad (spiralni uvez, 3 primjeka)
2. Završni rad (elektronski oblik - „pdf“ format na CD/DVD-u)

# SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD .....   | 1  |
| 2. POVIJEST MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA .....                                      | 2  |
| 2.1. Važnost ljudskih potencijala u suvremenom svijetu .....                            | 3  |
| 3. DEFINICIJA LJUDSKIH POTENCIJALA.....   | 4  |
| 3.1. Zainteresiranost za ljudski potencijal .....                                       | 6  |
| 3.2. Specifičnosti ljudskih potencijala .....   | 7  |
| 3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima.....  | 8  |
| 4. PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA .....  | 9  |
| 4.1. Definicija planiranja ljudskih potencijala.....                                    | 9  |
| 4.1.1. Unutarnji i vanjski faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala ..... | 10 |
| 4.1.2. Ciljevi planiranja ljudskih potencijala.....                                     | 15 |
| 4.1.3. Razlozi planiranja ljudskih potencijala .....                                    | 15 |
| 4.1.4. Metode planiranja ljudskih potencijala .....                                     | 16 |
| 4.1.5. Planiranje ponude ljudskih potencijala .....                                     | 17 |
| 4.1.6. Prednosti planiranja i posljedice neplaniranja ljudskih potencijala .....        | 18 |
| 4.2. Tržište radne snage .....  | 20 |
| 4.2.1. Pozicija na tržištu radne snage .....  | 20 |
| 4.2.1.1. Interna analiza .....  | 20 |
| 4.2.1.2. Eksterna analiza.....  | 20 |
| 4.3. Analiza radnih mjesta .....  | 21 |
| 4.3.1. Karakteristike posla .....   | 23 |
| 5. PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA .....  | 24 |
| 5.1. Definicija pribavljanja ljudskih potencijala.....                                  | 24 |
| 5.2. Proces pribavljanja kandidata .....  | 25 |
| 5.3. Izvori pribavljanja kandidata .....  | 26 |
| 5.3.1. Unutarnji izvori pribavljanja kandidata.....                                     | 27 |
| 5.3.1.1. Interno oglašavanje .....  | 27 |
| 5.3.1.2. Neposredni slobodni kontakt.....   | 28 |
| 5.3.1.3. Pisani poziv .....   | 28 |
| 5.3.2. Vanjski izvori pribavljanja kandidata .....                                      | 28 |
| 5.3.2.1. Oglašavanje .....  | 29 |



|  |    |
|--|----|
| 3.5.2.2. Agencije za zapošljavanje .....   | 30 |
| 3.5.2.3. Obrazovne institucije.....  | 31 |
| 3.5.2.4. Sindikati .....   | 32 |
| 6. PLANIRANJE I PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA NA PRIMJERU THE<br>REGENT ESPLANADE ZAGREB ..... | 34 |
| 6.1. O hotelu .....  | 34 |
| 6.2. Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala u hotelu .....                                 | 38 |
| 7. ZAKLJUČAK .....   | 41 |
| LITERATURA.....  | 43 |
| PRILOZI.....   | 45 |

# 1. UVOD

Planiranje poslovanja u poduzeću, pa tako i ljudskih potencijala je najvažnija komponenta poslovanja poduzeća. Danas je poslovanje bilo malog ili velikog poduzeća nemoguće zamisliti bez ljudskog faktora jer su oni ključni za ostvarivanje strateških ciljeva poduzeća. Suvremena poduzeća imaju dobro razvijeni odjel ljudskih potencijala koji brine o ljudskim potencijalima, njihovom planiranju i pribavljanju, praćenju napretka te daljnjoj edukaciji i unapređivanju. Odjel ljudskih potencijala je u potpunosti orijentiran na zadovoljstvo ljudskih potencijala jer oni predstavljaju konkurentnost u odnosu na druga poduzeća, stoga svako ulaganje u njihov napredak donosi dugoročne prednosti za poslovanje poduzeća.

U prvome dijelu, povijest menadžmenta ljudskih potencijala, objašnjava početak razvoja ljudske civilizacije te samim time i daljnje utjecaje na planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala u organizacijama te važnost potencijala u suvremenom svijetu.

U drugome dijelu se pojašnjava sama definicija ljudskih potencijala, zainteresiranost te specifičnosti ljudskih potencijala, kao i njihovo upravljanje.

Planiranje ljudskih potencijala je naslov trećega dijela, u kojemu se definira planiranje potencijala, unutarnji i vanjski faktori koji utječu na planiranje potencijala, ciljevi i razlozi planiranja, metode planiranja te planiranje ponude ljudskih potencijala. U ovome dijelu još će se objasniti i prednosti planiranja i posljedice neplaniranja ljudskih potencijala, tržište radne snage, pozicije na tržištu radne snage koja obuhvaća internu i eksternu analizu te zaključno karakteristike posla.

Pribavljanje ljudskih potencijala naslov je četvrtog dijela koje definira pribavljanje ljudskih potencijala, proces pribavljanja te izvore pribavljanja ljudskih potencijala u koje se ubrajaju unutarnji i vanjski izvori pribavljanja.

U petom dijelu rada objašnjava se planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala na primjeru The regent Esplanade Zagreb te osnovne informacije o hotelu i njegovom poslovanju.

U završnom, šestom dijelu, odnosno zaključku dane su spoznaje do kojih se došlo u radu.

## 2. POVIJEST MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

Upravljanje ljudskim potencijalima, u svojim prvim oblicima pojavilo se početkom razvoja ljudske civilizacije te nastavkom stalnog razvoja njezinih oblika i metoda koja se protežu kroz sve oblike organizacije oblikovanih od strane ljudi.

„Razvoj menadžmenta veže se uz istraživanja Hawthorne E. Mayo i suradnika, provedena početkom dvadesetog stoljeća kada se došlo do spoznaja o važnosti stavova, međuljudskih odnosa i stila vođenja. Visoka povezanost između dohotka i obrazovanja te općenito privrednog rasta dokazana je u nizu istraživanja. Japan je opću pismenost i visoko obrazovanje iskoristio kao sredstvo za stjecanje konkurentskih sposobnosti. Međutim, gospodarska uspješnost te zemlje, često apostrofirana kao uzor, iza svoje filozofije menadžmenta ima stoljeća tradicije, kulture, obrazovanja i građenja odnosa. Osamdesete godine obilježava interes za poboljšanje kvalitete rada koji vodi jačanju različitih ideja i programa sa ciljem uključivanja zaposlenih u rješavanje poslovnih problema.“<sup>1</sup>

Prve značajne moderne studije i znanstveni radovi pojavljuju se sredinom dvadesetog stoljeća. „Eksperimenti, istraživanja i formiranja znanstveno utemeljenih teorija, službeno u znanstvenoj literaturi postaje pojam upravljanja ljudskim resursima i predmet istraživanja posljednjih 15 godina. Godine 1920. ovo je područje bilo predmet proučavanja, tj. studiranje na sveučilištima u SAD-u, gdje su se ljudi školovali i obučavali za određenu profesiju u "osobnom upravljanju". Tada je počelo najozbiljnije razumijevanje i tretiranje uloga ljudskih resursa. Pod utjecajem iznenadnih industrijskih i tehnoloških razvoja kao i priljev sve korisnijeg znanja iz relevantnih znanosti, pojam "osobno upravljanje" zamijenjen je pojmom Upravljanje ljudskim resursima (ULJR), početkom 1980-ih godina.“<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Bahtijarević-Šiber F. 1999. Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing. Str. 101-102.

<sup>2</sup>Stefanović V. Vojnović B. Cvijanović D. 2013. Ekonomska efektivnost upravljanja ljudskim resursima. Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede. Str. 17.

## 2.1. Važnost ljudskih potencijala u suvremenom svijetu

O ulaganju u ljudske potencijale, suvremena ekonomska teorija, ne gleda kao na trošak već kao investiciju jer su ljudski potencijali bitna karika svakog uspješnog poslovanja. Oni su osnovni temelj pokretanja i razvitka većine ideja. Zapošljavanjem obrazovnih i stručnih kadrova osigurava se veća produktivnost i efikasnost rada te samim time se povećava i konkurentna prednost na tržištu, bez kvalitetnih kadrova poduzeće ne bi opstalo na tržištu.

Ostvarivanje zadanih ciljeva poduzeća dakako nije moguće bez materijalnih, finansijskih i informacijskih resursa. Međutim, veliku ulogu u organizaciji igraju ljudski resursi, odnosno ljudi koji će svojim znanjem, vještinama i kreativnošću proizvesti određeni proizvod ili uslugu te ih plasirati na tržište. Stoga je potrebno maksimalno iskoristiti potencijal svakog zaposlenika, a to je moguće samo uz zadovoljstvo zaposlenika poslovnim okruženjem, njegovom funkcijom u poduzeću te određenom naknadom.

Dakle, najvažnija sastavnica menadžmenta ljudskih potencijala je čovjek iako mu se do sada pridavalo premalo pažnje. Danas je menadžment ljudskih potencijala postao jedan od važnijih čimbenika poslovanja svakog poduzeća jer zadovoljan radnik pridonosi ostvarivanju ciljeva poduzeća te bi ulaganje u ljudski kapital trebao imati približno isti značaj kao i ulaganje u sredstva za rad. Općenito govoreći, u posljednjih desetak godina, upravljanje ljudskim potencijalima se izuzetno transformirao jer na početku prošlog stoljeća dominirala je važnost tehnologije dok je zainteresiranost za ljudske potencijale bila minimalna. Danas je priča potpuno drugačija. Očigledno je da se proizvodnost, konkurentnost i promjene na tržištu ne mogu ostvariti bez promišljenog planiranja ljudskih potencijala. Oni su postali izvorište nove vrijednosti. Promjene na tržištu se događaju i o njima ovisi strategija i dugoročni razvoj poslovanja, jer organizacije koje ostvare vrhunske karakteristike svojih proizvoda i usluga su one organizacije koje su otkrile put novim idejama i osobnostima zaposlenika.

### 3. DEFINICIJA LJUDSKIH POTENCIJALA

Pojam „ljudski potencijal“ potječe iz novijeg datuma jer je uz mnogo nepriznavanja, poricanja i kritike tek nedavno ušao u uporabu. Kritičari takvog oslovljavanja zaposlenika polaze od pretpostavke da se ljudske potencijale ili resurse izjednačava sa predmetom upravljanja i svodi na sredstvo ekonomskog i nemilosrdnog iskorištavanja. Smatraju nedopustivim da najveće bogatstvo organizacije, dakle, ljudske potencijale bilo tko dovodi na istu razinu s novcem, strojevima ili informacijama. Stoga je zadatak menadžera da primjerenim aktivnostima i mjerama otkriva, razvija i obogaćuje potencijale zaposlenika kako bi ih usmjerio u ostvarivanju ciljeva organizacije.

„Ljudski resursi od presudnog su značaja za suvremeno poduzeće. Bez kvalitetnih ljudskih resursa niti jedno poduzeće ne može ostvariti poslovni uspjeh i ostvariti svoje ciljeve. Stoga, kvaliteta ljudskih resursa neizbježno utječe i na kvalitetu poslovanja poduzeća pa je prema tome od presudnog značaja da poduzeće raspolaže ljudskim resursima koji odgovaraju potrebama i ciljevima poduzeća. Ljudski resursi su također i konkurentska prednost poduzeća. Ljudski potencijali danas tvore osnovicu konkurentske prednosti organizacija, odnosno glavni su resurs opstanka i pokretač rasta i razvitka suvremenih organizacija. Mnogi suvremeni autori s područja biznisa u svojim teorijskim i empirijskim radovima zagovaraju i definiraju upravo ljude kao osnovicu konkurentske prednosti te ističu kako su menadžeri konačno prihvatili činjenicu da su ljudi, a ne novac, zgrade ili oprema, kritični za diferencijaciju poslovnog subjekta, odnosno da su oni ključni resurs na novom svjetskom tržištu.“<sup>3</sup>

„Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, talenti, kreativnost, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati u ostvarivanju svojih ciljeva i razvoja poslovanja.“<sup>4</sup>U ekonomiji se ljudski potencijal odnosi na radnu snagu, odnosno na pojedince u okviru organizacije te njihove sveukupne sposobnosti. Zaposlenici su jedan od najznačajnijih resursa i najvrjednija imovina pojedine organizacije.

---

<sup>3</sup>Pološki Vokić, N.: Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled 55 (5-6), 2004., str. 455-478.

<sup>4</sup>Bahtijarević-Šiber F. 2014. Strateški menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Školska knjiga. Str. 6.

