

Projekt: „Uspostava regionalnog centra kompetentnosti u sektoru turizma i ugostiteljstva Split
UP.03.3.1.05.0002

KORISNIK: Turističko-ugostiteljska škola, Split , A.G. Matoša 60, 21000 Split

PARTNER: Sveučilište u Splitu – Odjel za stručne studije, Kopilica 5, 21000 Split

Projektni element 1: Uspostava organizacije rada i razvoja regionalnog centra kompetentnosti

Aktivnost unutar projektnog elementa 1:
**RADIONICA 4: Upravljačke kompetencije i vještine
vođenja**

Predavači:

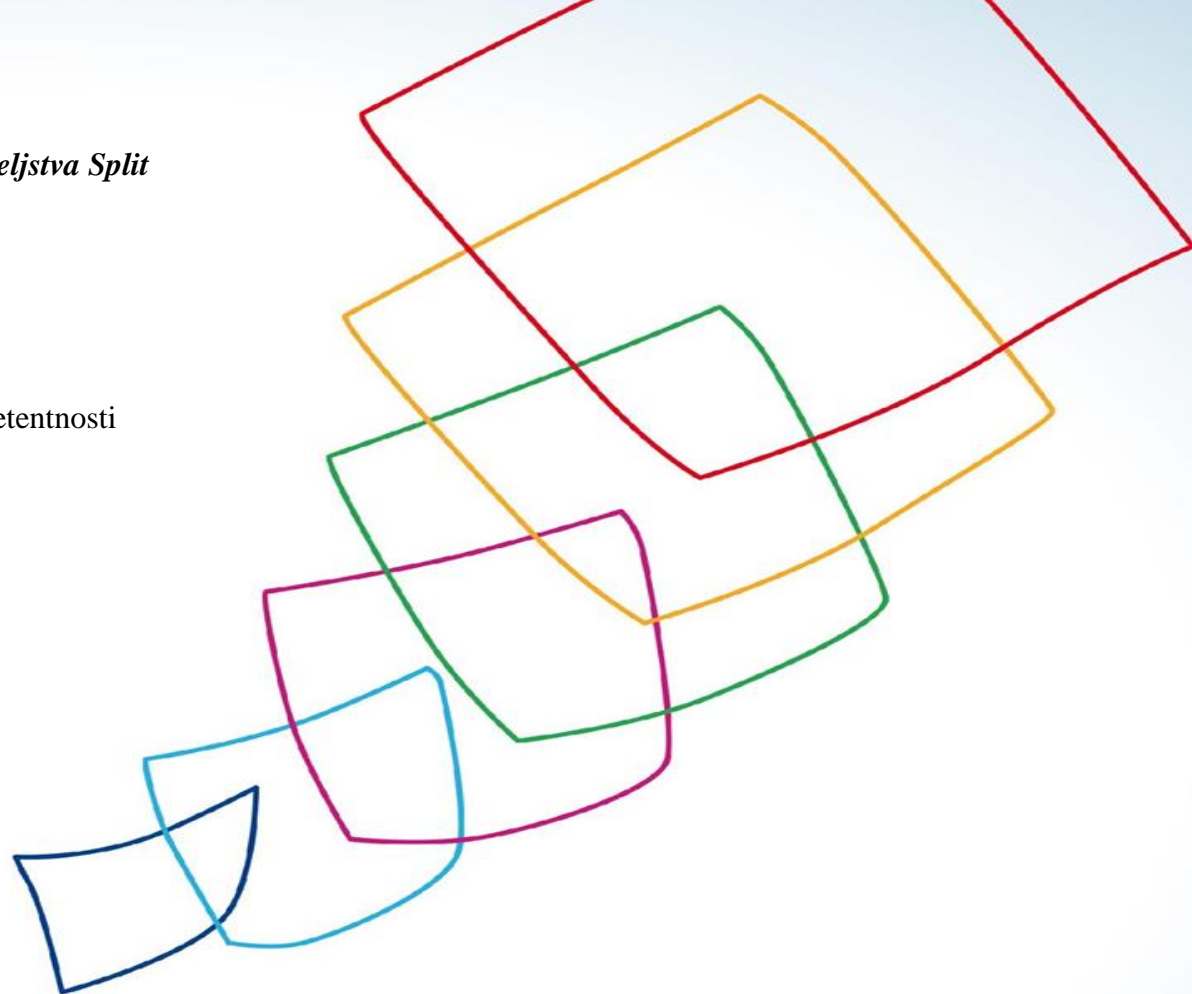
Dr. sc. Domagoja Buljan Barbača

Mr.sc. Anita Krolo Crvelin

Datum: 04.02.2022.



