

# UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU MEĐUNARODNE KOMPANIJE U DJELATNOSTI TRGOVINE

---

**Berislavić, Paula**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:261070>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
**POSLOVNI ODJEL**  
**STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA**

**PAULA BERISLAVIĆ**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU  
MEĐUNARODNE KOMPANIJE U DJELATNOSTI TRGOVINE**

**ZAVRŠNI RAD**

Kolegij: Osnove menadžmenta

Mentor: dr. sc. Lahorka Halmi, prof. struč. stud.

Matični broj studenta: 0248079652

Karlovac, rujan, 2024.

## ZAHVALA

Ovom prilikom se zahvaljujem svojoj obitelji koja me podržavala kroz cijelo moje studiranje i poticala da završim fakultet te me svo ovo vrijeme podsjećala kolika je to bitnost u životu. Zahvaljujem se svom partneru Karlu koji mi je bio potpora i organizirao svo naše zajedničko vrijeme prema mojim fakultetskim obavezama. Također se zahvaljujem svojoj mentorici Lahorki Halmi koja mi je cijelo vrijeme bila stručna podrška prilikom pisanja ovoga rada.

## SAŽETAK

Upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od pet funkcija menadžmenta. Ljudski potencijali su kompleksan i osjetljiv dio poslovnog sustava koji se bavi zaposlenicima, a oni su najbitniji dio kompanija jer bez kvalitetnog zaposlenika nema ni stabilne kompanije. Ljudski potencijali se trebaju prilagoditi raznim utjecajima kao što je kompleksnost, stupanj neizvjesnosti, stupanj promjenjivosti i slično. U radu se istražuje pojam ljudskih potencijala, planiranje ljudskih potencijala, razvijanje ljudskih potencijala te održavanje kvalitete ljudskih potencijala. Ljudski potencijali će biti analizirani kao sektor u međunarodnoj kompaniji, gdje su ljudski potencijali razrađeni i detaljizirani kroz poslovne procese u pogledu selekcije, obuke i razvoja kadrova, razvoja karijere te održavanja same kvalitete. Naziv kompanije koja je analizirana u radu neće biti javno dostupan zbog poslovne tajne.

**Ključne riječi:** menadžment, upravljanje ljudskim potencijalima, planiranje ljudskih potencijala, razvoj ljudskih potencijala

## SUMMARY

Human resources management is one of the five functions of management. Human resources are a complex and sensitive part of the business system that deals with employees, and they are the most important part of companies because without quality employees there is no stable company. Human resources should be adapted to various influences such as complexity, degree of uncertainty, degree of variability and the like. The paper explores the concept of human resources, planning human resources, developing human resources and maintaining the quality of human resources. Human resources will be analyzed as a sector in an international company, where human resources are elaborated and detailed through business processes in terms of selection, training and development of personnel, career development and maintenance of quality itself. The name of the company analyzed in the paper will not be publicly available due to tradesecrets.

Keywords: management, human resources management, human resources planning, human resources development

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	1
2.1. Planiranje.....	3
2.2. Organiziranje .....	4
2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima .....	4
2.4. Vođenje .....	5
2.5. Kontrola.....	6
3. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA.....	8
3.1. Pojam ljudskih potencijala .....	8
3.1.1. Model menadžmenta ljudskih potencijala .....	9
3.1.2. Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala.....	11
3.2. Planiranje ljudskih potencijala .....	12
3.2.1. Ciljevi i važnost planiranja ljudskih potencijala.....	12
3.2.2. Pribavljanje ljudskih potencijala .....	13
3.2.3. Unutarnji i vanjski izvori pribavljanja kandidata .....	15
3.3. Razvijanje ljudskih potencijala.....	19
3.3.1. Proces obrazovanja u organizacijama .....	20
3.3.2. Sadržaj i programi obrazovanja.....	20
3.3.3. Pretpostavke uspješnosti obrazovanja i učenja.....	23
3.3.4. Planiranje i upravljanje karijerom .....	24
3.3.5. Faktori koji utječu na razvoj karijere.....	25
3.3.6. Uloga organizacije i pojedinca u razvoju karijere .....	27
3.4. Održavanje kvalitete ljudskih potencijala .....	28
3.4.1. Upravljanje kompenzacijama .....	28
3.4.2. Upravljanje nezadovoljstvom zaposlenika .....	29
4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU POSLOVNOG SUSTAVA TRGOVAČKE DJELATNOSTI .....	30
4.1. Organizacijska struktura ljudskih potencijala u poslovnom sustavu .....	30
4.2. Planiranje ljudskih potencijala na primjeru poslovnog sustava.....	33

4.2.1. Pribavljanje ljudskih potencijala za pozicije u prodajnim pogonima.....	34
4.2.2. Unutarnji i vanjski faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala u prodajnim pogonima.....	35
4.2.3. Unutarnji i vanjski izvori pribavljanja kandidata za pozicije u prodajnim pogonima.....	35
4.2.4. Proces selekcije kandidata za pozicije u prodajnim pogonima .....	36
4.3. Razvijanje ljudskih potencijala u prodajnim pogonima .....	38
4.3.1. Proces obuke zaposlenika u prodajnim pogonima .....	38
4.3.2. Napredovanje djelatnika u prodaji na višu poziciju .....	39
4.3.3. Napredovanje administrativnih djelatnika u prodajnom pogonu.....	40
4.4. Održavanje kvalitete ljudskih potencijala .....	40
4.4.1. Upravljanje kompenzacijama .....	40
4.4.2. Upravljanje nezadovoljstvom zaposlenika .....	41
5. ZAKLJUČAK .....	42
LITERATURA.....	43
POPIS SLIKA I TABLICA.....	44

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet rada je upravljanje ljudskim potencijalima u međunarodnoj kompaniji trgovačke djelatnosti. Segmenti upravljanja ljudskim potencijalima koji su analizirani i predstavljeni u radu su: planiranje, razvijanje te održavanje kvalitete ljudskih potencijala. Upravljanje ljudskim potencijalima i menadžment ljudskih potencijala su sinonimi i u radu se koriste naizmjenice oba pojma.

Cilj rada je prikazati ulogu odjela ljudskih resursa i važnost ljudskih potencijala u međunarodnom poslovnom sustavu u djelatnosti trgovine.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

U ovome radu su korišteni sekundarni izvori podataka kao što su odgovarajući članci o toj temi. Korištena je literatura u elektroničkom i tiskanom obliku. U aplikativnom djelu korištene su: iskustvena metoda, sinteza, deskripcija, eksplanacija, deduktivna metode studija slučaja.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od teorijskog i aplikativnog dijela. Teorijski dio se sastoji od pojašnjenja funkcija menadžmenta, općenitog dijela o ljudskim potencijalima te razrađenog dijela ljudskih potencijala kroz planiranje, razvijanje i održavanje kvalitete ljudskih potencijala. U aplikativnom dijelu su kroz primjer poslovnog sustava međunarodne kompanije predstavljeni pojedini dijelovi ljudskih potencijala te je istaknuta njihova uloga i značaj u navedenom poslovnom sustavu.

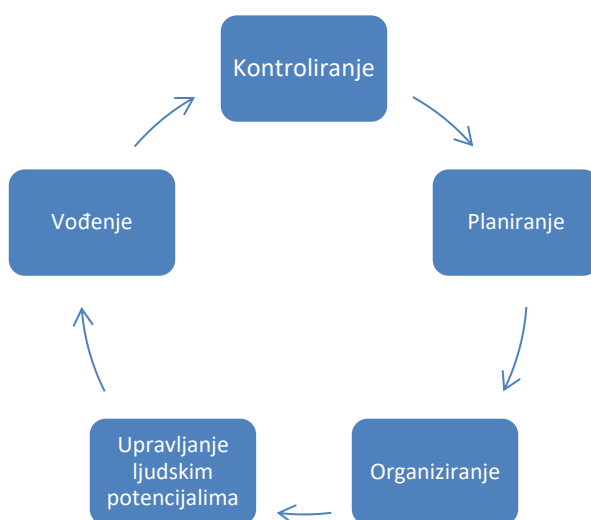


## 2. FUNKCIJE MENADŽMENTA

Menadžment kao proces sagledava se kroz analizu menadžerskih funkcija koje su iznimno povezane te jedna bez druge ne mogu funkcionirati.<sup>1</sup> Razni autori tijekom povijesti mijenjaju klasifikaciju funkcija, no međutim suvremena, a i danas prihvaćena klasifikacija menadžerskih funkcija je ona koju su definirali Koontz i Weihrich: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola.<sup>2</sup>

Menadžerske funkcije su sve međusobno povezane i nadovezuju se jedna na drugu, što je prikazano u dolje navedenom cikličkom prikazu menadžerskih funkcija.