Ljudski potencijali se ponekad nazivaju i ljudskim resursima, kadrovskom službom ili kadrovskim potencijalima, ali u konačnici svi znače isto. Oni su najveći kapital pojedine organizacije jer svojim znanjima, vještinama, motivacijom i sposobnostima osiguravaju konkurentsku prednost na tržištu pred drugim organizacijama. Stoga je cilj svakog menadžmenta ljudskih potencijala planiranje i pribavljanje kvalitetne radne snage koja će odgovarati zahtjevima određenoga radnog mjesta. „Dobar ljudski potencijal moguće je obrazovanjem unaprijediti i poboljšati što znači da poduzeće koje želi maksimalno iskoristiti dostupne ljudske resurse mora ulagati u stručno usavršavanje i obrazovanje pojedinaca. Obrazovanje ljudskih resursa organizacije od velikog je značaja za njen rast i razvoj.“<sup>5</sup>

Kada je riječ o doprinosu ljudskih potencijala za uspjeh poduzeća poželjno je spomenuti i intelektualni kapital koji je jedan od najvažnijih vrsta kapitala u poduzeću. „Intelektualni kapital proizvod je sustavnog učenja koji obuhvaća sposobnosti, vještine, iskustvo, kreativnost, inovativnost, kulturu i motivaciju zaposlenika; pokretačka je snaga i generator ljudskog kapitala i drugih vrijednosti u poslovnome sustavu. Intelektualni kapital je 'inteligentna tvrtka' koja proizvodi ideje, inovacije, programe, projekte, informacije, pothvate, strategije, znanje, spoznaje, teorije, razne zakone i zakonitosti.“<sup>6</sup>

„Intelektualni kapital tako je apostrofirano kao najvažniji čimbenik proizvodnje, a uporište toga pronalazi se u sljedećem: suvremeno gospodarstvo počiva na znanstveno-tehnološkoj revoluciji(ama) i globalizacijskim procesima, aktualno svjetsko tržište afirmira konkurentске razvojne prednosti, a inovativnost se pri tome javlja kao monumentalni okidač gospodarskih aktivnosti. U takvim uvjetima jedino intelektualni kapital može dinamično i pravovremeno odgovoriti na novonastale promjene usput stvarajući novu vrijednosti. Odnosno, najznačajnije mjesto u tom natjecateljski nastrojenom globalnom gospodarskom sustavu imaju upravo aktualna znanja, informacije, sposobnosti i vještine zaposlenih.“<sup>7</sup>

Dakle, iz svega navedenoga je jasno vidljivo da se ljudskim potencijalima u poduzeću treba posvetiti velika pažnja te da zapravo tada govorimo o upravljanju ljudskim potencijalima, a početni korak svakoga upravljanja je planiranje potrebe za istima.

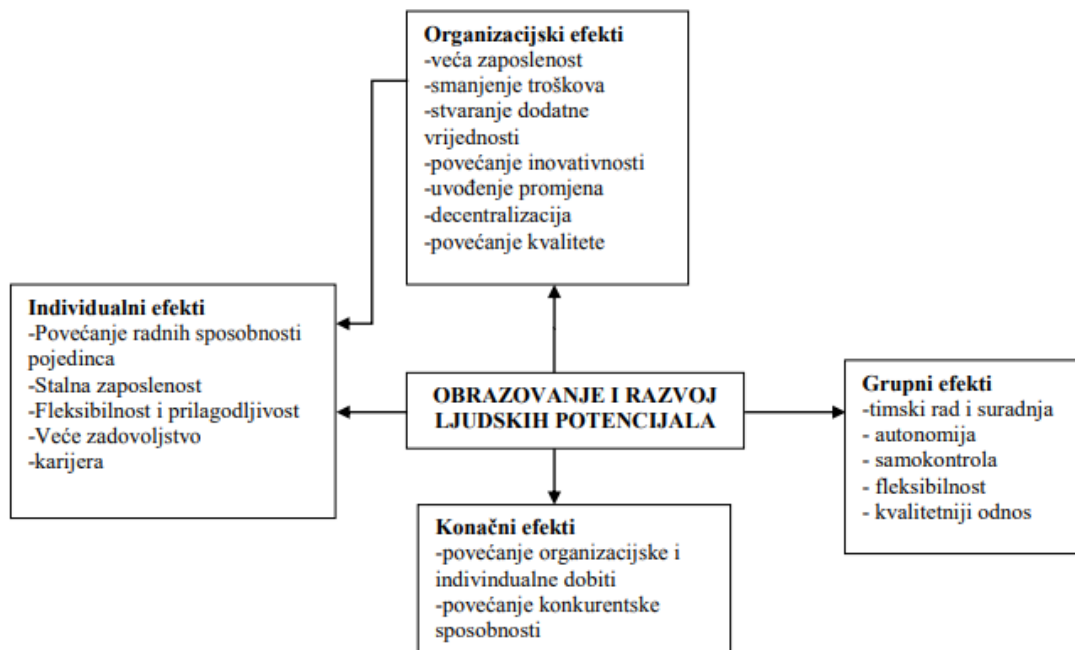
---

<sup>5</sup>Bašić, B. 2016. Upravljanje ljudskim resursima i motivacija zaposlenika - primjer poduzeća Podravka. Diplomski rad. Str. 10.

<sup>6</sup>Vujić, V. 2008.: Menadžment ljudskog kapitala. Rijeka: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija. Str. 49.

<sup>7</sup>Jakovac, P. 2012. Znanje kao ekonomski resurs: osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u novoj ekonomiji znanje; Zagreb: Tranzicija 14 (29), Str. 88-106.

Slika 1. Utjecaj obrazovanja i razvoja ljudskih potencijala na ukupne učinke organizacije



Izvor: Bahtijarević-Šiber F. 2014. Strateški menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Školska knjiga

### 3.1. Zainteresiranost za ljudski potencijal

Pitanje je odakle dolazi toliko zanimanje za ljude to jest za ljudske resurse, odnosno što se to promijenilo u odnosu na prijašnje gledalište. Dakako, promjenu je potaknuo razvoj informacijske tehnologije čiji potencijali ovise prije svega o samoj kreativnosti zaposlenika čija je posljedica isticanje kulture učenja. Ona se manifestira u zainteresiranosti za kvalitetne ljudske potencijale, njihove talente i želje.

„Tehnološki će se napredak reflektirati na nekoliko važnih promjena unutar poduzeća: zaposleni će imati više odgovornosti za rad, raditi će se uglavnom s timovima ljudi na nekom poslu, jačat će uloga menadžera kao trenera, snižavati će se organizacijska struktura i povećavati dostupnost informacijske baze. U okolnostima u kojima je najvažnije proizvoditi potrošače, a ne profit, dešava se i proces formiranja ne samo vanjskog, nego i unutarnjeg marketinga koji podrazumijeva uspješno zapošljavanje, obrazovanje i motiviranje zaposlenika

unutar organizacije. Posljedice postoje i na razini društva, pa ono postaje “postposlovno”, zainteresirano samo za brojčanu i kvalitativnu dominaciju obrazovanih ljudi (društvo znanja). Vrijednosti se ogledaju u ulaganju u obrazovanje, u stilu ponašanja menadžera prema suradnicima, komunikacijama, organizacijskoj lojalnosti itd. Različite poslovne strategije zahtijevaju različite ljude, stoga je važan izbor, nagrađivanje i obrazovanje.“<sup>8</sup>

### 3.2. Specifičnosti ljudskih potencijala

„Specifičnost ljudskih potencijala govori o kompleksnosti koji predstavlja koncept s obzirom na to da je u njemu temelj ljudski faktor. Bez ljudi, organizacija ne bi mogla funkcionirati, a ljudi kao temeljni resurs organizacije znatno su složeniji za proučavanje od svih drugih resursa. Čovjek je misaono i svjesno biće, koje ima svoje vlastite potrebe, htijenja, motive i ambicije koje unosi u organizaciju te koji mogu utjecati na atmosferu u organizaciji, bilo pozitivno ili negativno. Zato je upravljanje ljudskim potencijalima (resursima) izrazito složen posao, koji od menadžera zahtijeva više znanja i umijeća, nego kada se radi o drugim resursima.“<sup>9</sup> „Budući da je apsolutni cilj svake organizacije postizanje rezultata jer ti rezultati označuju opstanak i daljnji razvoj tvrtke na tržištu, kao i potražnju onoga što ta organizacija nudi, važno je znati upravljati potencijalima zaposlenika te maksimizirati njihov učinak. Imati revolucionarne ideje, razrađen plan i sve potrebne resurse nedostatan je ukoliko poslodavac nije dovoljno dobro procijenio osobu koja taj posao obavlja ili ne zna motivirati one koji posjeduju tražene vještine. U tom slučaju, tvrtku čine zaposlenici koji se ne trude, javljaju se moguće diskriminacije i prosvjedi radi nepravedne isplate plaća te nedostatan usavršavanje koje dovodi do smanjene učinkovitosti odjela, a posljedično i pad u tržišnom konkuriranju.“<sup>10</sup> Budući da će tvrtke u budućnosti koristiti najnoviju tehnologiju i pametne sustave, poslodavci će tražiti visoku razinu stručnosti, vještina i sposobnosti.

---

<sup>8</sup>Bahtijarević-Šiber F. 1999. Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing. Str. 102.

[file:///D:/Downloads/Rev\\_za\\_soc\\_2000\\_1\\_2\\_prikaz\\_Bahtijarevic\\_Siber.pdf](file:///D:/Downloads/Rev_za_soc_2000_1_2_prikaz_Bahtijarevic_Siber.pdf), preuzeto 19.03.2020.

<sup>9</sup>Jambrek, I., Penić, I. 2008. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. V. 29, br. 2. Str. 1181-1206.

<sup>10</sup>Crnov, G. 2019. Specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u IT tvrtkama. Završni rad. Osijek. Str. 6.



### 3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima

Sudeći po tome da suvremeni način poslovanja podrazumijeva rezultate poslovanja odmah i sada, odjel ljudskih potencijala postaje sastavan dio svake organizacije željne nadmetanja na tržištu. U novije vrijeme odjel ljudskih potencijala postao je neizostavan dio i jedan od najvažnijih elemenata manjih i većih organizacija. Svaki pojedinac u poduzeću teži ispunjavanju dobivenih zadataka, te radeći u skupinama sudjeluju u ostvarenju organizacijskih ciljeva. Cilj odjela ljudskih potencijala jest maksimizirati radni učinak svakog zaposlenika u svrhu realizacije strateških ciljeva organizacije. Neizostavan dio svake organizacije je naravno menadžer koji će usmjeravati zaposlenike u određenim izazovima te u konačnici snositi svu odgovornost u postignutim rezultatima. Dakle, prema tome upravljanje ljudskim potencijalima pripada poslu menadžera i kao takvo podrazumijeva upravljanjem najvrjednijim dijelom poduzeća.

„Kod upravljanja ljudskim potencijalima, individualan pristup se smatra neophodnim. Zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je da se individualnim pristupom uspiju nadvladati eventualne poteškoće do kojih bi moglo doći zbog izražene osobnosti pojedinaca, koji istu unose u organizaciju te na taj način mogu utjecati na organizacijske ciljeve. Menadžeri koji su zaduženi za ljudske potencijale trebaju znati kako prepoznati moguće probleme te potaknuti pozitivnu, kreativnu energiju kod zaposlenika. Upravljanje ljudskim potencijalima ima zadatak otkriti, razviti i pokrenuti ljudske potencijale za realizaciju ciljeva organizacije, a da pri tomu rad i osobna ulaganja zaposlenika ne predstavljaju frustracije, nego osobno zadovoljstvo. Postoji velika vjerojatnost da će se pojedinac u određenoj situaciji i u određenim okolnostima ponašati na određeni način, pa je stoga poželjno osigurati takve okolnosti. Još uvijek se često krivo smatra da je rad s ljudima posao kadrovske politike. To je posao menadžera jednako, kao i drugi poslovi upravljanja i to zato što se rad s materijalom, strojevima i svime ostalim u organizaciji može ostvariti samo s ljudima“<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Jambrek, I., Penić, I. 2008. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. V. 29, br. 2. Str. 1181-1206.

## 4. PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

„Planiranje ljudskih potencijala vrlo je važna funkcija menadžmenta ljudskih potencijala koja pridonosi uspješnom ostvarivanju strategijskih ciljeva organizacije. Da bi strategije postale djelatne, organizacija mora imati pravi broj ljudi koji imaju vještine, znanja i talente za njihovo realiziranje.“<sup>12</sup>Planiranje ljudskih potencijala je složen proces jer se određeni broj ljudi s odgovarajućim znanjima, vještinama i sposobnostima prilagođavaju cjelokupnim organizacijskim strategijama, ciljevima, planovima i programima. Svaka mala odluka postaje dio veće, promišljene cjeline koja u konačnici postaje vizija poduzeća odnosno vizija buduće situacije u kojoj se poduzeće želi naći. Male odluke su dio svakodnevnice i njima svaki zaposlenik doprinosi razvitku daljnje vizije poduzeća, naravno, preuzimajući na sebe određeni dio odgovornosti. Stoga je potrebno dobro isplanirati radne korake zaposlenika u poduzeću kako bi se ojačala važnost i zadovoljstvo svakog pojedinog radnika.