www.esf.hr



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

RAZVIJANJE UPRAVLJAČKIH KOMPETENCIJA

TRŽIŠTE RADA

- › Mehanizam putem kojeg se ljudski rad kupuje i prodaje.
- › Mjesto na kojem se susreću ponuda (broj i vrsta slobodnih radnih mjesta) i potražnja (broj i karakteristike slobodnih radnika).
- › Unutarnje i vanjsko tržište rada

Čimbenici koji oblikuju tržište rada (vanjsko)

Ponuda	Potražnja
<ul style="list-style-type: none">• Promjena stavova prema radu i obrazovanju• Ekonomski uvjeti (regionalni, nacionalni i međunarodni)• Demografske promjene• Politika vlade (nacionalne i međunarodne)<ul style="list-style-type: none">• Radno pravo• Politika obrazovanja• Gospodarska politika• Šira socijalna politika	<ul style="list-style-type: none">• Promjene vanjskog poslovnog okruženja• Promjene unutarnje poslovne okoline• Promjene u ICT• Promjene političkog konteksta• Ekonomsko restrukturiranje• Promjene traženih vještina• Regionalni, nacionalni i međunarodni ekonomski uvjeti (inflacija, stopa nezaposlenosti i kamatne stope)

...

Globalizacija tržišta rada

Ekonomске promjene

Fleksibilne organizacijske
strukture

Fleksibilna radna snaga

COVID

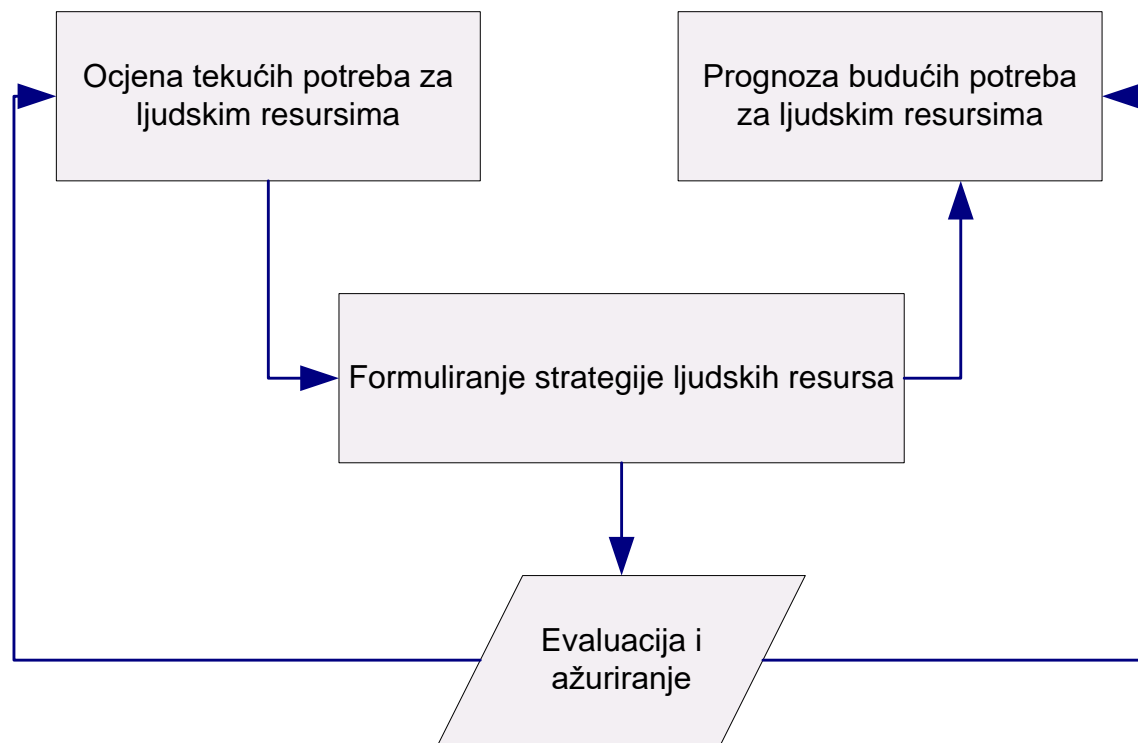
...