Slika 1.:Ciklički prikaz menadžerskih funkcija



Izvor: Rupčić , N., Suvremeni menadžment, teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 3

Na slici 1 prikazan je ciklički prikaz menadžerskih funkcija što znači da su sve međusobno povezane te je bitno napomenuti da sve kreće od temeljnog planiranja ne koji se nadovezuju ostale funkcije u poslovnom sustavu.

<sup>1</sup>Gutić, D.; Horvat, Đ.; Jurčević, M.: Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, Effectus, studij financije i pravo, Zagreb, 2018., str. 17.

<sup>2</sup>Gutić, D.; Horvat, Đ.; Jurčević, M.: Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, Effectus, studij financije i pravo, Zagreb, 2018., str. 17.

## 2.1. Planiranje

Planiranje predstavlja prvu i jednu od najvažnijih funkcija menadžmenta iz razloga što se pomoću planiranja postavljaju ciljevi iz kojih je vidljivo gdje se organizacija vidi u budućnosti te se smanjuje mogućnost rizika od neuspjeha zbog nepredvidljivosti prijetnji raznih unutarnjih i vanjskih čimbenika.<sup>3</sup>Misija, vizija i strategija su načini razmišljanja o budućnosti. Misija i vizija trebaju biti kreirane na način da šalju pozitivnu poruku na dugoročno djelovanje poslovnog sustava.

Planiranje je složen proces u kojem je svaki korak potrebno detaljno razraditi i pripremiti se za pravodobno djelovanje u pojedinom koraku u procesu.

Slika 2.: Proces planiranja



Izvor: Sikavica, P. i dr. Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 144

Na slici 2. prikazan je proces planiranja koji počinje sa analizom okoline poduzeća te se postavljaju misija, vizija, ciljevi i strategija, potom se izrađuju planovi koji se i provode te se analiziraju rezultati poslovanja postignuti gore navedenim procesom.

---

<sup>3</sup>Rupčić, N., Suvremeni menadžment, teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018. str. 156

## 2.2. Organiziranje

Funkcijom organiziranja se provode postavljeni ciljevi na način da vrhovni menadžment oformi timove te pojedinoj osobi predaje njegovu funkciju i zadatak. Primarna svrha organizacijske strukture je osigurati visoki stupanj produktivnosti i efikasnosti.<sup>4</sup>odjelom poslova dolazi do specijalizacije pojedine pozicije te tako i do kvalitetnijeg izvođenja rada. Organizacijske strukture se dijele na mehanicističke strukture i organske strukture.<sup>5</sup>U mehanicističkestrukture se ubrajaju funkcijska, divizijska i matrična organizacijska struktura. Mehanicističke strukture su hijerarhije, odnosno birokracije čije djelovanje počiva na strogim pravilima i odnosima nadređenosti i podređenosti te specijalizaciji i podjeli rada. Mehanicističke strukture se obično primjenjuju kod poslovnih sustava koji žele osigurati određenu ponudu , odnosno određenu razinu kvalitete, bez značajnijih pokušaja promjene ili unaprjeđenja. Ove organizacijske strukture primjenjuju državne službe, agencije i jedinice lokalne samouprave kako bi takvim načinom rada postigle visok stupanj uniformnosti usluge prema vanjskim korisnicima. U organske strukture se ubrajaju projektna, matrična, timska, virtualna, modularna, procesne i mrežne organizacijske strukture te organizacija paukove mreže i organizacija ribarske mreže.<sup>6</sup>Organske strukture imaju malo hijerarhijskih razina, a često predstavljaju fleksibilne i promjenjive mreže autonomnih pojedinaca koji zadatke obavljaju timski. Nemaju jasne podjele rada, pravila i procedura je vrlo malo. Proces odlučivanja i odgovornost su decentralizirani tj. protežu se po cijeloj organizaciji. Počivaju na znanju i stručnosti članova organizacije. Organske organizacije se primjenjuju u poslovnim sustavima koji se suočavaju s intenzivnim promjenama te zbog toga moraju djelovati brzo. U praksi je rijetko moguće naći čistu mehanicističku ili čistu organsku organizaciju.

## 2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima

S obzirom da za uspjeh nisu dovoljni dobri planovi ili organizacijske strukture, funkcija upravljanja ljudskim potencijalima prati rast i razvoj zaposlenika kako bi se stvorio kvalitetan kadar. Za svaku od pozicija u poslovnom sustavu, potrebno je imati specijaliziranu osobu na

---

<sup>4</sup>Rupčić , N., Suvremeni menadžment, teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 204

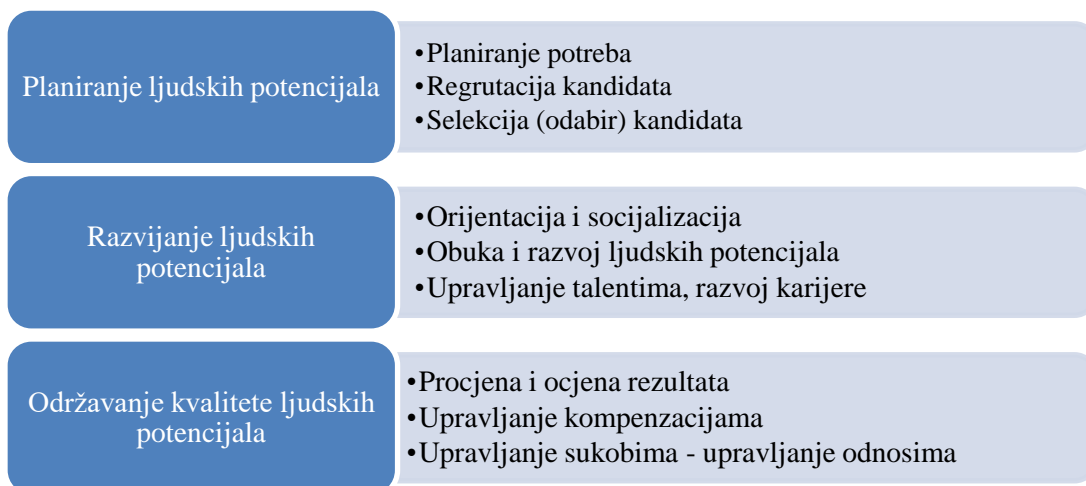
<sup>5</sup>Rupčić , N., Suvremeni menadžment, teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 207

<sup>6</sup>Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str.420 - 460

pojedinoj poziciji koja provodi svoje zadatke na isti način. Poslovni sustavi veliku važnost pridaju razvoju ljudskih potencijala provođenjem školovanja i treninga za svoje zaposlenike kako bi što više unaprijedili radne procese.

Planiranje ljudskih potencijala se sastoji od niza radnji podijeljenih na određena područja u poslovnim sustavima. Tako planiranje ljudskih potencijala uključuje određivanje potrebe za zaposlenicima određenog profila, stjecanje, odnosno regrutaciju kadrova te proces njihove selekcije. Razvijanje ljudskih potencijala podrazumijeva proces orijentacije i socijalizacije novih zaposlenika, osiguravanje obuke i razvoja novim i postojećim zaposlenicima, upravljanje talentima i razvoj karijere. Kontinuirano treba provoditi aktivnosti radi održavanja kvalitete ljudskih potencijala.

Slika 3.: Ključna područja funkcije upravljanja ljudskim potencijalima



Izvor: Rupčić , N., Suvremeni menadžment, teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 235

Slika 3. prikazuje ključna područja kojima se bave ljudski potencijali te je po istome razrađen ovaj rad kao i analizirano poslovanje ljudskih potencijala u međunarodnoj kompaniji u djelatnosti trgovine.