### 4.1. Definicija planiranja ljudskih potencijala

„Svaki proces menadžmenta počinje s planiranjem kojeg možemo definirati kao proces postavljanja budućih ciljeva, pretpostavki o okolini u kojoj se trebaju realizirati, izbor pravaca akcije, sredstava i načina ostvarivanja ciljeva.“<sup>13</sup>

„Planiranje kadrova obično se definira kao proces predviđanja i stvaranje brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje.“<sup>14</sup>Stoga je potrebno odgovoriti na nekoliko ključnih pitanja, kako bi se napravio kvalitetan ljudski kadar, poput: koliko je ljudi potrebno za ostvarenje poslovnih planova i ciljeva, kakvi ljudi, kojih vještina, znanja i sposobnosti, tj. stručnosti trebaju poduzeću i kako osigurati potrebne ljude.

---

<sup>12</sup>Bahtijarević-Šiber F. 1999. Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing. Str. 180.

<sup>13</sup>Bahtijarević – Šiber, F. 1991. Organizacijska teorija. Zagreb: Informator. Str. 231.

<sup>14</sup>Buble, M. 2000. Management. Split: Ekonomski fakultet. Str. 377.

Kako pripremiti sadašnje zaposlene za buduće potrebe i zahtjeve poslovanja ili kako optimizirati broj zaposlenih. Važnu ulogu igraju i faktori koji utječu na potrebe za ljudskih potencijalima poput konkurencije, ekonomske situacije, poslovnih kretanja, financijskih kretanja, proizvodnosti rada, otvaranja novih tržišta, razvoja novih proizvoda i usluga, promjena strategije, promjena u obujmu proizvodnje te promjene u tehnologiji. Zaista postoji niz unutarnjih i vanjskih faktora koji će utjecati na detaljno planiranje potreba za stručnom radnom snagom.

#### 4.1.1. Unutarnji i vanjski faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala

„Na planiranje ljudskih potencijala utječe čitav niz vanjskih i unutarnjih faktora odnosno faktora organizacije i njezine okoline. Proces oblikovanja strategije i razrade strategijskih i operativnih planova zahtjeva pažljivu i detaljnu analizu okoline u kojoj organizacija djeluje.“<sup>15</sup> Na unutarnje faktore poduzeće može imati utjecaj, dok na vanjske ne može. Stoga se vanjskim faktorima poduzeće može prilagoditi, ali ih ne može mijenjati.

##### 4.1.1.1. Vanjski faktori

Vanjski faktori djeluju i na sam proces i način planiranja ljudskih potencijala. Neki od faktora su:

###### 1. Neizvjesnost okoline

„Planiranje općenito, a tako i planiranje ljudskih potencijala način je svladavanja i smanjivanja neizvjesnosti. Promjene u socijalnim, ekonomskim, konkurentskim i drugim činiteljima okoline bitno utječu na sve aktivnosti organizacije pa i na procese planiranja. Što je neizvjesnost tih promjena veća to su zahtjevi glede planiranja složeniji. Uvjeti neizvjesnosti zahtijevaju pažljivo planiranje i razradu svih aspekata upravljanja ljudskim potencijalima – od pribavljanja i selekcije do treninga i programa napredovanja i razvoja. Važno postaje

---

<sup>15</sup>Bahtijarević Šiber F. 1999. Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing. Str. 189.

planiranje slijeda, promocije i svih oblika rješavanja mogućih problema viškova i 24 Bahtijarević Šiber F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999. Str. 189. 14 neusklađenosti budućih zahtjeva rada i ljudskih potencijala, kako u broju, tako i u kvaliteti i potrebnoj strukturi. Potrebno je planirati programa prekvalifikacije, obrazovanja i razvoja fleksibilnih znanja te vremena, redizajniranja podjele posla, umirovljenja i sličnih aktivnosti, da bi se umanjile nepredviđene konzekvence vanjske neizvjesnosti u planiranom razdoblju. Neizvjesnost okoline utječe i na metode planiranja koje se mogu mijenjati. Ona onemogućava upotrebu tradicionalnih metoda temeljenih na povijesnim (prošlim) podacima i povezanostima i zahtijeva sofisticiranije metode scenarija ili simulacija, ali i veće oslanjanje na subjektivne sudove i prosudbe menadžera i eksperata, odnosno kvalitativne metode.<sup>16</sup>

## 2. Tržište rada

„Veoma važan faktor u planiranju ljudskih potencijala je postojeće i predviđeno buduće tržište rada. Nedostatak potrebnih, za organizaciju kritičnih znanja i vještina odnosno profila stručnjaka, uvjetuje drugačije mehanizme za njihovo osiguranje. Ponajprije, ono upućuje na to da organizacija treba osigurati puno veće vremensko razdoblje da bi dobila potrebne ljude, ali i veći vlastiti angažman i ulaganje u njihovo osiguravanje. Postojanje potrebnih stručnjaka na tržištu rada skraćuje vrijeme i ulaganje potrebno u njihovo pribavljanje. Velika nezaposlenost također postavlja ograničenja u smislu rješavanja viška zaposlenih u poduzećima i zahtijeva programe koji smanjuju negativne efekte na svim razinama: pojedinca, organizacije i društva. U takvim situacijama suvremene organizacije obično planiraju programe stimuliranja umirovljenja, prestaju uzimati studente tijekom ljeta, odgađaju podizanje plaće ili čak pribjegavaju, u dogovorima sa sindikatima, snižavanju plaća, povećavanju slobodnih dana bez plaćanja (prisilne odmore), provode takvu podjelu posla da na jednom radnom mjestu rade dva zaposlenika i druge programe. Važnost ljudi za poslovni uspjeh i razvoj suvremenih poduzeća povećava i izoštrava njihovu konkurenciju u pribavljanju i osiguravaju kvalitetnih ljudskih potencijala. Činjenica da je potražnja za kvalitetnim ljudima i talentima u suvremenim uvjetima uvijek veća od njihove ponude, kao i da se u većini razvijenih zemalja 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

---

<sup>16</sup>Ibidem. Str. 189

oštrijom. To zahtijeva planiranje posebnih akcija pribavljanja i „lova na talente“, ali i specifičnih programa unutarnjeg usavršavanja i razvoja.“<sup>17</sup>

### 3. Zakonska regulativa

“Posebice je zakonska regulativa na području rada i radnih odnosa značajan faktor koji utječe na planiranje ljudskih potencijala. Kroz nju se određuju uvjeti i mogućnosti prekovremenog rada, otpuštanja, skraćenog radnog vremena, plaćanja obveza poslodavaca i zaposlenika – što sve treba uzeti u obzir pri planiranju budućih aktivnosti i programa u svezi s ljudskim potencijalima. Neke zemlje, primjerice SAD i Velika Britanija imaju i zakone koji osiguravaju jednake mogućnosti zapošljavanja (engl. Equal Employment Opportunity – EEO) odnose se uglavnom na zapošljavanje žena i manjina, a zahtijevaju i planiranje programa usmjerenih na unapređenje prakse ravnopravnosti i jednakih mogućnosti u poduzećima. Tako organizacije planiraju u određenom razdoblju zaposliti veći broj žena ili pripadnika manjinskih skupina i općenito programe nazvane programi afirmativne akcije koji traže detaljnu analizu poslova i mogućnosti njihove raspodjele ženama i manjinama. Kako se kod nas pri zapošljavanju i napredovanju još uvijek daje izrazita prednost muškarcima, bilo bi dobro donijeti zakone toga tipa, koji bi osigurali ravnopravnost zapošljavanja i napredovanja. U zemljama s razvijenom zakonskom regulativom u sferi rada postoji zakonske obveze koje sprečavaju diskriminaciju i zahtijevaju programe za različite aspekte ravnopravnosti ljudi, primjerice starijih (onemogućavaju dobnu diskriminaciju), ljudi s umanjenim sposobnostima i invaliditetom, diskriminaciju pri zapošljavanju u trudnoći i drugo. Naše organizacije bi trebale pažnju posvetiti zapošljavanju osoba invalida Domovinskog rata i općenito hendikepiranih osoba, što bi trebalo biti dio njihove društvene odgovornosti u postojećim uvjetima, a ne samo zakonske obveze i simulacije.”<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup>Ibidem. Str. 190.

<sup>18</sup>Ibidem. Str. 190

#### 4.1.1.2. Unutarnji faktori

„Na planiranje ljudskih faktora utječu organizacijske karakteristike i čitav niz unutarnjih faktora, čiji su primjeri navedeni u nastavku.“<sup>19</sup>

##### 1. Poslovna strategija

„Strategija i ciljevi organizacije značajno utječu na proces i sadržaj planiranja ljudskih potencijala jer su ti planovi kako je već istaknuto, instrumenti uspješnog ostvarivanja strategije. Različite poslovne strategije zahtijevaju različite ljude, sposobnosti, vještine, talente i ponašanje, pa stoga imaju implikacije za strategije i planiranje ljudskih potencijala. Organizacije koje odabiru strategiju inovacija trebaju visoko stručne, kreativne ljude različitih talenata i znanja s dugoročnom odanošću. Budući da inovacije zahtijevaju eksperimentiranje i rizik, te ljude treba podržavati kroz relativno dugo razdoblje s niskim povratom na ulaganje. To znači da orijentacija na inovacije zahtijeva velika ulaganja u ljude, dugoročnu orijentaciju i postavlja puno veće zahtjeve glede mogućnosti njihova pribavljanja i razvoja. Organizacije usmjerene na strategiju niskih troškova obično trebaju velik broj manje stručnih, niže plaćenih djelatnika spremnih na poslove koji mogu biti dosadni i pružaju malo mogućnosti za napredovanje. Ljudski problemi koji se javljaju pri tim strategijama i vrstama zaposlenih različiti su, stoga su različiti programi koje treba planirati za njihovo sprečavanje i otklanjanje.“<sup>20</sup>

##### 2. Vrste posla i stručna kvalifikacija

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

---

<sup>19</sup>Ibidem. Str. 192.

<sup>20</sup>Ibidem. Str. 192.

pripremiti za njih ljude iz organizacije. To se odnosi i na sve menadžerske pozicije, posebice na višim razinama gdje je priprema dugoročna i kompleksna.“<sup>21</sup>

### 3. Vremenski horizont planiranja

„S obzirom na vremenski obuhvati, planiranje uobičajeno se dijeli na kratkoročno, srednjoročno i dugoročno. Kratkoročno planiranje se uobičajeno odnosi na razdoblje za šest mjesec do jedne godine, dok se dugoročno smješta u razdoblje od tri godine na više. Međutim, pojam kratkoročnog ili dugoročnog u uvjetima neizvjesnosti postaje relativan. Za većinu organizacija u vrlo dinamičnoj, nestabilnoj i neizvjesnoj okolini horizont planiranja često ne prelazi jednu godinu, što je u takvim uvjetima dugoročno. Nasuprot tome, organizacije u stabilnim uvjetima mogu obuhvatiti mnogo duže vremensko razdoblje. Prema tome vremenski horizont planiranja i neizvjesnosti okoline visoko su povezani.“<sup>22</sup>

Tablica 1. Faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala

| VANJSKI FAKTORI  | UNUTARNJI FAKTORI  |
|--|--|
| neizvjesnost okoline<br>tržište rada<br>zakonska regulativa<br>sindikati | strategija i ciljevi<br>vrsta posla i radnih kvalifikacija<br>vremenski horizont planiranja<br>vrsta i kvaliteta informacija za<br>predviđanje |

Izvor: Lumens5plus: Planiranje ljudskih resursa, URL:

<https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/36-46a6de1cb2dc0a6599d1fc4db79fae7e.pdf>, preuzeto 02.03.2020.

---

<sup>21</sup>Ibidem. Str. 193.

<sup>22</sup>Ibidem. Str. 193.

#### 4.1.2. Ciljevi planiranja ljudskih potencijala

Procesom planiranja utvrđuju se i preispituju ciljevi, zadaci, strategije i taktike u poslovnom sustavu. Rezultat procesa planiranja je plan, a plan je uređen sustav informacija i donesenih odluka koje omogućavaju buduće uspješno poslovanje. Zaključili smo da je planiranje jedna od najvažnijih funkcija svakog menadžmenta jer da je lako planirati svi bi planirali i svi bi se planovi uspješno izvršavali.