Utjecaji s tržišta rada – kreiranje konkurentske prednosti

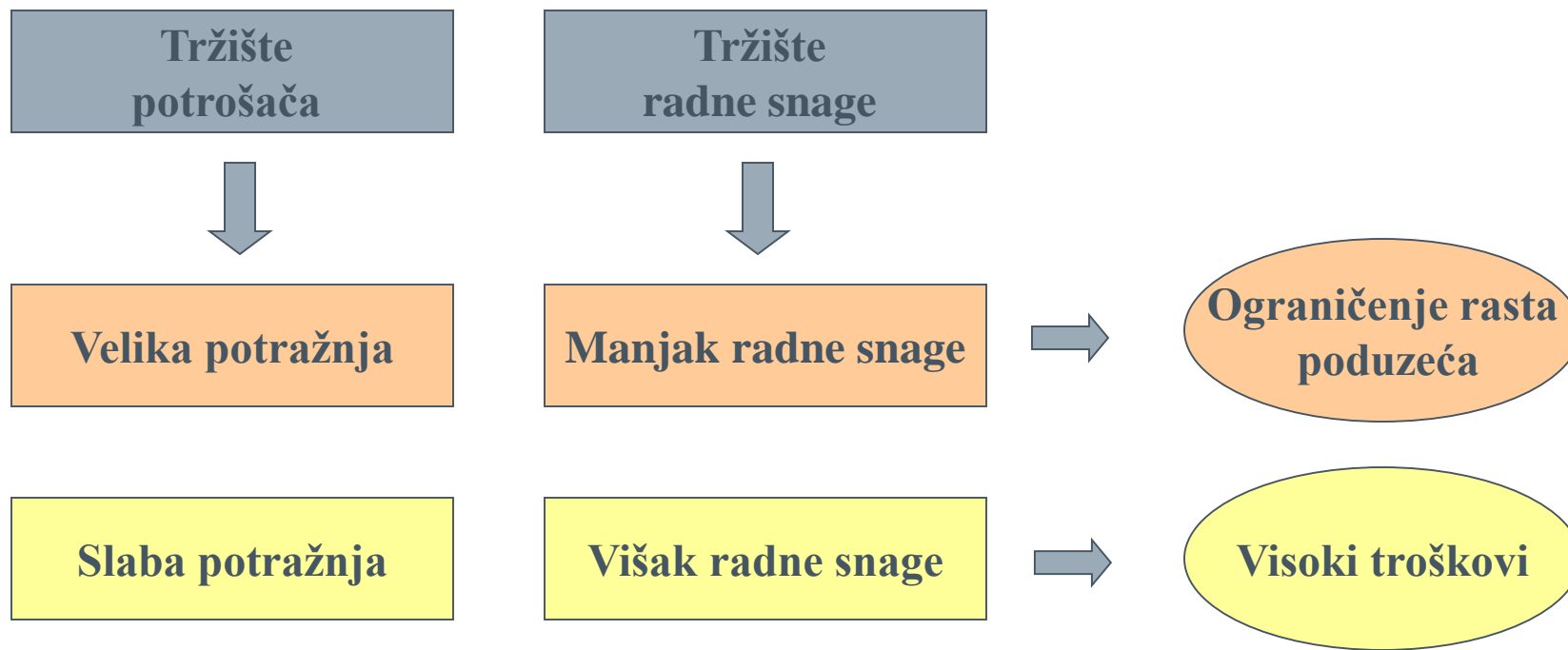
Tri su temeljna ključa za učinkovito korištenje tržišta radne snage kao konkurentske prednosti:

- › Tvrtnke moraju imati jasnu ideju o svojoj trenutnoj konfiguraciji ljudskih potencijala. Posebice moraju znati snage i slabosti radnika koje trenutno zapošljavaju
- › Tvrtnke moraju znati svoje ciljeve i biti svjesne u kojem je odnosu njihova trenutna struktura zaposlenih prema budućim potrebama.
- › Kada postoji nesklad između sadašnje strukture i prognoziranih budućih potreba za ljudskim resursima, tvrtka treba programe (strategije) koji će se pobrinuti za taj nesklad.
 - U uvjetima viška radne snage to može značiti kreiranje učinkovite intervencije smanjenja radne snage.
 - U uvjetima manjka radne snage, to može značiti pripremanje učinkovite kampanje zapošljavanja.