## 2.4. Vođenje

Vođenje se može definirati kao sposobnost ili umijeće osobe da utječe na druge ljude na način da oni voljno i s entuzijazmom sudjeluju u ostvarivanju određenih ciljeva.<sup>7</sup>Potrebno je imati dobre planove, dobru organizacijsku strukturu koju čine kvalitetni zaposlenici, ali također i dobrog vođu koji donosi ključne odluke i usmjerava svoj tim prema realizaciji postavljenih ciljeva. Postoje razni stilovi vođenja, no međutim teško je definirati jedinstveni stil pa tako postoji autokratski stil vođenja, demokratski stil vođenja te *laissez-faire* stil vođenja. Od suvremenih pristupa vođenju postoji transakcijsko vodstvo, model vertikalnih dijada, e-vođenje, vođa kao dizajner, transformacijsko vodstvo, ženski stil vođenja te autentični vođa.

## 2.5. Kontrola

Kontroliranje je proces nadzora rada i poslovanja te načina na koji su se postavljene ciljeve ostvarili ili nisu ostvarili.<sup>8</sup>Pomoću kontrole se mjere postignuti rezultati s obzirom na postavljene ciljeve te tako u nadolazećim projektima pridonosi povećanju produktivnosti, smanjenju troškova, može usmjeriti poslovni sustav da prepozna svoje prilike na tržištu, a da prijetnje pretvori u iste. Razlikuje se opći proces kontrole i proces kontrole povratnom vezom.<sup>9</sup>

Slika 4.: Proces kontrole povratnom vezom



Izvor: Rupčić, N., Suvremeni menadžment, teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018., str. 310

<sup>7</sup>Rupčić, N., Suvremeni menadžment, teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 268

<sup>8</sup>Rupčić, N., Suvremeni menadžment, teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 310

<sup>9</sup>Rupčić, N., Suvremeni menadžment, teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 310

Slika 4. prikazuje proces kontrole povratnom vezom čiji koraci su:

- 1) Postavljanje standarda što daje odgovor na pitanje što se želi postići. Standardima se određuje razina rezultata koja će označiti postignuće nekog cilja.
- 2) Mjerenje ostvarenja se nakon samog procesa izlaže kroz razne izvještaje. Ova faza se provodi kada je proces gotov ili je pri kraju.
- 3) Usporedba rezultata i standarda prikazuje jesu li ciljevi ostvareni i u kojoj mjeri. Ako su rezultati značajno bolji od ciljnih veličina to znači da je sudionike procesa potrebno nagraditi.
- 4) Poduzimanje korektivnih mjera gdje se u slučaju premašivanja standarda provode mjere pojačavanja pozitivnog ponašanja. Ako su ostvareni rezultati ispod standarda, dizajniraju se i provode korektivne aktivnosti kako bi se stvorili preduvjeti za poboljšanje.

### 3. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA

Menadžment ljudskih potencijala u središte postavlja čovjeka, zaposlenika kao osnovni kapital cijele organizacije te definira poslovnu učinkovitost iste. Ljudski potencijali označavaju potencijal kojeg zaposlenici imaju, a kojeg organizacija treba prepoznati i razviti u svrhu povećanja vlastite konkurentnosti, ali i zadovoljstva zaposlenika samim sobom jer se iz njega dobiva ono najbolje. Opstanak i razvoj poslovnih organizacija ovise o ljudima, njihovom odnosu prema radu te međuljudskim odnosima.

#### 3.1. Pojam ljudskih potencijala

Danas pojam menadžment ljudskih potencijala ima četiri značenja:<sup>10</sup>

- znanstvena disciplina
- menadžerska funkcija
- posebna poslovna funkcija u organizaciji
- specifična filozofija menadžmenta

Specifično za menadžment ljudskih potencijala je da su mnoge koncepcije i teorije nastale u kombinaciji drugih znanosti i znanstvenih disciplina, posebno psihologije i njenih primijenjenih disciplina. Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina je područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenog na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja u organizacijama.<sup>11</sup>Jedna od menadžerskih zadaća u organizacijama je i funkcija upravljanja ljudskim potencijalima. Menadžer bi trebao osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih te obrazovati i razvijati. Menadžment ljudskih potencijala kao poslovna funkcija sagledava se kao poslovna funkcija u organizacijama. U poslovnim sustavima postoje odjeli ljudskih potencijala koji se bave pribavljanjem i zapošljavanjem kadrova, odgovaranjem na sve upite zaposlenicima vezane za plaću, izdavanje raznih potvrda od strane poslodavca, obračunom putnih troškova i ostalih obaveza. Unutar odjela ljudskih potencijala postoji i odgovorna osoba za razvoj kadrova, osoba za rješavanje sukoba i nezadovoljstva među kadrovima te zaštita na radu. Menadžment ljudskih potencijala označava specifičnu filozofiju i pristup menadžmentu koji ljude vidi

---

<sup>10</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.3

<sup>11</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 5

kao najvažniji resurs i potencijal te ključnu strategiju i konkurentskuprednost.<sup>12</sup>Menadžment ljudskih potencijala uvelike pridonosi tome da pojedini poslovni sustav postane najpoželjniji poslodavac, a tome pridonose dobri selekcijski procesi, sustavi školovanja i napredovanja, razne kompenzacije i slično te je u tom slučaju izražena bitnost konkurentnosti.

### **3.1.1. Model menadžmenta ljudskih potencijala**

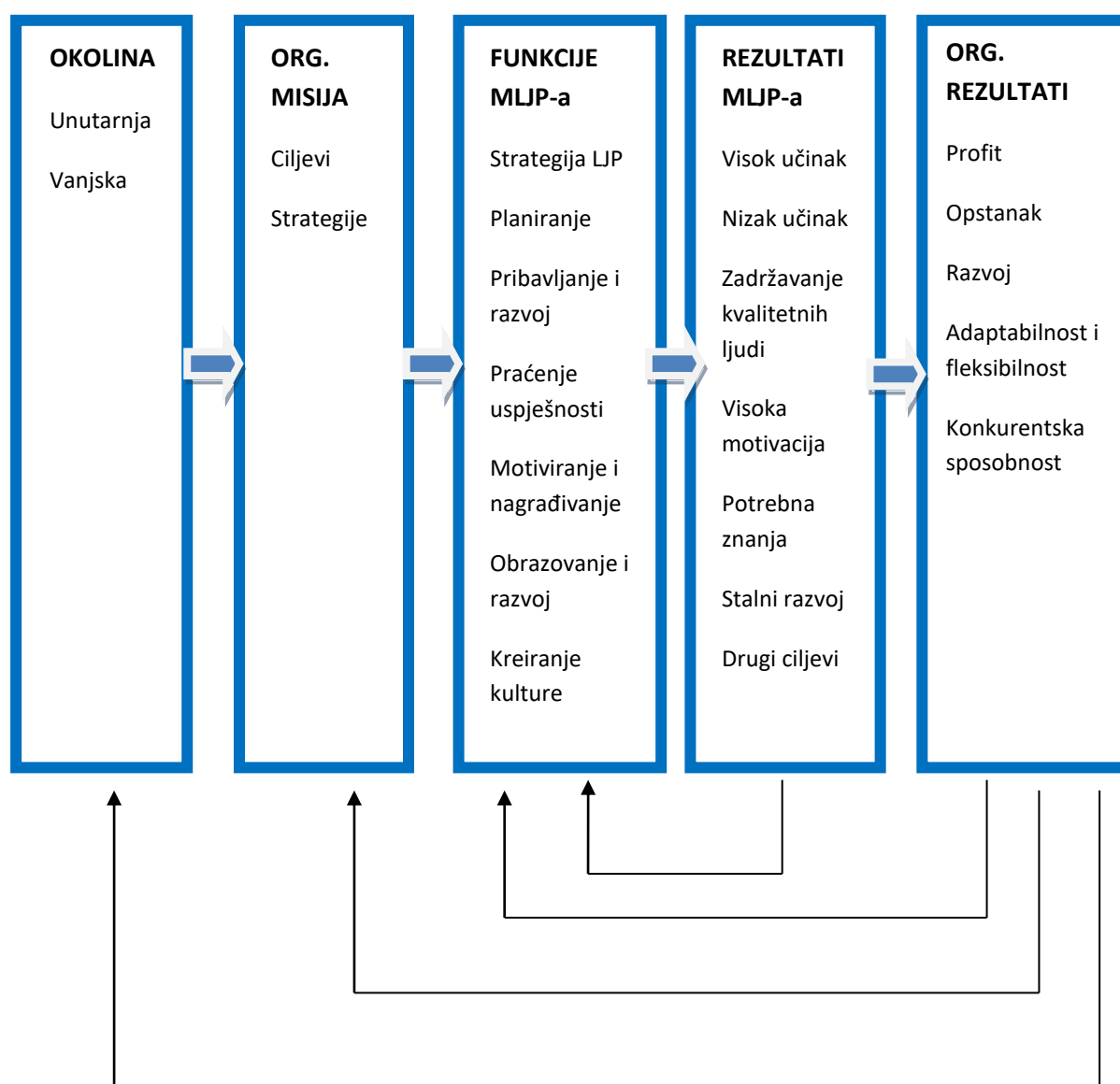
Menadžment ljudskih potencijala čini niz zadaća i funkcija upravljanja ljudima koji čine poslovnu organizaciju. Radi se o dinamičnoj razvojnoj djelatnosti gdje je potrebno sagledavati ljudska kretanja u sadašnjosti, ali i budućnosti kako bi se kao menadžer spremili na moderniziranje poslovnih procesa te i način upravljanja ljudima koji se mijenjaju kroz vrijeme pa i samim time način i pristup prema upravljanju istima.