„Planiranje ljudskih resursa omogućuje usklađivanje broja zaposlenih s potrebama tvrtke. Naime, pomaže tvrtki angažiranje resursa koji će dostići ciljeve tvrtke, ali i vlastite. Ciljevi planiranja ljudskih resursa mogu se definirati kao:

- Privlačenje i zadržavanje ljudi koji posjeduju tražene sposobnosti i vještine koje su potrebne organizaciji posla.
- Predviđanje problema povezanih s manjkom ili viškom zaposlenih.
- Razvoj fleksibilne i obučene radne snage, što pomaže organizacije razvijanje sposobnosti brze prilagodbe promjenama u okruženju.
- Zadržavanjem i razvojem zaposlenika vodi smanjenju ovisnosti organizacije o utjecaju eksternog okruženja.
- Maksimalno iskoristiti ljudske resurse uvođenjem fleksibilnih sistema rada. Ciljevi trebaju biti u skladu s politikom organizacije, biti mjerljivi i konkretni, voditi računa o stupnju zadovoljenja organizacije i korisnika.“<sup>23</sup>

#### 4.1.3. Razlozi planiranja ljudskih potencijala

Planiranje ljudskih potencijala postaje sve važnija i sve prisutnija aktivnost menadžmenta u uspješnom reagiranju na izazove okoline i jačanju organizacijske konkurentske sposobnosti. Više je razloga za izraziti naglasak na tu aktivnost jer ljudski potencijali postaju kritični resurs, tržište kvalitetne i odgovarajuće radne snage je oskudno, k tome još možemo pripisati i dosta visoke troškovi zapošljavanja, razvoja i održavanja te vrijeme potrebno za obrazovanje i razvoj kadrova. Ukoliko nije dobro isplanirano realiziranje svog potencijala zaposlenika,

---

<sup>23</sup>Klanac, N., 2018. Menadžment ljudskih resursa u outsourcing tvrtkama, Diplomski rad. Zagreb. Str. 11



pojavljaju su i troškovi nedjelotvorne upotrebe ljudskih potencijala. Naravno, tehnološke i demografske promjene važan su element za dobro planiranje. U današnje vrijeme poseban je naglasak na upravljanje karijerom, stalno usavršavanje i obrazovanje kadrova, zbog povećane upotrebe računala potreban je redoviti rad i trud zaposlenika pri radu i rukovanju računalima i računalnim programima te na samome kraju, ali jako važno, naglasak se stavlja na proizvodnost, kvalitetu i samu uslugu.

#### 4.1.4. Metode planiranja ljudskih potencijala

„Planiranje ljudskih resursa obavlja se na temelju definiranih specifičnih metoda i tehnika. Metode planiranja ljudskih potencijala mogu se podijeliti na kvantitativne i kvalitativne. Kvantitativne metode planiranja ljudskih resursa nazivaju se i statističkim ili matematičkim metodama, a utemeljene su na poznatim modelima za predviđanje u različitim područjima. Ove vrste metoda planiranja ljudskih resursa zahtijevaju točno evidentiranje i praćenje neke pojave u dugom vremenskom intervalu u prošlosti. Najveći nedostatak ovih metoda planiranja ljudskih resursa veće se uz činjenicu da u suvremenim neizvjesnim uvjetima često ne vrijede povijesne povezanosti prethodnog razdoblja.“<sup>24</sup> „S druge strane, kvalitativne metode planiranja ljudskih resursa odnose se na procjene stručnjaka i menadžera u predviđanju potreba ljudskih potencijala, zbog čega se još nazivaju i subjektivnim metodama. Relativno su jednostavnije i privlačnije za primjenu, no najveći nedostatak im je subjektivnost. Unatoč tome, ove su vrste metoda fleksibilne u odabiru varijabli, nisu vezane za prošla kretanja te imaju veliku širinu u odabiru i predviđanju pojava i problema.“<sup>25</sup>

„Međutim, treba naglasiti da svaka organizacija sukladno svojim posebnostima odabire one metode koje joj najviše odgovaraju. Pritom je iznimno važno definirati koji će se pokazatelji i koje mjere vezivati za broj zaposlenih. Metoda nominalne grupe pripada skupini kvalitativnih metoda i utemeljena je na grupnom odlučivanju. Zapravo, radi se o skupini eksperata spojenih privremeno s ciljem predviđanja potreba za ljudskim resursima u određenom planskom periodu. Jedna od najjednostavnijih kvantitativnih metoda planiranja ljudskih resursa jest normativna metoda koja se temelji na standardnom vremenu potrebnom za izradu jedinice proizvoda ili usluge, u okviru čega se definira potreban broj djelatnika. Analiza trenda

---

<sup>24</sup>Osmanagić Bedenik, N. 2002. Operativno planiranje. Zagreb: Školska knjiga. Str. 157-159.

<sup>25</sup>Ibidem. Str. 159.

provodi se najčešće metodama regresijske analize, koja predviđa jedan faktor, odnosno zavisnu varijablu, u ovom slučaju broj zaposlenika, na temelju znanja o jednom ili više faktora, odnosno nezavisne varijable. Metoda simulacije pretpostavlja model predstavljanja realnog sustava koji opisuje ponašanje sustava u kvantitativnom i/ili kvalitativnim terminima i u praksi se koristi za prognozu učinaka promjena u eksternoj ili internoj okolini, kao i prognozu učinaka menadžerskih odluka na organizaciju ili neki njezin dio. Temelj metode simulacije jest npr. postavka što će se dogoditi ako se promijene uvjeti okoline. Metoda scenarija koristi se kao pisani opis potencijalne budućnosti koja se upotrebljava kao pomoć u planiranju. Scenarij opisuje potencijalne buduće uvjete i putove koje organizacija može odabrati da je dovedu do tih uvjeta.<sup>26</sup>

#### 4.1.5. Planiranje ponude ljudskih potencijala

„Važan zadatak u procesu planiranja ljudskih potencijala jest planirati i predvidjeti dostupnost, odnosno ponudu potrebnih ljudi po broju, profilu i razini stručnosti. Uobičajeno se to naziva planiranje ponude ljudskih potencijala.

Ponuda ljudskih potencijala u planiranom razdoblju:

- vanjska ponuda – potencijali na tržištu rada
- unutarnja ponuda – potencijali u organizaciji

Metoda koja se najčešće primjenjuje za planiranje vanjske ponude je takozvana Delfi metoda, odnosno upotreba, kombiniranje i objedinjavanje neovisnih mišljenja eksperata različitih stajališta o nekomu složenom problemu i predviđanje njegova kretanja u budućnosti, to je strukturirani pristup za dobivanje prosudbi određenog (većeg) broja stručnjaka o specifičnom problemu vezanom uz budućnost.

Predviđanje unutarnje ponude daje odgovor na pitanje kakve su mogućnosti zadovoljavanja planiranih potreba ljudskih potencijala postojećim ljudima. Ono uključuje i pitanje koliko će sadašnjih zaposlenika biti uopće u organizaciji, na kojim položajima, s kojim mogućnostima preuzimanja novih složenijih poslova i zadataka koje zahtijeva buduće poslovanje. Preduvjet predviđanje unutarnje ponude je izgradnja cjelovitog informacijskog sustava ljudskih

---

<sup>26</sup>Ibidem. Str. 160-163.

potencijala. U svrhu predviđanja unutarnje ponude često se koristi tranzicijska matrica – Markovljevi model. Ova metoda spada u kvantitativne ili statističke metode predviđanja. Temelji se na vjerojatnosti tranzicije pokazujući kretanja zaposlenih kroz organizaciju, u organizaciji i iz organizacije; pokazuje koliko ljudi u određenom vremenskom razdoblju prelazi iz jednog stanja ili kategorije posla u drugi.<sup>27</sup>

#### 4.1.6. Prednosti planiranja i posljedice neplaniranja ljudskih potencijala

Da bi se moglo provesti planiranje ljudskih resursa postoje određeni preduvjeti koje je potrebno ispuniti. Planiranje ljudskih resursa tako je u uskoj vezi s analizom radnog mjesta i oblikovanja poslova kao što je opisano u prijašnjim poglavljima.

„Planiranje ljudskih resursa trebaju sva poduzeća koja imaju zaposlenike, a planiranje najviše trebaju:

- organizacije koje se brzo šire,
- organizacije s većim udjelom skupljega znanstvenog, stručnog i menadžerskog osoblja,
- organizacije koje su usmjerene ka stručnosti i inovativnome znanju,
- organizacije koje su više okrenute i podložne na utjecaje iz okoline,
- organizacije sa diversificiranim proizvodima i uslugama,
- veće organizacije.<sup>28</sup>

Prednosti planiranja ljudskih potencijala su :

- uspješniji razvoji veće zadovoljstvo zaposlenih,
- planiranje potiče i zahtijeva kvalitetniji menadžment LJP u cjelini,
- smanjivanje troškova LJP,
- zadržavaju se najbolji ljudi i pruža im se stalni izazov,
- održava se kontinuitet menadžmenta,

---

<sup>27</sup>Lumens5plus: Planiranje ljudskih resursa, URL:

<https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/36-46a6de1cb2dc0a6599d1fc4db79fae7e.pdf>,

preuzeto 02.03.2020.

<sup>28</sup>Lumens5plus: Planiranje ljudskih resursa, URL:

<https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/36-46a6de1cb2dc0a6599d1fc4db79fae7e.pdf>,

preuzeto 02.03.2020.

- omogućava najbolje odluke postavljanja i razmještanje ljudi,
- poboljšava menadžersku uspješnost.

„Neplaniranje ljudskih resursa za poduzeće može imati velike posljedice. Mogu se pojaviti troškovi čestih fluktuacija zaposlenika, gubici koji proizlaze, jer u poduzeću ne postoji jasna veza između radnih mjesta i zaposlenika, troškovi uzrokovani izloženošću zaposlenika neadekvatnim uvjetima rada i prekovremenim radom i dr. Planiranje ljudskih resursa, ukoliko je pak kvalitetno odrađeno, može rezultirati većom radnom uspješnosti zaposlenika, većim zadovoljstvom, uspješnim razvojem zaposlenika, manjim troškovima rada, usklađenosti aktivnosti ljudskih resursa sa strategijama i ciljevima poduzeća i dr. Stoga, planiranje ljudskih resursa u poduzeću treba biti sistematično i organizirano, a ne prema potrebi, kada se za to pojave neke okolnosti.“<sup>29</sup>

Posljedice neplaniranja ljudskih potencijala:

- ako se čeka da se radna mjesta popune onda kada postanu slobodna, može potrajati vrlo dugo,
- uzimanje stručnjaka izvana za neko menadžersko mjesto može izazvati odlazak nekih važnih ljudi zato što su oni očekivali taj položaj,
- događa se da organizacija uzima ljude izvana, proizvodeći istodobno višak među postojećima,
- poduzeća otpuštaju ili stavljaju na čekanje nedavno zaposlene zbog smanjenja proizvodnje,
- odlazak najposposobnijih ljudi jer ne vide mogućnosti razvoja karijere i perspektivu za sebe,
- nemogućnosti prikladnog odgovora na poteze konkurencije ili tehnološke promjene.

Možemo zaključiti da je poželjno pravilno isplanirati svaki korak u poslovanju poduzeća, a posebice kad je riječ o ljudskim potencijalima koji su glavni pokretač poslovanja .

---

<sup>29</sup>Buntak, K., Sesar, V., Vršić, M., 2013. Analiza i oblikovanje radnog mjesta, Tehnički glasnik 7 (3), str. 311-315.

## **4.2.Tržište radne snage**

Ljudi, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo postaju središte razmišljanja menadžmenta ljudskih potencijala, budući da ljudski kapital predstavlja glavno oruđe konkurentske sposobnosti i prednosti na tržištu. Stoga je potrebno pažljivo analizirati poziciju potencijalnih kandidata na tržištu radne snage.

### **4.2.1. Pozicija na tržištu radne snage**

Analiza stanja na tržištu radne snage dio je obvezne pripreme za planiranje ljudski potencijala kao i proučavanje ostalih elemenata okruženja poput gospodarstva, organizacija, kulture i životnog ciklusa poduzeća.

#### 4.2.1.1. Interna analiza

Interna analiza promatra slijedeće podatke:

„Broj zaposlenih, kvalifikaciju i dobnu strukturu, duljinu radnog staža (zaposlenih unutar i izvan poduzeća), broj radnika koji se nalazi u istom poslu, mogućnost njihove zamjene, slika razvoja karijere pojedinih radnika i grupa, obrazovanje uz rad, napredovanje, ocjena uspješnosti, radnici sa posebnim sposobnostima za napredovanje, radnici pred mirovinu itd.“<sup>30</sup>

#### 4.2.1.2. Eksterna analiza

Eksterna analiza promatra drugačije podatke koje poduzeće već ima u svojim sustavima ili ih naknadno prikuplja, a to su: „stupanj zaposlenosti u mjestu i regiji, nezaposlenost po strukama,

---

<sup>30</sup>Marušić, S., 2006. Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Adeco. Str. 142.

srednje škole, veleučilišta i fakulteti u mjestu i regiji te postotci prijelaza stručnjaka iz poduzeća u poduzeće ili inozemstvo.“<sup>31</sup>

### **4.3. Analiza radnih mjesta**

„Planiranje ljudskih resursa je u uskoj vezi s analizom radnog mjesta (posla) i oblikovanja poslova. Analiza radnoga mjesta (posla) postupak je pomoću kojega se opisuju zahtjevi toga radnog mjesta te se dobivaju podaci o tome što se na nekom radnom mjestu radi, gdje se radi, kako se radi, čime se radi i u kojim radnim uvjetima se radi.“<sup>32</sup> Analiza posla usredotočila se na analiziranje postojećih poslova zbog skupljanja informacija za druge prakse menadžmenta ljudskih resursa poput selekcije, obuke, procjene radne uspješnosti i naknade.