Model sustavnog planiranja LJP



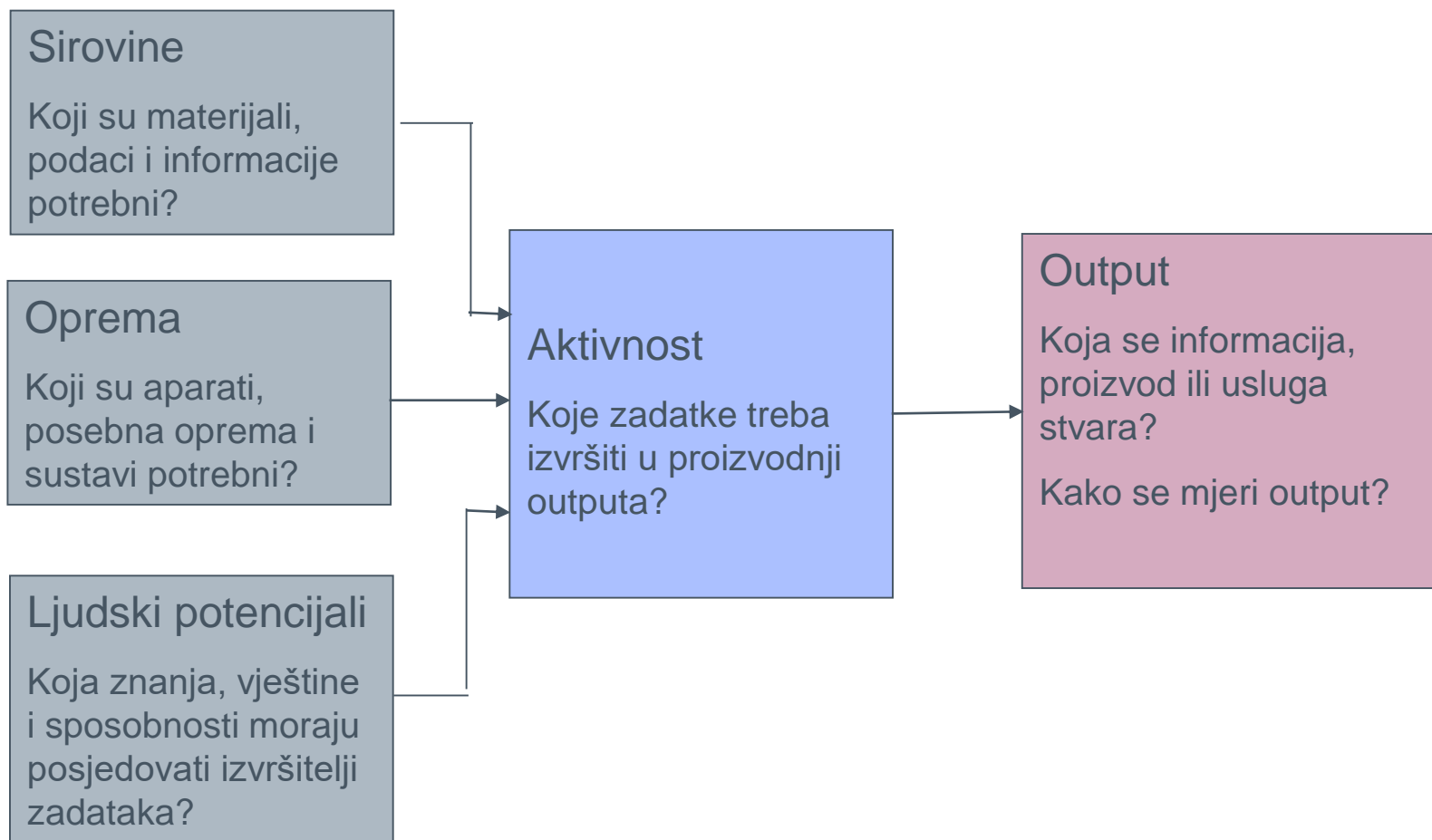
Utjecaji sa tržišta...