---

<sup>12</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 11.



Tablica 1.: Model menadžmenta ljudskih potencijala



Izvor: Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 18

Tablica 1. prikazuje model menadžmenta ljudskih potencijala podijeljen u 5 dijelova te svaki dio opisuje onu materiju s kojom se i bavi. Prikazano je da postoji unutarnja i vanjska okolina koja utječe na ljudske potencijale kao i organizacijska misija koja se sastoji od ciljeva i strategije. Sljedeće u nizu su funkcije ljudskih potencijala razrađene u dijelove poput planiranja i pribavljanja kandidata, praćenja njihove uspješnosti, motiviranja i nagrađivanja te obrazovanja kandidata. Navedene funkcije daju rezultate kao što je visok ili nizak učinak, visoka motivacija, potrebna znanja i slično. Rezultati funkcija ljudskih potencijala pridonose cjelokupnim organizacijskim rezultatima kao što je profit, opstanak, razvoj i ono bitno, konkurentna sposobnost za trenutno i buduće poslovanje.

### 3.1.2. Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala

Ciljevi menadžmenta ljudskih poslovanja moraju biti usklađeni s ciljevima poslovanja organizacije, no njegovi ukupni ciljevi mogu se podijeliti u tri osnovne skupine:<sup>13</sup> poslovni i ekonomski, socijalni te ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena. Najvažniji ekonomski cilj je ostvariti maksimalni povrat na uložene investicije, tj. maksimalnu profitabilnost.<sup>14</sup> U slučaju ljudskih potencijala ljudi su investicije kao i ulaganje u njihov razvoj znanja i vještina, iz toga proizlazi da je poslovni cilj osigurati: pravi broj djelatnika, u pravo vrijeme, prave kvalitete, na pravom mjestu i na pravi način koristiti njihove potencijale za ostvarivanje organizacijskih ciljeva, povećanje organizacijske konkurentne snage i uspješnosti.<sup>15</sup> Suvremene organizacije ne mogu više ograničiti svoje ciljeve samo na ekonomske, pogotovo ne ovaj odjel koji u svoj centar postavlja čovjeka i njegov razvoj, stoga ima niz socijalnih ciljeva.<sup>16</sup>

- Zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenih
- Pобољшanje socioekonomskog položaja zaposlenih
- Upotrebu i razvoj individualnih mogućnosti
- Osiguravanje sposobnosti stalne zapošljivosti
- Podizanje kvalitete radnog života

Jedna od bitnih karakteristika organizacije je sposobnost prilagođavanja promjenama iz vanjske ili unutarnje okoline, mogu biti negativni i pozitivni utjecaji. Izvor prilagodljivosti organizacije su ljudi te u tom području poznamo ove ciljeve organizacije:<sup>17</sup>

- Stvaranje i održavanje fleksibilnog i adaptivnog potencijala svih zaposlenih
- Smanjenje otpora na promjene i njihovo prihvaćanje kao načina života i djelovanja
- Povećanje osjetljivosti ukupnih ljudskih potencijala organizacije na kvantitativne, kvalitativne i strukturne promjene.

---

<sup>13</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 20

<sup>14</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 20

<sup>15</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 20

<sup>16</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 21

<sup>17</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 21

## 3.2. Planiranje ljudskih potencijala

Planiranje ljudskih potencijala vrlo je važna funkcija menadžmenta ljudskih potencijala koja pridonosi uspješnom ostvarivanju strateških ciljeva organizacije.<sup>18</sup> Pojedino zapošljavanje je moguće isplanirati kroz godišnje planove jer se pretpostavlja za pojedinu poziciju da će biti potrebno zapošljavanje, međutim neka zapošljavanja nije moguće isplanirati zbog raznih utjecaja kao što je prevelika fluktuacija radne snage. Dobar primjer toga je: zapošljavanje djelatnika u ljudskim resursima koje se planira u godišnjem planu, a zapošljavanje djelatnika u trgovinama gdje je došlo do prevelike fluktuacije radne snage je neplanirano i nepredvidivo zapošljavanje. Strateško i kadrovsko planiranje je vrlo povezano iz razloga što su nam potrebni kadrovi raznih karakteristika kako bi se ostvarili strateški planovi tvrtke. Planiranje ljudskih potencijala je najvažnije za vrijeme velikih promjena, poput širenja tvrtke ili povećanja opsega, potrebno je pribaviti nove ljude sa potrebnim znanjima i vještinama ili ulagati u interne zaposlenike ako zadovoljavaju ili posjeduju potencijal za napredak na buduće pozicije.

### 3.2.1. Ciljevi i važnost planiranja ljudskih potencijala

Uz menadžere operativnih procesa, odjel ljudskih potencijala treba procijeniti eventualne potrebe zapošljavanje u budućnosti, na kojim pozicijama i karakteristike zaposlenika na budućim pozicijama.

Temeljni ciljevi planiranja ljudskih potencijala su:<sup>19</sup>

- Uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih potencijala te maksimalno pridonijeti uspješnu ostvarenju strateških ciljeva
- Povezati sve potrebe za ljudskim potencijalima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije
- Utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim potencijalima u globalu i po specifičnim kategorijama

---

<sup>18</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 180

<sup>19</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 182

- Zaštiti organizacijska ulaganja i osigurati maksimalni povrat na ulaganja u ljudske potencijale
- Omogućiti organizaciji da se uspješno nosi s konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku sposobnost i prednost<sup>20</sup>

Planiranje ljudskih potencijala kao ključno područje ljudskih potencijala stavlja naglasak na to koliko su tvrtke u prednosti sa dobrim planiranjem i predviđanjem pojedinih situacija iz vanjske i unutarnje okoline te kako to pozitivno utječe na procese zapošljavanja u rizičnim situacijama.

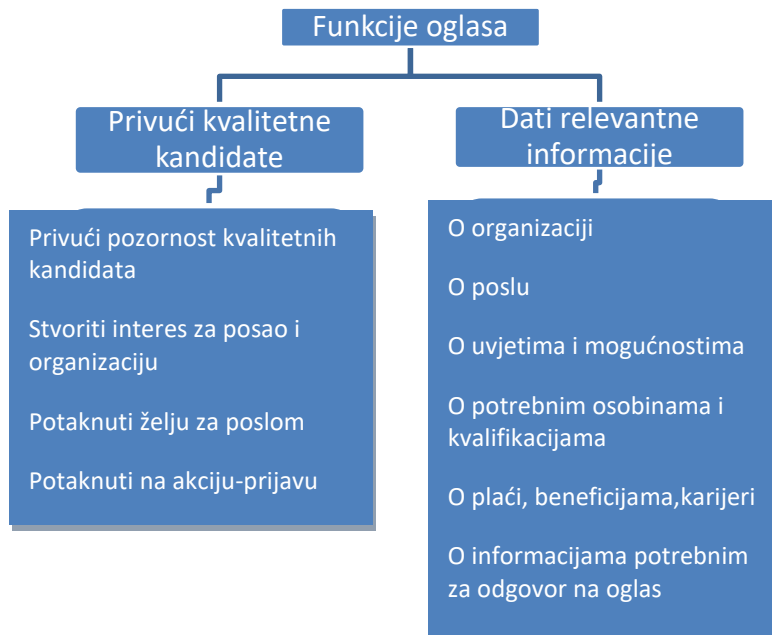
### **3.2.2. Pribavljanje ljudskih potencijala**

Pribavljanjekadrovajeprocetražnja izvora kandidata za posao, pri čemu kandidati mogu biti dostupni unutar i izvan organizacije, a pribavljaju se kako bi se što uspješnije i kvalitetnije postigli ciljevi organizacije. To može biti jednostavan, ali i vrlo izazovan zadatak pogotovo kada organizacije posluju u promjenjivoj okolini. Pribavljanjem se privlače razni kandidati koji odgovaraju opisu slobodnog radnog mjesta te se putem selekcije odabire kandidatkoji najviše zadovoljava traženim uvjetima. Kod pribavljanja kandidata potreban je i smisleno sačinjen oglas za posao koji mora sadržavati informacije o organizaciji koja nudi posao, naziv posla i naznačiti dužnosti, naglasiti potrebu obuke i mogućnost razvoja. Ključne točke koje treba navesti su osobne specifikacije i potrebne kompetencije koje se očekuju od kandidata te specificirati traženo radno iskustvo.