„Potraga za odgovarajućim ljudskim potencijalima mora početi temeljitim razumijevanjem radnog mjesta koje se želi popuniti, tako da se široki spektar potencijalnih zaposlenika može inteligentno svesti na uži izbor. Tehnika koja se obično koristi za upoznavanje sa slobodnim radnim mjestom je analiza radnog mjesta. U osnovi, cilj analize radnog mjesta je određivanje opisa radnog mjesta (aktivnosti koje radno mjesto sadrži) i specifikacija radnog mjesta (karakteristike pojedinca kojeg bi se trebalo zaposliti na to mjesto).“<sup>33</sup>

„Ovaj proces sadrži stručne postupke za utvrđivanje svih elemenata posla i zahtjeva u odnosu na izvršitelje tako da se analizom poslova i zadaća utvrđuju svrha rada, mjesto rada, redosljed operacija, sredstva rada, postupci i zahtjevi u odnosu na izvršitelja uz analizu opasnosti i osposobljavanje za rad na siguran način. Rezultat projektiranja radnih mjesta jest normativni akt o sistematizaciji radnih mjesta ili katalog poslova i potrebnih znanja, vještina i drugih zahtjeva za njihovo izvršenje. Na temelju analize rada katalogom poslova definiraju se radna mjesta, timovi, skupine i sl. i to se onda regulira normativnim aktom o unutarnjem ustrojstvu.“<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup>Ibidem, Str. 142.

<sup>32</sup>Buntak, K., Sesar, V., Vršić, M. 2013. Analiza i oblikovanje radnog mjesta, Tehnički glasnik 7 (3), str. 311-315.

<sup>33</sup>Certo S., C., Certo S., T., 2008. Moderni menadžment. Zagreb: Mate d.o.o.. Str. 276-277.

<sup>34</sup>Jurina, M., 2009. O upravljanju ljudskim potencijalima. Visoka škola za poslovanje i upravljanje. Zaprešić: "B.A. Krčelić" Str. 75.

Analiza radnog mjesta bila je u prošlosti često zanemarivana aktivnost jer se je mislilo da se radi o aktivnosti koja neće dati isključivu pomoć u organiziranju poslovanja poduzeća. Naime, s obzirom na to da se poslovni život odvijao ubrzanim tempom, te što su se promjene događale velikom brzinom, briga o poslovanju je zahtijevala prilagodbu. Shvatio se da je analiza radnog mjesta potrebna i općenito nužna za stvaranje preduvjeta, ne samo za planiranje ljudskih potencijala, već i za opću uspješnost na radnom mjestu. Premda dinamičnost poslovnog okruženja i radnih mjesta zahtijeva i modifikacije u znanjima i sposobnostima zaposlenih potrebno je ozbiljno shvatiti potencijal analize radnog mjesta. „Oblikovanje posla se odnosi na odlučivanje o tome koje zadatke grupirati u sklopu određenog radnog mjesta. Ono što je od velikog utjecaja je razvoj novih i visokih tehnologija, jer one automatski utječu na složenost obavljanja posla. Stoga, poslovi se razlikuju po tome imaju li uski ili široki raspon zadataka te jesu li oni jednostavni ili složeni, zatim je li dizajn radnog mjesta uski ili široki, je li potrebno puno ili nešto manje vještina.“<sup>35</sup> „Kao rezultat planiranja ljudskih resursa nastaje plan kao temeljni dokument. Plan kadrova obuhvaća pripremu strateškog i operativnog plana ljudskih kadrova, odnosno predviđanje promjena i proučavanje temeljnih načela, metoda i tehnika planiranja kadrova. Istraživanje potreba za kadrovima i znanjem mora biti okrenuto budućnosti, što znači da treba pažnja obratiti na trendove, tendencije pravilnosti u izazovu stalnih promjena.“<sup>36</sup>

„U planiranju ljudskih resursa postoje određene specifičnosti koje mogu biti faktor ometanja:

- nepredvidivost ponašanja ljudi u kojem upravljanje može imati ograničenu snagu,
- kontrole, nesigurnost događanja na tržištu,
- nedovoljno informacijskih osnovana koje se nadovezuju planovi i donošenje odluka,
- nedostatak povratnih informacija o rezultatima donesenih odluka,
- planovi koji zastarijevaju u okruženju koje se brzo mijenja.“<sup>37</sup>

One uglavnom izvire iz okruženja u kojemu poduzeće djeluje, kao i učinka okruženja na planiranje ljudskih potencijala. Stoga je, za suvremeno poduzeće, vrlo važno da tijekom planiranja ljudskih potencijala raspolaže informacijama iz okruženja, odnosno kvalitetnom bazom podataka kojom je moguće unaprijediti proces planiranja ljudskih potencijala.

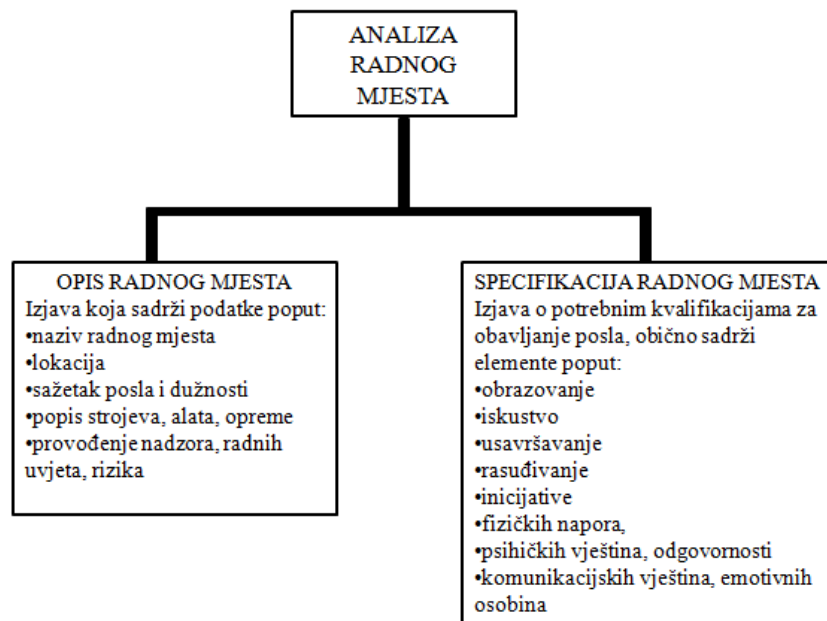
---

<sup>35</sup>Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., Lepešić, D., 2009: Poslovni informacijski sustavi – podloga suvremenom poslovanju. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, Str. 203.

<sup>36</sup>Vujić, V. 2008.: Menadžment ljudskog kapitala. Rijeka: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija. Str. 127.

<sup>37</sup>Marušić, S. 2006.: Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Adeco, Str 145.

Slika 2. Odnos analize radnog mjesta, opisa radnog mjesta i specifikacije radnog mjesta



Izvor: Obrada autorice prema: Certo, S. C., Certo, S. T., 2008. Moderni menadžment. Zagreb: Mate d.o.o. Str. 277.

#### 4.3.1. Karakteristike posla

Karakteristike posla uključuju opis procesa izvršenja koji se provodi kao radni proces u kome se ulaže bioenergija radnika, predmet na kojemu treba izvršiti zahtijevanu djelatnost, predmet je negdje stvarne naravi (materijal, sirovina, novac, kredit...), a negdje osobne naravi (kupci, dobavljači, zaposleni...), radna sredstva koja radnik koristi u procesu izvršenja djelujući pomoću njih na radne predmete – strojevi, uređaji, postrojenja, alati, pribor, laboratorijska oprema, kao i prostor u kojemu se odvija izvršenje zadatka te vrijeme potrebno za izvršenje zadatka.



## 5. PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

„Pribavljanje ljudskih potencijala kao postupak pridobivanja kvalitetnih kadrova u poduzeću, važna je aktivnost kadrovske menadžmenta. O njemu ovisi funkcioniranje poslovnog sustava i njegov razvitak, budući da su upravo kadrovi glavni nosioci svih aktivnosti koje se u njemu odvijaju.“<sup>38</sup>

### 5.1. Definicija pribavljanja ljudskih potencijala

„Pribavljanje ljudskih potencijala je proces privlačenja kandidata s određenim sposobnostima, vještinama i osobinama potrebnim za obavljanje poslova na slobodna radna mjesta. Pribavljanje uključuje traženje, privlačenje i osiguravanje dovoljno kvalitetnih kandidata među kojima se biraju oni najpogodniji za obavljanje poslova na slobodnim radnim mjestima. Kako bi se odabrao određen broj novih zaposlenika, organizacije moraju osigurati više prijavljenih kandidata.“

„Vrlo je bitno kvalitetno obavljanje pribavljanja jer je ovaj proces usko povezan s ostalim funkcijama ljudskih potencijala, a i sastavni je dio procesa selekcije. Prije početka procesa pribavljanja i selekcije potrebno je definirati i utvrditi opću politiku i strategiju zapošljavanja, tj. opću strategiju pribavljanja koja se temelji na misiji i strategiji organizacije, a određuje temeljni odnos prema ljudima i njihovim potencijalima. Također, usmjerava cijeli proces pribavljanja i selekcije jer određuje kakve ljude organizacija želi, gdje će ih tražiti (unutar ili izvan organizacije), hoće li tražiti individualiste ili timske igrače, specijaliste ili generaliste i hoće li ljude prilagođavati poslu ili poslove ljudima. Također, bitno je znati broj potrebnih ljudi, vještine i sposobnosti koje se od njih zahtijevaju te kolika je konkurencija na tržištu rada za takve osobe i što ona radi i nudi kako bi takve osobe privukla. Selekcija je proces evaluacije kandidata za posao i predviđanja njihove buduće radne uspješnosti na temelju procjene njihove sukladnosti s poslom. To je postupak kojim se odabiru kandidati koji će

---

<sup>38</sup>Vujić, V., 2008. Menadžment ljudskog kapitala. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija. Str. 153.

najbolje udovoljavati unaprijed određenim zahtjevima posla. Cilj procesa selekcije je predvidjeti i maksimizirati buduću radnu uspješnost, kako zaposlenika, tako i cijele organizacije. Upravo zbog toga je selekcija jedno od najvažnijih područja menadžmenta ljudskih potencijala jer sve kasnije aktivnosti i ukupna uspješnost organizacije ovise o odabranim ljudima za rad. Temelj selekcije ljudskih potencijala su mjerljive psihološke razlika među ljudima koje su bitne u određivanju uspješnosti u poslu, a to su percepcija, interesi, potrebe, motivi, sposobnosti, kompetencije itd. Kreiranje kvalitetnog procesa selekcije u organizaciji je složen zadatak jer proces selekcije povezuje organizacijske ciljeve i strategiju, analizu posla, praćenje i utvrđivanje uspješnosti te pribavljanje i odabir.<sup>39</sup>

## **5.2. Proces pribavljanja kandidata**

Proces pribavljanja kandidata za slobodno radno mjesto jedan je od najznačajnijih procesa funkcije ljudskog kapitala. Proces pribavljanja obuhvaća niz aktivnosti koje određuju karakteristike kandidata koje se javljaju te na koje se u konačnici primjenjuju postupci odabira. Dakle, proces obuhvaća traženje, privlačenje i osiguranje dovoljnog broja kvalificiranih kandidata zainteresiranih za slobodno radno mjesto u poduzeću tako da se u konačnici može izvršiti adekvatan izbor, odnosno da se odabiru oni kandidati koji najbolje odgovaraju zahtjevima slobodnog radnog mjesta. „Proces pribavljanja kandidata polazi od plana ljudskih potencijala i politike pridobivanja kandidata. Time se određuje želi li organizacija ljude s određenim tehničkim vještinama, stručnim znanjima i iskustvom koji će svjesno i izvrsno izvršavati određene zadatke, ili traži opće sposobnosti, talentirane ljude pune samopouzdanja, ambicije, inicijative, jakih interpersonalnih i komunikacijskih vještina, koji su sposobni uspješno „prodavati“ i sebe i poduzeće. Poduzeća obično preferiraju talentirane i sposobne kandidate u čije se stručno usavršavanje spremna stalno ulagati.“<sup>40</sup> Osobine koje se traže u većini organizacija su: inicijativa, kreativnost, fleksibilnost, sposobnost rada u timu, otvorenost i komunikativnost te analitičke vještine.

---

<sup>39</sup>Menadžment ljudskih potencijala, URL: <http://irenajurusic.blogspot.com/>, preuzeto 24.04.2020.

<sup>40</sup>Vujić, V., 2008. Menadžment ljudskog kapitala. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija. Str. 154.