Prvi korak – analiza posla (radnog mjesta)

- › Svako poduzeće ima ciljeve za ostvarenje kojih mora izvršiti određene zadatke, a koji se manifestiraju u djelatnosti poduzeća.
- › Izvršavanje zadataka ostvaruje se obavljanjem poslova, pri čemu za izvršenje jednog zadatka može biti potrebno obavljanje samo jednog, ali i više poslova.
- › Analizom posla utvrđuje se koje će poslove pojedinac, nositelj izvršenja pojedinačnog zadatka, obavljati u poduzeću.

ANALIZA TIJEKA RADA (RADNIH PROCESA)



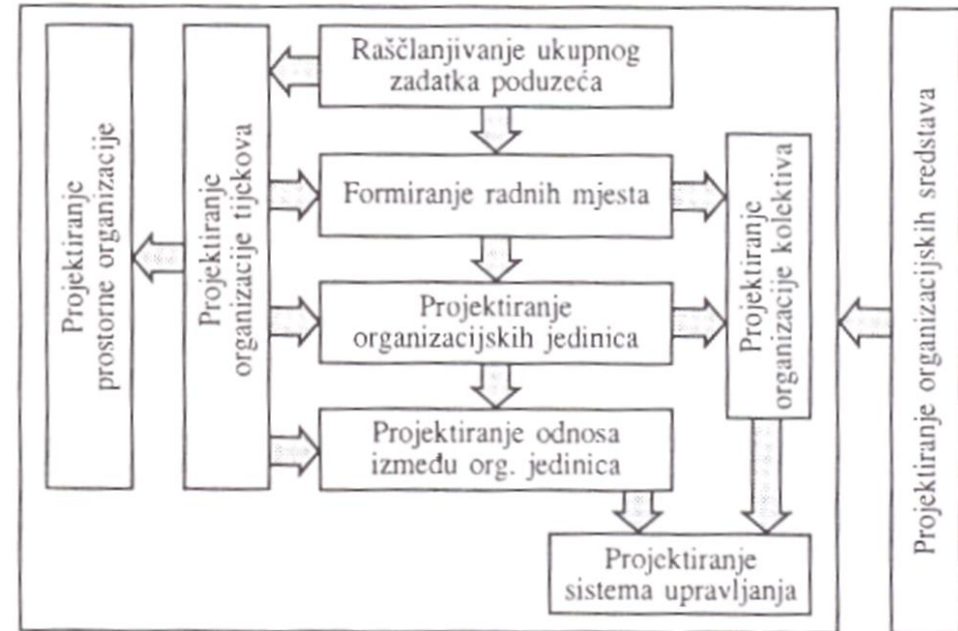
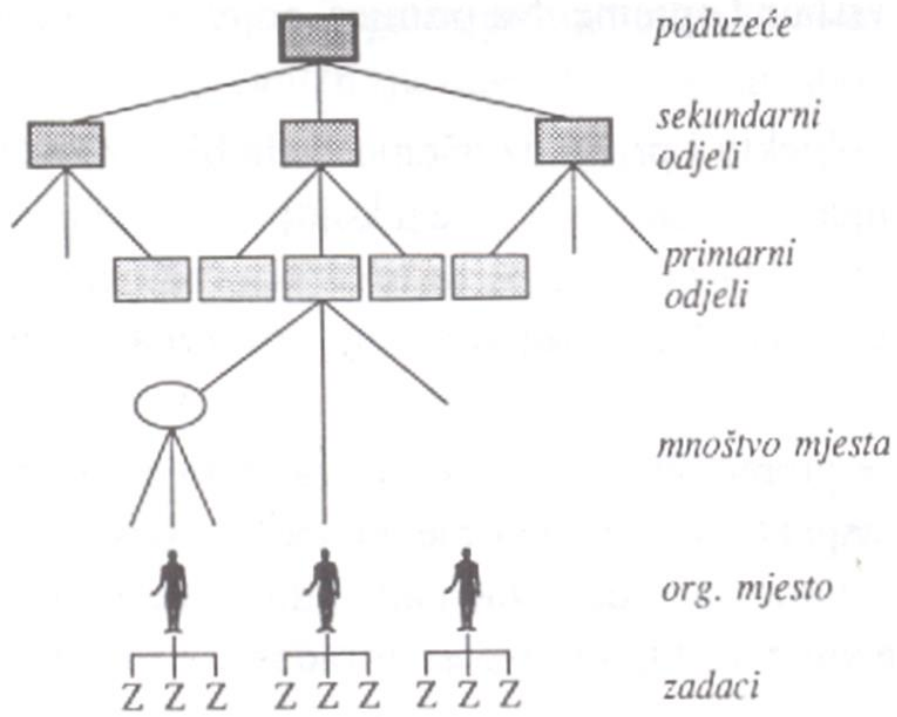
Izvor: Noe, R.A. et.al.: *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate d.o.o., Zagreb, 2006., str. 112.