---

<sup>20</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 20

Slika 5.: Temeljne funkcije oglasa



Izvor: Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.

304

Slika 5. prikazuje funkcije oglasa koje prikazuju na koji način se privlače kvalitetni kandidati i koje informacije je potrebno navesti na oglasu. Oglasom se želi postići da se stvori interes za poslom kao i akcija za prijavu za posao tako što će pisati informacije o organizaciji, poslu, uvjetima i slično.

Što se tiče izvora pribavljanja kandidata razlikuje se elektroničko pribavljanje u kojem se pojavljuju tradicionalni i moderni izvori pribavljanja kandidata. Tradicionalni izvori pribavljanja su oglasi, javne i privatne agencije, škole, fakulteti, poslovni sajmovi i sl. koji se nisu pokazali uspješnima jer menadžeri nemaju dovoljnu kontrolu nad procesom pribavljanja. Moderno pribavljanje putem interneta je danas jako izraženo i sveprisutno iz razloga što su svi postali informatički pismeni i masovno se prijavljuju na oglase za posao putem interneta.<sup>21</sup> Kanali koji djeluju putem e-zapošljavanja su razne korporativne stranice i portali za zapošljavanje kao i stranice pojedinih poslovnih sustava koje objavljuju vlastite oglase na istim. E- pribavljanje se pokazalo kao dobar i učinkovit način jer je potrebno pratiti nove trendove na tržištu kao i nove načine pribavljanja kandidata.

<sup>21</sup>Obradović, V.; Samardžija, J.; Jandrić, J., Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi. Zagreb: Plejada, 2015. Str. 88.

### 3.2.3. Unutarnji i vanjski izvori pribavljanja kandidata

Dva su temeljna izvora pribavljanja kandidata za određene poslove i zadatke. Prvi čine kandidati izvan organizacije na aktualnom tržištu rada, uobičajeno označeni kao vanjski izvori pribavljanja. Drugu skupinu čine potencijalni kandidati iz organizacije koji rade na drugim poslovima i radnim mjestima odnosno unutarnji izvori pribavljanja.<sup>22</sup> Organizacije ponekad daju prednost internom zapošljavanju kad god prepoznaje osobu podobnu za pojedinu novootvorenu poziciju. Na taj način djeluju izrazito motivirajuće na postojeće djelatnike te na njihov osobni razvoj i zadovoljstvo. Njihova će motivacija biti veća jer se smatra da su tu priliku zaslužili svojim radom i trudom te su tako još više predani organizaciji. Pribavljanje internih kandidata može imati i negativne konotacije kao što je veće nezadovoljstvo zaposlenika koji su se prijavili za posao, a nisu ga dobili. Mnogi poslovni sustavi traže da menadžeri objave oglase za interne kandidate i da provode selekcijski postupak, no međutim to nije pravovaljano iz razloga što pojedini menadžeri znaju točno koga žele zaposliti.

Modeli internog zapošljavanja:<sup>23</sup>

1. Oglasi objavljeni u različitim internim medijima poduzeća kao što su: oglasne ploče, razglasi, bilteni, internet i sl.
2. Preporuke menadžmenta; smatraju se pouzdanim izvorom, budući da iza preporuke menadžera stoji i njegova odgovornost za predloženog kandidata. Ovaj model je selektivne naravi jer ne potiče sve zaposlenike da se jave na upražnjeno radno mjesto, već se temelji na procjeni menadžera.
3. Baza podataka u centru za ljudske potencijale poduzeća smatra se objektivnim pristupom jer na određen način uklanja subjektivnost i moguću pristranost preporuka menadžera. Kvalitetna baza podataka sadrži mnoštvo podataka o potencijalnim kandidatima

Tvrtke ne mogu uvijek zadovoljiti potrebe zapošljavanja iz unutarnjih izvora pa se tako okreću pribavljanjem eksternih kandidata. Pribavljanjem eksternih kandidata poslovni

---

<sup>22</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 294

<sup>23</sup>Gutić, D.; Horvat, Đ.; Jurčević, M., Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, Effectus, studij financije i pravo, Zagreb, 2018. str. 104

sustavise okreću prema tržištu rada, povećava im se mogućnost odabira kvalitetnijeg kadra zbog veće mogućnosti selekcije prijavljenih kandidata te se mogu provesti razne analize na koji način tržište reagira na tvrtku, kakva je potražnja i interes te sami imidž tvrtke. Eksterno zapošljavanje traje duže od internog i to može biti problem ako je potrebno brzo popunjavanje slobodnog mjesta te je i skuplji model zapošljavanja jer iziskuje pojedine troškove izbora i selekcije kandidata.<sup>24</sup> Većina poslodavaca danas traži kandidate putem interneta i digitalnih platformi gdje se korisnici prijavljuju na stranice poput MonsterNetworkinga ili LinkedIn.com gdje navode svoje ime, lokaciju i vrstu posla kojim se bave. Takve im stranice omogućuju stvaranje odnosa s drugim ljudima, a s ciljem umrežavanja ili međusobnog davanja preporuka.<sup>25</sup>

### **3.2.4. Proces profesionalne selekcije kandidata**

Metode selekcije mogu se podijeliti u dvije velike glavne skupine:<sup>26</sup> standardne, konvencionalne i alternativne, nekonvencionalne metode

Konvencionalne metode i izvori podataka čine: prijava na natječaj, životopis, svjedodžbe i diplome o obrazovanju, preporuke, psihologijski testovi, intervju, testovi uzoraka posla, probni rad, situacijski testovi i slično. Nekonvencionalne metode i izvori su:<sup>27</sup> poligrafska ispitivanja, grafološka analiza, testiranje na drogu i dr. One se smatraju nekonvencionalnim iz razloga što nisu toliko prihvaćene u društvu i ne drže se uobičajenih pravila pa ih se može sagledati kao „ekstremne metode.“ Prirodnije je doći na prvi krug selekcije u organizaciju i odraditi intervju sa poslodavcem, nego biti poslan kao kandidat na poligrafsko ispitivanje.

Od navedenih metoda i izvora podataka kao najpopularnija selekcijska metoda javlja se intervju. Prilikom primjene neke druge metode selekcije intervju je obavezan instrument, a nerijetko je i jedini instrument. Jedna od najvažnijih skupina zadataka menadžmenta ljudskih potencijala je proces profesionalne selekcije iz razloga što se kroz njega odabiru adekvatni kandidati za pojedinu poziciju. Proces selekcije započinje postavljanjem kriterija selekcije (varijabli koje prognoziraju uspjeh u poslu), a koji se zasnivaju na analizi i opisu posla. Sastoji se od:

---

<sup>24</sup>Gutić, D.; Horvat, Đ.; Jurčević, M., Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, Effectus, studij financije i pravo, Zagreb, 2018. str. 102.

<sup>25</sup>Dessler, G., Upravljanje ljudskim potencijalima, Međunarodno sveučilište Floride, 2015., Str. 188

<sup>26</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 374

<sup>27</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 374

- Organizacijskih kriterija koji ovise o poslovnoj strategiji, ciljevima, fazi razvoja organizacije, organizacijskoj kulturi i sl.
- Odjelnih kriterija koji ovise o kulturi i odnosima koji vladaju u specifičnom odjelu
- Kriterija posla koji su vezani uz konkretan posao koji će osoba raditi.