„Cjelokupan proces započinje praktički tako da menadžeri pojedinih funkcija dostavljaju Odjelu za ljudske potencijale priopćenje u kojemu se upozorava na slobodna radna (nepopunjena) mjesta ili poslove. Nakon što Odjel dobije priopćenje, menadžer s odgovarajućim suradnicima u Odjelu određuje uvjete za posao na slobodnim radnim mjestima i kvalifikacije koje su potrebne djelatniku za uspješno obavljanje poslova. Zatim slijedi provjera: postoje li u poduzeću kandidati koji bi ušli u izbor za pridobivanje (npr. putem promocije). Ukoliko takvih kandidata nema u poduzeću, valja ih potražiti izvan poduzeća i obavljati njihovo pridobivanje. Sama akcija pridobivanja najčešće započinje analizom referenci u dosjeima vlastitih kadrova, koji se mogu unaprijediti ili promovirati na nove poslove. Uz zadovoljavanje potreba posla, aktivnost pridobivanja kadrova trebala bi voditi brigu i o zadovoljavanju potreba i želje kandidata za promaknućem.“<sup>41</sup>

Važnost procesa pribavljanja najbolje dočaravaju troškovi pribavljanja jer je temeljni cilj pribavljanja taj da se uz najniže troškove pridobiju najkvalificiraniji kandidati koji će nadalje uspješno obavljati posao i ostati u poduzeću. Pribavljanje stručnih kadrova postaje još i skuplje jer se uz njih vežu i brojni rizici koji upućuju da je pribavljanje, ma koliko se prvenstveno činilo jednostavnim, zahtjevan i složen zadatak jer ako dođe do pogreške u samom početku, ona se neizbježno multiplicirano ponavlja i u drugim procesima rada.

### **5.3. Izvori pribavljanja kandidata**

Tijekom pribavljanja kandidata za slobodne poslove i zadatke, organizacije mogu koristiti dvije skupine izvora. Prvu skupinu izvora čine potencijalni kandidati koji rade na drugim poslovima unutar poduzeća, odnosno unutarnji izvori pribavljanja. Drugu skupinu čine kandidati sa tržišta rada, oni kandidati koji su trenutno nezaposleni ili rade u drugim poduzećima pa se tu govori o pribavljanju kandidata izvan organizacije. I vanjski i unutarnji izvori pribavljanja imaju svoje prednosti i nedostatke koji su prikazani u tablici 2.

---

<sup>41</sup>Schuller, R., 1992. Managing human resources. St. Paul: West Publishing Company. Str. 147.

Tablica 2. Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora kandidata

|           | UNUTARNJI IZVORI   | VANJSKI IZVORI   |
|-----------|--|--|
| PREDNOSTI | <ul style="list-style-type: none"> <li>-manji troškovi odabira kandidata</li> <li>-razvoj zaposlenika</li> <li>-kandidat poznaje proces rada</li> <li>-brži i sigurniji odabir kandidata</li> <li>-poznavanje kandidata</li> <li>-jača motivacija djelatnika</li> <li>-lakše uvođenje u posao</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-nova znanja i poticaji za poduzeće</li> <li>-mijenja se postojeći način rada</li> <li>-veća mogućnost odabira kandidata</li> <li>-izbjegavaju se unutarnji sukobi</li> <li>-omogućavaju se brže promjene</li> <li>-širi se krug poslovnih partnera</li> <li>-unose se nove ideje u tvrtku</li> </ul> |
| NEDOSTACI | <ul style="list-style-type: none"> <li>-sljepoća i gušenje inovacija</li> <li>-moguće napetosti i sukobi</li> <li>-manja mogućnost odabira</li> <li>-usporavanje promjena</li> <li>-slaba motivacija</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-duže vrijeme prilagodbe kandidata</li> <li>-veći rizik i skuplji odabir kadrova</li> <li>-blokiranje promocija kadrova</li> <li>-obostrana očekivanja su upitna</li> <li>-izazivanje nezadovoljstva</li> </ul>   |

Izvor: Obrada autorice prema Bahtijarević-Šiber F., 1999. Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing. Str. 294.

### 5.3.1. Unutarnji izvori pribavljanja kandidata

Unutarnji izvori pribavljanja su oni izvori koji se nalaze unutar samog poduzeća i mogu nastati razvojem i napredovanjem, preraspodjelom, prekvalifikacijom kadrova. U izvore unutarnjeg pribavljanja spadaju interno oglašavanje, neposredni slobodni kontakt te pisani poziv.

#### 5.3.1.1. Interno oglašavanje

„Ovo je jedan od najčešćih načina regrutiranja kojega koriste poduzeća. Obično se provodi prije eksternog oglašavanja, s tim da sadrži sve informacije koje se inače iznose u eksternim oglasima. Da bi bilo dostupno svim zaposlenicima, interno oglašavanje koristi oglasne ploče, interni list, razglas i druga sredstva internog priopćavanja. U novije se vrijeme sve više koristi elektronska pošta i telefonski sustav. Oni omogućavaju cjelodnevni pristup oglasu i neposrednu komunikaciju, kako onu koja se odnosi na dobivanje detaljnijih informacija o oglasnim poslovima, tako i onu koja se odnosi na podnošenje prijave. Takav način internog

oglašavanja ne samo što je bolji i transparentniji, već je znatno i jeftiniji, a ukida i potrebu za ispisivanjem, proučavanjem i arhiviranjem mnoštva papira.<sup>42</sup>

#### 5.3.1.2. Neposredni slobodni kontakt

„Predstavlja oblik internog regrutiranja u kojemu neposredni menadžer ili odgovorna osoba iz službe ljudskih resursa obavještava pojedine zaposlenike o mogućnostima njihova zaposlenja na druge poslove. To se obično radi u onim slučajevima kada postoji mogućnost promocije, rasporeda na nove poslove ili pak, promjene mjesta rada. U svakom se od ovih slučajeva radi o tome da neposredni menadžer prvenstveno, a potom i služba ljudskih resursa, najbolje poznaju dotičnog zaposlenika. Stoga je moguće očekivati da se ovim putem regrutiraju oni najbolji.“<sup>43</sup>

#### 5.3.1.3. Pisani poziv

„Pisani poziv je takav oblik internog regrutiranja u kojemu služba ljudskih resursa obavještava zaposlenike o slobodnim poslovima te ih poziva da se jave ukoliko su zainteresirani za te poslove. To se obično čini u onim slučajevima kada se vrši preraspoređivanje zaposlenika na druga radna mjesta istih ili sličnih poslova, u okviru iste ili druge organizacijske jedinice, odnosno istog ili drugog poduzeća.“<sup>44</sup>

#### 5.3.2. Vanjski izvori pribavljanja kandidata

„U slučajevima kada poduzeće nije u mogućnosti da regrutiranje izvrši iz internih izvora pristupit će regrutaciji izvana. Poduzeće će zapravo aktivirati tržište radne snage koje danas čini niz organiziranih institucija posredstvom kojih poduzeće osigurava potrebne kadrove. U regrutiranju kandidata poduzeće se može koristiti formalnim i neformalnim izvorima. U

---

<sup>42</sup>Buble M., 2006. Menadžment. Split: Ekonomski fakultet Split. Str. 376.

<sup>43</sup>Ibidem. Str. 376.

<sup>44</sup>Ibidem. Str. 376.

formalne izvore spadaju: oglašavanje, agencije za zapošljavanje, obrazovne institucije i sindikati.<sup>45</sup>

### 5.3.2.1. Oglašavanje

Oglašavanje je jedan od najutjecajnijih oblika eksternog pribavljanja kandidata kojima se oni privlače na posao. Pri tom poduzeća koriste različite medije kao što su tisak, stručni časopisi, radio i televizija, izravna pošta, posebni oglasi (poster) na javnim mjestima, priručnici i bilteni, te posebni promotivni materijali.

- “Tisak (dnevni i tjedni) je najčešći mediji eksternog regrutiranja putem kojega se poduzeća obraćaju najširem krugu potencijalnih kandidata za zaposlenje. Prednost mu je to što je to jednostavan i brz način oglašavanja, a nedostatak što može privući mnogo neželjenih kandidata. Ovaj medij je ograničen na geografski prostor s obzirom da tisak uglavnom obuhvaća manja geografska područja, npr. regije, županije i gradove.
- Stručni časopisi su medij ograničenog dometa s obzirom da ih čita određeni krug potencijalnih kandidata. Poduzeća ih koriste obično u slučajevima kada se traže kandidati za neki specijalizirani posao iz područja koje dotični časopis obrađuje. Prednost mu je u tome što ti časopisi stižu u ruke ljudi upravo željenih zanimanja, dok mu je nedostatak u tome što periodično izlazi pa treba vremena dok se oglas pojavi.
- Radio i televizija su medij koji se koristi kada poduzeće želi ostvariti veliki i brzi učinak na potencijalne kandidate za veći broj slobodnih poslova. Prednost im je u tome što prezentiraju zahtjeve poduzeća bolje od drugih medija, dok im je nedostatak što zainteresirani ne mogu pročitati ponovno poruku ako to zažele.
- Izravna pošta (pismo, e-mail, telefon i drugo) je oblik oglašavanja koji se koristi da bi se osobnim obraćanjem i nuđenjem većih mogućnosti privukli kvalitetni već zaposleni stručnjaci. Prednost mu je u tome što je neograničen u obliku i količini prostora, ali mu je nedostatak u pronalaženju adresa potencijalnih kandidata i troškovima kontaktiranja.
- Posebni oglasi na javnim mjestima (poster) koji se postavljaju uz ceste, željezničke i autobusne postaje, zračne luke i slično, koristi se u slučajevima kada postoji velika

---

<sup>45</sup>Ibidem. Str. 377.

potražnja za kandidatima. Prednost mu je što može animirati veliki broj zainteresiranih, dok mu je nedostatak što zahtjeva dugotrajnu pripremu.

- Priručnici i bilteni primjereni su kao oblik oglašavanja samo u slučajevima stalnih programa regrutiranja. Prednost im je u njihovoj dugotrajnosti, a nedostatak u tome što nisu pravodobni.
- Posebni promotivni materijali koriste se na posebnim događanjima u obliku posebnih programa, letaka, postera, audiovizualne prezentacije i slično. Prednost mu je u tome što privlači pozornost nazočnih, a nedostatak mu je ograničenost u pogledu prostora i kandidata.”<sup>46</sup>

### 3.5.2.2. Agencije za zapošljavanje

„Agencije za zapošljavanje su značajan eksterni izvor pribavljanja. Razlikuju se državne i privatne agencije. Državne agencije za zapošljavanje postoje u većini zemalja. U nas je to Hrvatski zavod za zapošljavanje koji djeluje kao institucija Ministarstva rada i socijalne skrbi. Njegovi su temeljni zadaci sljedeći:

1. Vodi evidenciju nezaposlenih osoba,
2. Suraduje s poduzećima u zapošljavanju nezaposlenih,
3. Obavlja profesionalnu orijentaciju, a često i prekvalifikaciju,
4. Priprema nezaposlene za zapošljavanje,
5. Osigurava prava koja proizlaze iz nezaposlenosti (naknade, zdravstveno osiguranje i drugo),
6. Izrađuje analize i izdaje bilten o stanju nezaposlenosti,
7. Obavlja i druge poslove u skladu sa Zakonom.”<sup>47</sup>

„Sve ovo ukazuje na to koliko je velika uloga ovih institucija s obzirom da imaju veliku informacijsku bazu, pa za potrebe korisnika mogu brzo osigurati adekvatan broj i strukturu

---

<sup>46</sup>Buble M., 2006. Menadžment. Split: Ekonomski fakultet Split. Str. 377.

<sup>47</sup>Ibidem. Str. 378.

kandidata. Privatne agencije su razgranati specijalizirani eksterni izvor kandidata za zaposlenje koje uglavnom posreduju u zapošljavanju stručnih osoba i to kako onih nezaposlenih, tako i onih zaposlenih. Tako su poznate specijalizirane agencije za posredovanje u zapošljavanju menadžera koje posjeduju datoteke uspješnih menadžera te pomažu pojedinim poduzećima u angažiranju onih koji su mu potrebni. Te se agencije obično tretiraju kao „lovci na talente“ i često su jedini način regrutiranja kvalitetnih menadžera izvan poduzeća. Poseban oblik privatnih agencija su one koje osiguravaju poduzećima privremenu pomoć u ljudskim resursima. Drugim riječima, za potrebe poduzeća iznalaze one osobe koje će na dnevnoj ili mjesečnoj osnovi obaviti određene poslove, a bez zasnivanja radnog odnosa.“<sup>48</sup>

### 3.5.2.3. Obrazovne institucije

„Obrazovne institucije najčešće su škole i fakulteti koji predstavljaju izvor eksternog regrutiranja preko kojih se obično vrši privlačenje mladih stručnih osoba. U tu svrhu poduzeća uspostavljaju veze s tim institucijama tražeći od njih preporuke za najbolje polaznike, ali i provode različite akcije pomoću pripremljenih programa. Ti programi obično obuhvaćaju različite tiskane materijale u kojima se polaznici informiraju o poduzeću, zatim se vrše razne audiovizualne prezentacije, šalju posebna pisma i brošure, itd. Sve to ima za svrhu da se polaznici zainteresiraju za poduzeće, te da nakon diplomiranja pristupe poduzeću. U novije se vrijeme sve više razvija kompjutorizirani način regrutiranja fakultetski obrazovanih osoba. Poduzeća pomoću računalne mreže uspostavljaju komunikaciju s potencijalnim kandidatima, te na taj način uz znatno niže troškove i povećanu efikasnost postižu dobre rezultate u regrutiranju ovih osoba.“<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup>Troković R., 2016. Proces planiranja, regrutiranja i selekcije zaposlenika u poduzeću Credo centar d.o.o. Završni rad. Split: Veleučilište u Splitu. Str. 13.