OBLIKOVANJE POSLA

- › Oblikovanje posla je proces odlučivanja o načinu na koji će se posao izvršavati i koje zadatke određeni posao zahtijeva.
- › Preoblikovanje posla odnosi se na mijenjanje zadataka ili načina izvršavanja već postojećeg posla.
- › Da bi netko oblikovao posao mora potpuno razumjeti postojeći posao (putem analize posla) i njegovo mjesto u širem procesu tijeka rada radne jedinice (analiza tijeka rada).

Postoje četiri osnovna pristupa oblikovanju posla:

1. Motivacijski pristup
2. Mehanicistički pristup
3. Biološki pristup
4. Percepcijski pristup



Slika 77 - Predmetni tijek i sadržaj projektiranja organizacije (Buble, 1989, 48)

NAČELA ORGANIZIRANJA

JEDINSTVO ZAPOVIJEDANJA

AUTORITET

ODGOVORNOST

DEPARTMENTALIZACIJA

SPECIJALIZACIJA RADA

RASPON KONTROLE

Što dalje?

Između planiranja i selekcije – PRIBAVLJANJE (privlačenje)

Aktivnosti pribavljanja oblikovane su tako da utječu na:

1. Broj ljudi koji se prijavljuje za radno mjesto,
2. Vrstu ljudi koji se prijavljuju i
3. Vjerojatnost da će oni koji se natječu za radno mjesto prihvatiti ponuđeni posao.

...

Općenito, tvrtke moraju donositi odluke u tri područja pribavljanja:

1. Politike osoblja koje se tiču vrsta poslova koje tvrtka nudi
2. Izvori pribavljanja u kojima se traže potencijalni kandidati, što utječe na vrste ljudi koji se prijavljuju i
3. Karakteristike i ponašanje onoga koji pribavlja, što utječe na gledište o tome koliko dobro kandidat odgovara poslu.

SELEKCIJA (odabir)

- › Počiva na analizi posla
- › Zašto je potrebna selekcija?
- › Zašto se toliko griješi?
- › Troškovi?
- › Odabir prave metode?

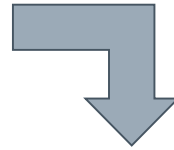
RAZVOJ ZAPOSLENIKA

- › Karijera
- › Obuka vs edukacija
- › Proces obuke
- › Planiranje sukcesija

Proces procjene potreba za obukom

Razlozi ili 'kritične točke':

- Zakonodavstvo
- Nedostatak osnovnih vještina
- Loša uspješnost
- Nova tehnologija
- Zahtjevi potrošača
- Novi proizvodi
- Viši standardi uspješnosti
- Novi poslovi



Ishodi:

- Što polaznici moraju naučiti
- Tko dobiva obuku
- Vrsta obuke
- Učestalost obuke
- Odluke o obuci
- Obuka nasuprot drugim opcijama poput preoblikovanja posla



UPRAVLJANJE RADNOM USPJESNOŠĆU

- › Definiranje uspješnosti – specificira se koji su aspekti rada relevantni organizaciji, prvenstveno kroz analizu posla.
- › Mjerenje uspješnosti – mjere se relevantni aspekti rada, procjenom uspješnosti, što je samo jedna od metoda mjerenja postignutih rezultata zaposlenika.
- › Davanje povratne informacije o uspješnosti – daje zaposlenicima povratnu informaciju kroz sastanke kako vi oni mogli prilagoditi svoj rad ciljevima organizacije.

...

› Kritična pitanja:

- Što procjenjivati
- Tko će procjenjivati (odabir izvora informacija o uspješnosti)
- Biti svjestan pogrešaka
- Povratna informacija

UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA

- › Strategija kompenzacija – osigurati konkurentnost
- › Politika kompenzacija:
 - Fiksna vs varijabilna plaća
 - Učinak vs pripadnost poduzeću
 - Posao vs doprinos
 - Jednakost vs elitizam
 - Ispod ili iznad prosjeka u industriji

Hvala