Proces selekcije se može sastojati od telefonskog intervjua i razgovora za posao u živo, no može se sastojati od dodatnih testiranja i puno detaljnije analize kandidata. U poslovnim sustavima su kriteriji selekcije niži za manje pozicije, a viši za menadžerske pozicije jer menadžer prolazi više testiranja i raznih intervjua. Za svako radno mjesto za koje se obavlja postupak selekcije izrađuje se lista kriterija selekcije i potrebna razina razvijenosti. Za svaki navedeni kriterij definiraju se instrumenti pomoću kojih će se prikupiti informacije: specifični testovi sposobnosti, konkretni upitnici ličnosti, intervjui, testovi znanja itd.<sup>28</sup>

Selekcija analize posla ima tri cilja:<sup>29</sup>

- Utvrđivanje specifičnih karakteristika ljudi koji najbolje odgovaraju zahtjevima posla
- Utvrđivanje kriterija po kojima će se ocjenjivati radna uspješnost kandidata
- Postavljanje odgovarajućih evaluativnih standarda i utvrđivanje metrijskih karakteristika selekcijskih instrumenata

Kandidati se izlože inicijalnoj selekciji koja se sastoji od dva stupnja:<sup>30</sup>

1. Selekcijskog pretraživanja i pregledavanja podataka navedenih u molbama kandidata
2. Selekcijskog intervjuiranja

Selekcijsko pretraživanje podrazumijeva pregledavanje životopisa i motivacijskih pisma koje su kandidati poslali u organizaciju ili učitali putem interneta ako je to poslovni sustav omogućio putem e-oglasa. Na taj način eliminiraju se kandidati koji ne odgovaraju opisu posla i potrebnim kvalifikacijama, jer životopiskandidata pruža razne informacijepoputučestalog mijenjanja poslodavaca i/ili kratkog zadržavanja na pojedinom poslu, što može biti vrlo indikativno prilikom donošenja odluke o odabiru kandidata. Važnost

---

<sup>28</sup>Bulat H., Cvitanović K., Delač Hrupelj J., Golubić A., Jurčan J., Kišur N., Petrović J., Pureta T., Zekić I., Knjiga standarda u postupcima selekcije <file:///C:/Users/acer/Downloads/Knjiga-standarda-u-postupcima-selekcije.pdf> 7.1.2024.

<sup>29</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 348

<sup>30</sup>Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi. Zagreb: Plejada, 2015. Str.93



životopisa je ta da on pruža uvid u cjelokupnu karijeru kandidata te neke osobne elemente života kao što su obrazovanje, interesi i posebne vještine.

Kandidati koji su prošli inicijalnu strogu selekciju, jer su im prihvaćeni životopisi i zamolbe za posao, dolaze do sljedećeg koraka selekcije, a to je u najviše slučajeva intervju. U selekciji intervju ima tri svrhe:

1. Prikupiti informacije o kandidatu
2. Dati informacije o poslu i organizaciji
3. Utvrditi sposobnost kandidata za uspješno obavljanje posla

Intervju može biti nestrukturirani gdje nema unaprijed definiranih pitanja ni redoslijed njihovog postavljanja, već intervjuer ima slobodu ispitivanja pitanja da prikupi željenu informaciju, tako intervju može biti i strukturirani gdje je unaprijed planiran i određen sadržaj i struktura pitanja koja se svim kandidatima postavljaju na isti način. Pitanja se obično postavljaju iz analize posla i po pojedinom pitanju intervjuer bilježi svoje procjene koje daje, ovisno o dojmu kojeg stječe od ispitanika. Zadnja vrsta intervju je polustrukturirani gdje ima unaprijed planirana i određena područja o kojima će se ispitivati, no međutim intervjuer ima slobodu kretanja ovisno o trenutnoj situaciji i poticaju koje su dali neki od odgovora kandidata.

Selekcijsko intervjuiranje poslodavcu pruža priliku opisivanja poslova potencijalnom kandidatu, navede neke temeljne uvjete radnog odnosa, poput smjenskog rada temeljem čega se procjenjuje potencijal kandidata za daljnji proces selekcije, zbog čega se ova faza selekcije kadrova naziva preliminarni intervju. Dijagnostički intervju ima zadatak da utvrdi kandidatove glavne stručne i druge značajke te njihovu sposobnost s obzirom na zahtjeve posla.<sup>31</sup> Nakon određenih procesa intervjuiranja i eliminiranja kandidata dolazi se do prijamnog intervju koji je završni čin selekcije i razgovara se sa kandidatima koji su prošli sve prethodne faze i pokazali se prikladni za otvorenu poziciju.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 406

<sup>32</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 406

Tablica 2.: Podsjetnik kako strukturirati intervju

FAZE	CILJEVI	AKTIVNOSTI
<b>Započinjanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- učiniti da se kandidat osjeća ugodno</li> <li>- razviti međusoban odnos i postaviti sve za početak intervju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pozdraviti kandidata po imenu</li> <li>- predstaviti se</li> <li>- objasniti cilj intervju i istaknuti na koji će se način taj cilj postignuti</li> <li>- zatražiti suglasnost kandidata</li> </ul>
<b>Središnji dio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prikupljanje i davanje informacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- postavljati za kandidata smisljena pitanja - npr. Koja se odnose na životopis, ponudu ili kompetencije</li> <li>- pažljivo i aktivno slušati kandidata</li> <li>- odgovarati na pitanja</li> </ul>
<b>Zaključivanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaključivanje intervju i pružanje informacija o daljnjim koracima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sažimanje intervju</li> <li>- provjera ima li kandidat još pitanja</li> <li>- naglasiti što je sljedeći korak</li> </ul>

Izvor: Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi. Zagreb: Plejada, 2015. Str.105.

Tablica 2. prikazuje na koji način i s kojim ciljevima treba provoditi aktivnosti intervju u pojedinim fazama istog. U početnom djelu je poželjno razviti ugodnu atmosferu na način da se pozdravi kandidati i predstavi se tijekom intervju. Središnji dio je predviđen za selekcijska pitanja prilagođena kriterijima selekcije i zaključni dio je predviđen za sažimanje intervju i informiranje kandidata o daljnjim koracima.

### 3.3. Razvijanje ljudskih potencijala

Danas stalno obrazovanje postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala.<sup>33</sup> Profesionalnom selekcijom je moguće odabrati pravog djelatnika za poslovni sustav, no međutim potrebno ga je dodatno specijalizirati za pojedinu poziciju kako bi se njegov radni proces što više detaljizirao i provodio na maksimalnoj razini. Poslovni sustavi provode razne edukacije i treninge za svoje zaposlenike jer se način izvođenja pojedinog radnog procesa mijenja vrlo brzo s obzirom na nove tehnologije i brzu modernizaciju u današnje doba, stoga je i potrebno ulagati u nova znanja i vještine djelatnika kako bi bili na visokoj razini znanja i poznavanja materije svojeg područja posla. Veliki poslovni sustavi u svojoj organizacijskoj strukturi imaju poziciju i zaposlenika čije se radno mjesto najčešće zove voditelj razvoja kadrova te je on odgovoran za razvoj svih zaposlenika, organizaciju

<sup>33</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 717

njihovih školovanja, prisustvovanje na raznim treninzima zaposlenika te se nalazi i u ulozi moderatora pri polaganju raznih zadataka od strane zaposlenika što će biti kasnije i navedeno na aplikativnom primjeru.

### **3.3.1. Proces obrazovanja u organizacijama**

Obrazovanje označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koje ju osposobljavaju sa samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama.<sup>34</sup> U teoriji i praksi obrazovanja i usavršavanja javljaju se pojmovi: učenja, treninga, obrazovanjai razvoja. Faze u procesu obrazovanja u organizacijama su sljedeće:

1. Utvrđivanje obrazovnih potreba gdje treba odgovoriti na tri temeljna pitanja:<sup>35</sup> koja znanja i vještine su potrebne, koji zaposlenici nemaju opće ili nemaju dovoljno znanja u tom području te hoće li obrazovanje riješiti te nedostatke i dati potrebno znanje.
2. Utvrđivanje ciljeva koji se žele postići obrazovanjem i usavršavanjem. Neki od najvažnijih ciljeva su:<sup>36</sup> postizanje konkurentske sposobnosti organizacije, poboljšanje radne uspješnosti, aktualiziranje znanja i vještina zaposlenih te izbjegavanje menadžerskog zastarjevanja.
3. Odabir sadržaja i programa obrazovanja koji su povezani sa potrebama i ciljevima koji iz njih proizlaze. U organizacijama se javlja više razina i tipova obrazovnih potreba koje određuju specifične sadržaje pojedinih obrazovnih programa.
4. Odabir metode i tehnike obrazovanja gdje postoje različite metode koje su vezane uz specifične ciljeve i programe obučavanja i obrazovanja.
5. Evaluiranje postignutih rezultata, tj. postignutih efekata koji pomažu u budućnosti za unapređenje procesa obrazovanja i izbor najboljih programa za daljnje kandidate.