<sup>49</sup>Ibidem



#### 3.5.2.4.Sindikati

„Sindikati također mogu biti izvor eksternog regrutiranja s obzirom da posjeduju značajnu bazu podataka o zaposlenicima, te imaju utjecaja na njih. Ta njihova uloga može naročito doći do izražaja u slučajevima većih premještanja zaposlenika iz jednog u drugo poduzeće ili iz poduzeća u jednom području u poduzeća u drugom području. Neformalni izvori regrutiranja odnose se na slučajeve kada se za zapošljavanje koriste zaposleni u poduzeću, koji tako igraju ulogu „posrednika“ u zapošljavanju. To je brz i relativno jeftin način regrutiranja, kojemu najčešće pribjegavaju ona poduzeća koja teško nalaze kvalitetne kandidate.“<sup>50</sup>

„Imajući na umu navedene prednosti i nedostatke unutarnjeg i vanjskog izvora pribavljanja, a uvažavajući stanje u području zaposlenosti, organizacije će se opredijeliti za ono rješenje koje će u danoj situaciji biti ocijenjeno povoljnijim. Globalne i brojne promjene na tržištu rada i strukturi poslovanja, tjeraju organizacije da razvijaju nove, kreativne pristupe pribavljanja kandidata. Među modernim oblicima pribavljanja ljudskih potencijala, iz unutarnjih izvora ističe se tek suvremeniji način unutarnjeg oglašavanja. Naime, uz klasično oglašavanje slobodnih radnih mjesta preko oglasne ploče unutar poduzeća i slično, u novije se doba primjenjuju suvremeniji (elektronički) oblici oglašavanja. Sve više poduzeća u svijetu razvija sustave oglašavanja preko elektroničke pošte, a neka razvijaju posebne internet sustave na kojima se oglašavaju slobodna radna mjesta.“<sup>51</sup>

Posebnu pozornost treba posvetiti kandidatima koji su odbijeni na internom natječaju, u cilju da se spriječi njihovo razočarenje. Sa njima menadžeri ili drugi stručnjaci iz Odjela za ljudske potencijale održavaju razgovore koji se odnose na:

- objašnjavanje razloga neprihvatanja njihove zamolbe za posao,
- upućivanje na dodatne metode za unaprjeđivanje karijere,
- informiranje o slobodnim radnim mjestima na koje se kandidat može prijaviti,
- pružanje savjeta koji su u skladu sa interesima ostvarivanja ciljeva pojedinaca i organizacije.

---

<sup>50</sup>Ibidem. Str. 13.

<sup>51</sup>Vujić, V., 2008. Menadžment ljudskog kapitala. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija. Str. 155.

„Interes poduzeća u internom pribavljanju je odabrati najbolje ljude za slobodna radna mjesta te stvarati pritom pozitivno ozračje štiteći ljude od frustracije i nezadovoljstva. Prednosti ovakvog sustava su znatno smanjenje troškova pribavljanja te povećano zadovoljstvo zaposlenih zbog mogućnosti osobnog sudjelovanja i odlučivanja o daljnjem razvoju karijere.

Pribavljanje ljudi izvana vrši se pomoću:

- oglasa i natječaja objavljenih u javnim medijima,
- izravnih prijava i preporuka,
- obrazovnih ustanova,
- stručne prakse i javnih prezentacija,
- internet stranica,
- državnih i privatnih agencija za zapošljavanje.

Treba istaknuti da se svako pridobivanje radnika (kandidata) za zapošljavanje obavlja planski i uvijek na temelju prethodnik istraživanja. Rezultat toga može biti potreba povećanja, ali i smanjenja zaposlenosti.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup>Vujić, V., 2008. Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, str. 156.

## 6. PLANIRANJE I PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA NA PRIMJERU THE REGENT ESPLANADE ZAGREB

„Otvoren davne 1925. godine, Hotel Esplanade jedna je od najpoznatijih i najprestižnijih građevina u povijesnoj jezgri grada. Poznat po svojoj visoko personaliziranoj i besprijekornoj usluzi, hotel je od samog otvorenja središte zagrebačkog društvenog života. Hotel Esplanade, smješten u srcu ovoga povijesnog grada, u neposrednoj blizini svih glavnih znamenitosti i atrakcija, gostima nudi vrhunski luksuz za duh i sva osjetila. Kategoriziran je sa pet zvjezdica kao odmorišni i kongresni hotel. Hotel duge i ugledne povijesti gostoprimstva svjetske klase, ponovno je otvorio svoja vrata 2004. godine nakon kompletne obnove, pomno dizajniran kako bi savršeno objedinio raskoš art decoa sa svim vrstama suvremenih udobnosti.“<sup>53</sup>

### 6.1. O hotelu

„Esplanade Zagreb nastavlja slijediti bogatu tradiciju štiteći visoke standarde personalizirane usluge koju visoko cijene gosti hotela u potrazi za diskretnom i elegantnom uslugom njezina osoblja. S napretkom turističke industrije, Esplanade Zagreb odabire visoke individualne standarde usluge koje su usmjerene osobnosti svakog gosta. Filozofija osoblja kaže da to nije samo hotel, već hram udobnosti i gastronomije. Uz to što se radi o hotelu koji drži do tradicije, Esplanade Zagreb drži korak sa suvremenosti. Harmonija prošlih vremena nije poremećena modernim napravama.

Glavne značajke hotela:

- Izgrađen davne 1925. godine za potrebe putnika poznatog orient expressa
- Jedna od najelegantnijih građevina u zagrebu - zaštićeno kulturno dobro
- Kombinacija starog šarma i modernih sadržaja
- Vrhunski šef kuhinje i jedan od najboljih restorana u hrvatskoj

---

<sup>53</sup>Hotel Esplanade, <https://www.esplanade.hr/>, preuzeto 22.05.2020.

- Poslužuje najbolje štrukle (lokalni specijalitet) u gradu
- Od dana kada je otvorio svoja vrata hotel je dom mnogim slavnim osobama iz domaćeg i svjetskog showbiza
- Primio je mnogo priznanja i nagrada za besprijekornu uslugu, dizajn i gastronomiju

### Smještaj

Ukupno 208 prostranih i lijepo namještenih soba koje odražavaju povijest hotela, neprimjetno se spajajući sa suvremenim detaljima. Sve sobe imaju besplatan super-brzi žičani i bežični pristup internetu, filmove i mini bar. Elegantno su i ukusno namještene, s mramornim kupaonicama s kadom i tuš kabinom, luksuznom kozmetikom i mekanim ogrtačima.

Tablica 3. Tip smještaja u hotelu Esplanade

| Tip smještaja             | Površina (cca m <sup>2</sup> ) | Broj soba |
|---------------------------|--------------------------------|-----------|
| <b>Superior soba</b>      | 28                             | 146       |
| <b>Deluxe soba</b>        | 36                             | 48        |
| <b>Deluxe apartman</b>    | 60                             | 13        |
| <b>Esplanade apartman</b> | 120                            | 1         |

Izvor: Obrada autorice prema: <https://www.esplanade.hr/hr/hotel/info.html>, (preuzeto 22.05.2020.)

Svaka od pomno dizajniranih i prostranih soba nudi tradicionalan holivudski glamur. Od maštovitog uređenja interijera do raskošnih mramornih kupaonica ponuđenih u svakoj od 208 soba i apartmana, sa svakim se gostom pažljivo i stručno osoblje ophodi kao s VIP gostom. Zadivljujući pogled na grad, te besplatni super-brzi internet, cijeli niz pogodnosti u sobama, sobe u cijelosti bez pušenja i sofisticirani interijer nude gostima pravi osjećaj doma

Važna uloga hotela Esplanade u razvoju zagrebačkog turizma bila je naglašena kao i uloga samog smještaja hotela uz neposrednu blizinu željezničkog kolodvora. Prvobitno, kako je već rečeno, hotel je bio centar odmorišta za goste koji su stizali poznatim vlakom Orient Expressa. Samim time hotel se sve više razvijao i privlačio mnoge ljude. Okružen je povijesnim građevinama, zelenim parkom s fontanom, podzemnim shopping centrom

(Importane centar), fitness parkom i raskošnim botaničkim vrtom. Udaljen je dvije minute šetnje od željezničkog kolodvora i tramvajske stanice. Petnaest minuta šetnje do glavnog gradskog trga, trgovina i živopisnih ulica ispunjenih kafićima i restoranima. U bliskoj udaljenosti nalaze se i brojni sadržaji i atrakcije poput Umjetničkog paviljona, Hrvatskog narodnog kazališta, Arheološkog muzeja i Muzeja Mimare.

#### Restorani i bar

Restoran Zinfandel's je elegantno, otmjeno mjesto za objedovanje s jedinstvenim pristupom suvremenoj interpretaciji hrvatske kuhinje chef Ane Grgić. S ljupkim pogledom na Oleander terasu i mogućnošću objedovanja na otvorenom u ljetno doba, Zinfandel's se smatra najboljim hrvatskim restoranom koji je osvojio mnoge nagrade. Do 2015. Njegove usluge uključuju i najboljeg hrvatskog sommeliera, dok slastice priprema najbolja hrvatska slastičarka.

Le bistro stapa hrvatsku kuhinju s pariškom tradicijom. Ugodan ambijent le bistroa objedinjuje ostakljeni prostor za sjedenje, kao i živopisnu terasu tijekom ljeta. Poznat je po redovitim promocijama sezonskih lokalnih proizvoda poput istarskih tartufa, divljih šparoga i vrganja, te po izradi tradicionalnih omiljenih jela poput poznatih esplanade štrukli.

Esplanade 1925 lounge i cocktail bar, art deco bar kozmopolitskog stila kojeg vodi najbolji hrvatski koktel-majstor - nudi savršeni spoj tradicionalnog - s popodnevnim čajevima nadahnutim orient expressom - i ikonoklastičkoga s popularnim chillout večerima i lounge glazbom u izvedbi dj-a.

Terasa Oleander je vrhunac visokoga društva; popularno sastajalište sa šampanj barom, dekadentnim objedovanjem i zadivljujućim pogledom na gradski život. Savršeno mjesto za opuštanje i promatranje ljudi.

#### Sadržaji i usluge:

- Dva jedinstvena restorana s terasama
- Popularni esplanade bar s lounge prostorom
- Health club uz fitness i saune, te prostorima za opuštanje, tretmane lica i tijela
- Beauty salon
- Zapanjujući konferencijski sadržaji sa spektakularnom plesnom dvoranom
- Business centar s povijesnom dvoranom bord room
- Besplatan bežični super brzi pristup internetu u svim prostorima hotela te na terasama

- Usluga noćnog reda s domaćim proizvodima
- L'occitane luksuzna kozmetika
- Usluga besplatnog čišćenja obuće preko noći
- Luksuzna ponuda kupki
- 24-satna posluga u sobu, usluga conciergea te usluga pranja i glačanja
- Bankomat
- Usluga parkiranja automobila i usluga vožnje limuzinom
- “very important dog” program
- poslovni i konferencijski sadržaji

Visoko personalizirana usluga, prijateljsko osoblje i najnoviji tehnološki trendovi tijekom boravka u Esplanade hotelu je ono što hotel nudi. Hotel nudi mnogobrojne besplatne ili naplatne usluge, između ostalog, uslugu Conciergea, uslugu vožnje limuzinom, zabavan razgled grada Segwayem, besplatno preuzimanje i listanje više od 3 000 novina i časopisa putem Press Reader Hot Zone, catering, Halal uslugu, kao i specijalni tretman za pse i mnoge druge. Danas su concierge usluge neizostavne u hotelima visoke kategorije, pa je tako concierge poseban odjel koji ispunjava sve želje gosta, poput nabave cvijeća, karata za koncert, kino, sportski ili modni događaj, rezervacije stola u otmjenom restoranu, uređivanje frizura, pozivanje taksija, pomoć oko kupovine i sl. Concierge je uvijek pri ruci u svako vrijeme. Također, hotel u svojoj ponudi nudi uslugu prijevoza limuzinom u partnerstvu s Oryx rent-a-carom. Riječ je o usluzi koja nudi brz, diskretan i učinkovit prijevoz do željene destinacije gosta. Bilo da je u pitanju prijevoz od ili do zračne luke, razgled grada, usluga prijevoza na mjesto dogovorenog sastanka ili pak u drugi grad ili državu. Na raspolaganju su profesionalni vozači koji su prošli školu sigurne vožnje, te govore strane jezike. U limuzini su dostupne vlažne maramice za osvježenje, besplatan wi-fi, bočica negazirane vode i primjerk Esplanade view magazina. Tip drugačije vrste prijevoza, ali samo za obilazak grada, koji hotel nudi je pomoću Segwaya koji gostu pruža pravo zadovoljstvo, iskustvo i nezaboravno sjećanje na obilazak grada Zagreba

Esplanade Zagreb hotel nudi istinski vrhunske prostore za sastanke i događanja.

- Ukupno 12 prostranih dvorana za sastanke i konferencije koje su potpuno fleksibilne i mogu se prilagoditi te ugostiti velika gala događanja, ali i manje intimne večere i sastanke.

- Elegantna smaragdna dvorana, iznad koje se uzdiže krov u obliku kupole, prelijepo je mjesto za velike bankete te može ugostiti do 280 osoba u kino stilu te čak 400 osoba u koktel stilu.
- Svaki prostor ima prirodno dnevno svjetlo, konferencijsku opremu i savršene pogodnosti za događaje različitih stilova i veličina. Dobro uvježbano i poznato osoblje predvodi Josip Friščić koji poznaje i sjeća se svakoga gosta te ima osobni pristup poznat diljem zemlje.
- Hotel nudi uslugu jednog od najboljih cateringa u gradu.<sup>54</sup>

## 6.2. Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala u hotelu

„Planiranje ljudskih potencijala vrlo je važna funkcija menadžmenta ljudskih potencijala koja pridonosi uspješnom ostvarivanju strateških ciljeva poduzeća. Da bi strategije bile djelotvorne, poduzeće mora raspolagati pravim brojem ljudi koji imaju vještine, znanje i talente za njihovu realizaciju. Planiranje ljudskih potencijala posredna je faza između strategijske namjere i praktične akcije. Danas se sve više poduzeća i njihovih menadžera okreće planiranju ljudskih potencijala kao sastavnom dijelu planiranja poslovanja i razvoja. Jedan od najvažnijih interesa menadžmenta postaje sposobnost poduzeća da zacrti buduće potrebe ljudskih potencijala.“<sup>55</sup>

Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala u hotelu Esplanade započinju planiranje kadrova na temelju analiza iz prethodnih godina. Planiranje zapošljavanja predstavlja proces odlučivanja koja će se radna mjesta unutar poduzeća popuniti i kako. Ono obuhvaća sva buduća radna mjesta, od sobarice i vratara pa do mjesta na višim pozicijama. Plan zapošljavanja temelji se na strateškom planu poduzeća. Planovi se usmjeravaju na nove djelatnosti ili smanjivanje troškova te utječu na vrste radnih mjesta koje će se morati popuniti. Prilikom planiranja ljudskih potencijala potrebno je odgovoriti na nekoliko pitanja: koliko je ljudi potrebno za ostvarenje poslovnih planova i ciljeva, kakvi ljudi, kojih vještina, znanja i sposobnosti se zahtijevaju, na koji način osigurati potrebne ljude te kako pripremiti sadašnje

<sup>54</sup><https://www.esplanade.hr/hr/hotel/info.html>, preuzeto 22.05.2020.

<sup>55</sup>Bahtijarević-Šiber F. 1999. Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing. Str. 181.

zaposlene za buduće potrebe i zahtjeve poslovanja. Na temelju odgovorenih pitanja utvrđuju se posebne vještine i sposobnosti te broj ljudi za ostvarivanje poslovnih ciljeva nakon čega kreće proces pribavljanja. Dakle, proces pribavljanja se definira kao proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva. Nakon uočavanja upražnjenih radnih mjesta i potrebom za određenim brojem ljudskog kadra, hotel Esplanade sastavlja izvještaj nakon čega se on šalje voditelju odjela ljudskih resursa, nakon čega zatim započinje proces privlačenja i pribavljanja kandidata. Prilikom pribavljanja kandidata koriste se interni (oglašavanje, preporuke menadžera i preporuke odjela ljudskih potencijala) i vanjski izvori pribavljanja kandidata (oglašavanje, agencije za zapošljavanje).

„Najveći izazov jest spoznati kako privući i zadržati dobro osposobljene zaposlenike. Pribavljanje je u biti dvosmjerni proces u kojem potencijalni kandidat hotel donose odluku o izboru. Stoga je izuzetno važno da se međusobno razmijene sve relevantne informacije. Nastoji se što otvorenije i realnije prezentirati osobi što se od nje konkretno očekuje na tom radnom mjestu. Također, hotel Esplanade ispituje i očekivanja kandidata. U proces pribavljanja i selekcije su uključeni Human Resource Manager i linijski manager koji zapošljava novog zaposlenika. Ponekad po potrebi uključe i ostale članove tima.

Postupak se sastoji od pred selekcije na temelju životopisa i prijave kandidata, zatim ispunjavanja pristupnog upitnika, testiranja, standardiziranog intervjua, provjere specifičnih znanja (strani jezici, rad na računalu, znanja iz domene hotelijerstva), provjere referenci, te se po potrebi određuje probni rad. Koje će se metode upotrijebiti prilikom selekcije kandidata, ovisi o radnom mjestu za koje se odabiru kandidati, stručnosti ljudi u funkciji ljudskih potencijala, strategiji zapošljavanja. Nakon što se provede inicijalna selekcija, eliminiraju se kandidati koji ne odgovaraju kriterijima. Potom se formira rang lista kandidata koji po svojim karakteristikama najviše zadovoljavaju tražene kriterije radnog mjesta. Nakon obavljenog selekcijskog postupka i dogovora oko obavljanja posla tj. probnoga rada (plaća, uvjeti, godišnji odmor) slijedi potpisivanje ugovora i početak rada unutar poduzeća. Za donošenje konačne odluke o zapošljavanju kandidata zaduženi su Human Resource Manager i linijski manager.“<sup>56</sup>

„Uspješnost selekcije povezana je s činjenicom da se sve kasnije aktivnosti kao i ukupna uspješnost ovise o tome kakvi su ljudi odabrani za poduzeće. Selekcija je postupak kojim se

---

<sup>56</sup>Moj posao.net <https://www.moj-posao.net/Savjet-Pravnika/62911/Daniela-Bilusic-The-Regent-Esplanade-Zagreb/6/>. Preuzeto 23.05.2020.



primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima. To je ujedno proces evaluacije kandidata za posao i prognoziranja njihove buduće radne uspješnosti na temelju procjene njihove sukladnosti s poslom.<sup>57</sup>

Osnovna znanja i vještine koje moraju posjedovati osobe zainteresirane za rad u The Regent Esplanade Zagreb su spremnost na preuzimanje odgovornosti za zadovoljstvo svakog gosta, što drugim riječima znači da kandidati moraju biti dobri domaćini. Relevantno radno iskustvo u hotelijerstvu svakako doprinosi bržem snalaženju u novoj sredini. Osim toga, neophodno je poznavanje stranih jezika, zatim vještina brzog učenja. Kandidati moraju biti otvoreni za promjene i za suočavanje s novim izazovima, te imati razvijene vještine ophođenja s gostima. To su osnovna znanja, vještine i stavovi na čijem je dodatnom razvoju potrebno ustrajno i dugotrajno raditi. Sastavni dio poslovne politike hotela Esplanade je da potiču zaposlenike da napreduju u svojim karijerama i da razvijaju svoje sposobnosti. Nastoje postići da svaki zaposlenik realizira maksimum svojih potencijala. Svim zaposlenicima je omogućen kontinuirani osobni i profesionalni razvoj i mogućnost stručnog usavršavanja u zemlji i inozemstvu.

---

<sup>57</sup>Bahtijarević-Šiber F. 1999. Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing. Str. 331.

## 7. ZAKLJUČAK

O ulaganju u ljudske potencijale, suvremena ekonomska teorija, ne gleda kao na trošak već kao investiciju jer su ljudski potencijali bitna karika svakog uspješnog poslovanja. Zaposlenici žila kucavica svakog poduzeća, bez obzira na gospodarski sektor u kojem posluje poduzeće. Oni su osnovni temelj pokretanja i razvitka većine ideja. Poduzeće čine znanja i vještine ljudi koji su njemu zaposleni. Za poduzeće je važno da upravlja ljudskim potencijalima na ispravan način jer u suprotnome opada efikasnost poduzeća. Ljudski potencijali su ključan faktor organizacijske strukture svakog poduzeća jer utječu na njegovu konkurentnost, ostvarivanje strateških ciljeva poduzeća, a u konačnici na njegovu dugoročnost, bez kvalitetnih kadrova poduzeće ne bi opstalo na tržištu. Dakle, najvažnija sastavnica menadžmenta ljudskih potencijala je čovjek iako mu se do sada pridavalo premalo pažnje. Danas je menadžment ljudskih potencijala postao jedan od važnijih čimbenika poslovanja svakog poduzeća jer zadovoljan radnik pridonosi ostvarivanju ciljeva.

Planiranje ljudskih potencijala vrlo je važna funkcija menadžmenta ljudskih potencijala koja pridonosi uspješnom ostvarivanju strateških ciljeva organizacije, stoga organizacija mora imati pravi broj ljudi koji imaju vještine, znanja i talente za njihovo realiziranje. Planiranje možemo definirati kao proces postavljanja budućih ciljeva, proces predviđanja i stvaranje brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje.

Pribavljanje ljudskih potencijala je proces privlačenja kandidata s određenim sposobnostima, vještinama i osobinama potrebnim za obavljanje poslova na slobodna radna mjesta stoga je bitno kvalitetno obavljanje pribavljanja jer je ovaj proces usko povezan s ostalim funkcijama ljudskih potencijala. Prije početka procesa pribavljanja i selekcije potrebno je definirati i utvrditi opću politiku i strategiju zapošljavanja, tj. opću strategiju pribavljanja koja se temelji na misiji i strategiji organizacije, a određuje temeljni odnos prema ljudima i njihovim potencijalima.

Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala u hotelu The regent Esplanade, Zagreb odvija se uspješno godinama. Nakon uočavanja upražnjenih radnih mjesta i potrebom za određenim brojem ljudskog kadra, hotel sastavlja izvještaj nakon čega započinje proces privlačenja i

pribavljanja kandidata. U proces pribavljanja i selekcije su uključeni Human Resource Manager i linijski manager koji zapošljava novog zaposlenika. Za poduzeće je važno da upravlja ljudskim potencijalima na ispravan način što je u slučaju The regent Esplanade, Zagreb potvrdno.

## LITERATURA

### Knjige i članci:

1. Bašić, B. 2016. Upravljanje ljudskim resursima i motivacija zaposlenika- primjer Podravka. Diplomski rad. Split: Sveučilište u Splitu.
2. Bahtijarević-Šiber F. 1999. Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing.
3. Bahtijarević-Šiber F. 2014. Strateški menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Školska knjiga.
4. Buble, M. 2000. Menagement. Split: Ekonomski fakultet.
5. Buntak, K., Sesar, V., Vršić, M., 2013. Analiza i oblikovanje radnog mjesta, Tehnički glasnik 7 (3).
6. Crnov, G. 2019. Specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u IT tvrtkama. Završni rad. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
7. Jakovac, P. 2012. : Znanje kao ekonomski resurs: osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u novoj ekonomiji znanje; Tranzicija 14 (29), Zagreb.
8. Jambrek, I., Penić, I. 2008. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. V. 29, br. 2. Str. 1181-1206.
9. Jurina, M., 2009. O upravljanju ljudskim potencijalima. Visoka škola za poslovanje i upravljanje. Zaporešić: "B.A. Krčelić".
10. Klanac, N., 2018. Menadžment ljudskih resursa u outsourcingtvrtkama, Diplomski rad. Zagreb.
11. Lamza- Maronić, M., Glavaš, J., Lepešić, D., 2009: Poslovni informacijski sustavi – podloga suvremenom poslovanju. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
12. Marušić, S., 2006. Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Adeco.
13. Osmanagić Bedenik, N. 2002. Operativno planiranje. Zagreb: Školska knjiga.
14. Potološki Vokić, N. 2004.: Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled 55 (5-6).
15. S. C. Certo; S. T. Certo. 2008. Moderni menadžment. Zagreb: Mate d.o.o.
16. Schuller, R., 1992. Managing human resources. St. Paul: West Publishing Company.

17. Stefanović V. Vojnović b. Cvijanović D. 2013. Ekonomska efektivnost upravljanja ljudskim resursima. Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede.
18. Troković R., 2016. Proces planiranja, regrutiranja i selekcije zaposlenika u poduzeću Credo centar d.o.o. Završni rad. Split.
19. Vujić, V. 2008.: Menadžment ljudskog kapitala. Rijeka: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.

#### **Internet izvori:**

20. Lumens5plus:Planiranje ljudskih resursa,  
URL:<https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/36-46a6de1cb2dc0a6599d1fc4db79fae7e.pdf>, preuzeto 02.03.2020.
21. Menadžment ljudskih potencijala, URL: <http://irenajuristic.blogspot.com/>, preuzeto 24.04.2020.
22. Esplanade Zagreb hotel, <https://www.esplanade.hr/>, preuzeto 22.05.2020.
23. Esplanade Zagreb hotel, <https://www.esplanade.hr/hr/hotel/info.html>, preuzeto 22.05.2020.
24. Esplanade Zagreb hotel, <https://www.moj-posao.net/Savjet-Pravnika/62911/Daniela-Bilusic-The-Regent-Esplanade-Zagreb/6/>. Preuzeto 23.05.2020.

## **PRILOZI**

### **Popis slika:**

Slika 1. Utjecaj obrazovanja

Slika 2. Odnos analize radnog mjesta, opisa radnog mjesta i specifikacije radnog mjesta

### **Popis tablica:**

Tablica 1. Faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala

Tablica 2. Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora kandidata

Tablica 3. Tip smještaja u hotelu Esplanade Zagreb