### **3.3.2. Sadržaj i programi obrazovanja**

U organizacijama se javlja više razina i tipova obrazovnih potreba koje određuju specifične sadržaje pojedinih obrazovnih programa.

---

<sup>34</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 721.

<sup>35</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 728

<sup>36</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 737

Slika 6.: Razine obrazovnih potreba



Izvor: Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.741

Slika 6. Prikazuje razine obrazovnih potreba za zaposlenike u pojedinom poslovnom sustavu. Vrste obrazovnih potreba govore o dubini i intenzitetu potrebnog obrazovanja, a vrste potreba govore o njegovu sadržaju, tj. o tome na koje se znanja i vještine treba usmjeriti. Postoje četiri kategorizacije obrazovnih potreba, a to su:<sup>37</sup>

1. Temeljna znanja i vještine koja nedostaju novim zaposlenicima, a ponekad i onima s duljim radnim stažom (npr. matematika, čitanje, slušanje, ali i pravopis te pisanje)
2. Tehničke, odnosno stručne vještine koje uključuju potrebna znanja, tehnike, metode i slično koje zahtijevaju specifično obavljanje posla. U tu skupinu vještina spada obučavanje za rad s osobnim računalom jer se rad na računala konstantno modernizira i mijenjaju se načini rukovanja s istime.
3. Interpersonalne vještine koje uključuju komuniciranje, međuljudske odnose, vođenje, upravljanje sukobima i slično.
4. Konceptualne, odnosno strategijske vještine u koje spadaju vještina strategijskog i operativnog planiranja, oblikovanja organizacije, utvrđivanje politike, odlučivanje u

<sup>37</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 742

kompleksnoj i promjenjivoj okolini. One su dio obrazovnih potreba menadžera srednje i vrhovne razine.

Sastavni dio izbora obrazovnih programa usmjerenih na zadovoljavanje utvrđenih potreba i postizanje obrazovnih ciljeva čini mjesto i način njihova provođenja. Postoje dvije vrste programa obrazovanja za zaposlenike usmjereni na zadovoljavanje utvrđenih potreba:<sup>38</sup>

1. Programi obrazovanja na poslu, na radnom mjestu.

2. Programi obrazovanja izvan posla

Obrazovanje izvan radnog mjesta se može podijeliti na ono koje se odvija u poslovnom sustavu i ono koje se odvija izvan poslovnog sustava (na fakultetima, u obrazovnim centrima i slično.) To ovisi o tipu i razini obrazovnih potreba. U poslovnim sustavima se kombiniraju različiti oblici, gdje najveći broj organizacija kombinira obrazovanje unutar organizacije i izvan nje.

Da bi obrazovni programi bili što kvalitetniji i kako bi postigli postavljene ciljeve potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja<sup>39</sup>

- Tko su sudionici programa (menadžeri, proizvodni radnici, stručnjaci itd.)
- Tko će izvoditi program odnosno tko će biti nastavnici (vanjski profesori i konzultanti, menadžeri, stručnjaci iz poduzeća itd.)
- Koje vještine i znanja treba osigurati
- Koja je razina znanja potrebna
- Gdje će se i kako program izvoditi (na radnom mjestu ili izvan njega)
- Koje metode su najprimjerenije

Poslovni sustavi danas primjenjuju razne metode i tehnike u obrazovanju s obzirom na postavljene ciljeve koji se žele postići. Tako postoje metode obrazovanja na poslu koje su neophodne za novozaposlene, ali i kod iskusnijih radnika pri promjeni tehnologije, radnih procesa i standarda, premještaju i unapređenju na nova radna mjesta. Neke od metoda obučavanja na poslu su:<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 743

<sup>39</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 744

<sup>40</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 746

1. Individualne instrukcije kod kojih jedna osoba koja je instruktor obučava zaposlenika na radnom mjestu.
2. Rotacija posla koja omogućava zaposlenicima dobivanje iskustva u obavljanju različitih vrsta specijaliziranih poslova.
3. Naukovanje, odnosno stručna praksa koja nudi obučavanje vezano za stručna zanimanja koja u procesu obrazovanja usko povezuju teorijski i praktični rad.
4. Mentorstvo koje se obično koristi kod mladih stručnjaka i menadžera da bi se osiguralo usmjeravanje, vođenje i brži razvoj.

U metode obrazovanja izvan posla se ubraja:<sup>41</sup>

1. Predavanje koje je popularno jer se može efikasno prenositi velika količina informacija velikoj grupi ljudi
2. Audiovizualne tehnike kao što su filmovi, videovrpce i televizija te postaju dopuna tradicionalnim predavanjima pa skoro i zamjena za njih.
3. Konferencije i rasprave koje su usmjerene na probleme organizacije, nove ideje, tehnologije, teorije i pristupe te se odvija putem konferencija i rasprava unutar organizacije ili izvan nje.
4. Obučavanje u simuliranim radnim uvjetima gdje se odvija obučavanje izvan posla u simuliranoj radnoj situaciji i opremi koja predstavlja istu vrstu strojeva i instrumenata koji se koriste na poslu.
5. Metoda slučajeva koja od sudionika zahtijeva da identificira i analizira specifične probleme, razvije alternativna rješenja i preporuči najbolje za konkretan problem.

### **3.3.3. Pretpostavke uspješnosti obrazovanja i učenja**

Kvaliteta obavljanja svih faza u obrazovnom procesu nije dovoljna za osiguravanje njegove uspješnosti te na to utječe niz faktora. Najčešći razlozi neuspjelih treninga su da nema nikakvih nagrada na poslu za naučeno ponašanje, nedostatno vrijeme za izvođenje programa, nedostatak motivacije zaposlenih, netočna analiza obrazovnih potreba i dr.<sup>42</sup> Uspješnost obrazovnih programa ovisi o individualnim obilježjima onih kojima su ti programi namijenjeni. Važan činitelj je individualna spremnost za obrazovanje i usavršavanje, a ona ovisi o dva temeljna obilježja pojedinca: sposobnost i motivacija. Sposobnost se odnosi na

---

<sup>41</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 749

<sup>42</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 7610

individualne mogućnosti praćenja i usvajanja određenih znanja i vještina. Motivacija također tu odigra velika ulogu jer ona pruža mnogo šire mogućnosti djelovanja. Važna pretpostavka da bi se nešto naučilo jest želja da se nauči.<sup>43</sup>

### 3.3.4. Planiranje i upravljanje karijerom

Najveći broj autora smatra da riječ karijera dolazi iz latinskog jezika „carrare“ što označava izvorno cestu, tj. put što ima smisla jer karijera i jest put pojedinca u poslovnom smislu.<sup>44</sup> To može biti put od običnog djelatnika pa do rukovodećeg kadra. Cijeli koncept upravljanja karijerama s organizacijskog gledišta, kao i s gledišta menadžmenta ljudskih potencijala, utemeljen je na dostizanju samoostvarenja.

Razvoj karijere obuhvaća:<sup>45</sup>

- a) Planiranje karijere
- b) Procjenu razvoja karijere
- c) Izbor mogućih pravaca u karijeri
- d) Treninge i druge oblike stjecanja znanja i vještina
- e) Promocije zaposlenih unutar organizacije
- f) Savjetovanja o razvoju karijere
- g) Poticanje mentorskog rada

Za učinkovito planiranje individualne karijere potrebno je uključiti pojam „Inteligentne karijere“ koja nastaje na temelju spoznaja o mogućnostima i modelima stjecanja novih znanja i vještina te o procjeni vremena pravog izbora karijere i o potrebnih aktivnosti da se ona ostvari.<sup>46</sup> Ovaj pristup zahtijeva:<sup>47</sup>

- a) Inteligenciju (znati što se želi postići)
- b) Motivaciju (znati zašto se želi postići)
- c) Know-how (znati kako se želi postići)

---

<sup>43</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 761.

<sup>44</sup>Gutić Marinčić, S., Upravljanje karijerom, Effectus, studij financije i pravo, 2017., str. 14

<sup>45</sup>Gutić Marinčić, S., Upravljanje karijerom, Effectus, studij financije i pravo, 2017., str. 15

<sup>46</sup>Gutić Marinčić, S., Upravljanje karijerom, Effectus, studij financije i pravo, 2017., str. 66

<sup>47</sup>Gutić Marinčić, S., Upravljanje karijerom, Effectus, studij financije i pravo, 2017., str. 65

- d) Eksplicitno i tacitno znanje organizacija (kojim znanjima organizacija raspolaže)
- e) Komunikacije (koga znam)
- f) Spoznaja o okruženju (koje su mogućnosti, a koje prijetnje iz okruženja)
- g) Modele učenja (gdje mogu naučiti ono što mi je potrebno u karijeri)
- h) Vrijeme (kada ću krenuti u akciju)

Karijeru je potrebno planirati na temelju definiranih ciljeva koji se žele ostvariti te ih je potrebno postaviti rangirajući ih na kratkoročne i dugoročne.

Ti ciljevi mogu biti:<sup>48</sup>

- Materijalna postignuća (ostvarenje vidljivih materijalnih vrijednosti kao što je npr. Rješavanje stambenog pitanja)
- Sigurnosni sadržaji i gledišta (karijera koja će osigurati osobnu sigurnost, unapređenje zdravlja, kontinuirane zarade)
- Prestiž i ugled u društvenoj sredini (visok životni standard, turistička putovanja i sl.)
- Status (liderske pozicije, vođenje i sl.)
- Samoostvarenje (dostizanje najviših društvenih položaja)

Kratkoročni su oni koji su u fokusu do jedne godine i najčešće su operativnog sadržaja i karaktera i trebaju biti usklađeni s dugoročnim ciljevima. Ni jedan cilj nije moguće ostvariti bez savladavanja prepreka koje uvijek postoje. Te prepreke mogu biti osobne naravi te dolaziti od obiteljskih pritisaka. Nedostatak osobne motivacije, nesigurnost i tromost najčešće su neke od osobnih prepreka.

### 3.3.5. Faktori koji utječu na razvoj karijere

Postoje razni utjecaji na karijeru pa će tako biti spomenuti:<sup>49</sup>

- Generacijski utjecaji
- Demografski utjecaji
- Utjecaj obitelji

Generacijski utjecaji na karijeru javljaju se gdje postoje dvije značajne generacijske skupine (generacija x i generacija y) koje utječu značajnije na tijek karijere današnjih zaposlenika. U

<sup>48</sup>Gutić Marinčić, S., Upravljanje karijerom, Effectus, studij financije i pravo, 2017., str. 66

<sup>49</sup>Gutić Marinčić, S., Upravljanje karijerom, Effectus, studij financije i pravo, 2017., str. 58



generaciju X spadaju ljudi rođeni između 1965. i 1977. godine, a u generaciju Y spadaju ljudi rođeni između 1978. i 1990. godine. Prema spoznajama iz raznih istraživanja generacija Y je mnogo angažiranija i odanija u obavljanju svojih poslova i radnih zadataka u odnosu na generaciju X. Razlike koje definiraju ove dvije generacije se mogu prikazati kroz četiri parametra: osobnim uvjerenjima, angažmanu u organizacijama, razvoju karijere i odnosu prema timskom radu. Što se tiče generacije X oni su bili djeca izložena visokom stupnju razvedenih brakova što je obilježilo niz njihovih osobnih karakteristika i razvojnog puta. Generacija Y je bila rođena većinom u okruženju stabilnih brakova i u kojima su oba roditelja bila zaposlena te su oni stasali uz stalnu podršku roditelja što se i kasnije odražavalo na njihov osobni razvoj. Pripadnici ovih generacija se različito odnose prema autoritetima u organizaciji pa su tako članovi generacije X pesimisti i vjeruju da je njihov uspon u hijerarhiji organizacije težak i ne vjeruju da će karijeru postići kod istog poslodavca. Pripadnici generacije Y su optimisti i oni najčešće uredno obavljaju povjerene im zadatke i očekuju zauzvrat primjereno pozicioniranje u organizaciji.

Kod demografskih utjecaja na karijeru najizraženiji su životna dob, spol i životni stilovi zaposlenika. Stariji zaposlenici svoj razvoj vide kroz hijerarhijsko napredovanje u organizaciji, a mlađe generacije imaju subjektivno značenje uspjeha u razvoju karijere kroz uspjeh na radu, uspjeh u životu, konkurentne pozicije u znanjima i iskustvima i sl. Promatranja zaposlenih prema spolu ukazuju da je razvoj karijere kod žena složeniji od razvoja karijere kod muškaraca. Žene imaju višestruke obiteljske i poslovne veze i uloge u njima što značajno utječe na razvoj karijere. Većina žena cijeni ravnotežu između rada i privatni život više od muškaraca. Značajno je da većina udanih žena bira ona radna mjesta koja im omogućuju da ispune svoje ženske uloge te su ugled i plaća važniji muškarcima, a fleksibilnost je važnija ženama. Što se tiče životnih stilova, njihova struktura i različiti međuodnosi tih stilova imaju u pravilu značajan utjecaj na čovjekovo ponašanje pa tako i na razvoj njegove karijere. Ovisno o životnom stilu, ljudi usmjeravaju ciljeve svoje karijere i njezin razvoj. Ako ciljevi karijere nisu usklađeni sa životnim stilom pojedinca, karijera u pravilu neće biti uspješna.

Utjecaj obitelji na karijeru ovisi o funkcijama obitelji koje mogu biti biološka funkcija koja označava potrebu za produženjem vrste, ekonomska funkcija koja se odnosi na stjecanje i

raspodjelu prihoda i rashoda te psihološka koja se odnosi na uspostavljanje odgovarajuće emocionalne podrške. Na karijeru obitelj djeluje kroz više pravaca:<sup>50</sup>

- Oblik i strukturu obitelji
- Odnose u obitelji
- Visinu i strukturu primanja članova obitelji
- Zaduženost obitelji
- Oblikovanje općih stavova i pogleda na život i životne vrijednosti
- Izgradnju stila života
- Strukturu potreba
- Sustav obiteljskih vrijednosti
- Kroz procese odlučivanja o izboru karijere
- Kroz emocionalne veze članova obitelji

### **3.3.6. Uloga organizacije i pojedinca u razvoju karijere**

Karijere ljudi realiziraju se isključivo unutar organizacijskih sustava i razlikuju se od organizacije do organizacije. Organizacije određuju profile zaposlenika, sadržaje poslova, režime obavljanja poslova, ciljeve koje treba ostvariti, sposobnosti vještine koje zaposlenici trebaju imati da uspješno izvrše svoje zadatke.<sup>51</sup> Maslowljeva hijerarhija potreba predstavlja na samome vrhu potrebu za samoostvarenjem odnosno samopotvrđivanjem pa se tako dostizanje tog vrha piramide postiže kroz obrazovanje i razvoj karijere. Samoostvarenje se postiže kroz maksimalno korištenje svog vlastitog potencijala pa tako postoji osobni potencijal koji se temelji na znanjima i čovjekovim osjećajima o njegovoj sposobnosti, samokontroli, utjecaju na okruženje i interakcijama s njegovim okruženjem. Samoostvarenje se sastoji od: postavljanja osobnih ciljeva, motivacije, poslovne izvedbe te životnog zadovoljstva. Samoučinkovitost, samopouzdanje i optimizam zaposlenih pri obavljanju vlastitih zadataka su osobni potencijali koji djeluju izrazito pozitivno na zaposlenike te utječu na visoku kvalitetu izvršenja radnih zadataka, što zaposlenika čini potencijalnom osobom za ulaganje u njegov rast i razvoj pa tako i sami razvoj karijere.

---

<sup>50</sup>Gutić Marinčić, S., Upravljanje karijerom, Effectus, studij financije i pravo, 2017., str. 64

<sup>51</sup>Gutić Marinčić, S., Upravljanje karijerom, Effectus, studij financije i pravo, 2017., str. 96

### **3.4. Održavanje kvalitete ljudskih potencijala**

Sama kvaliteta ljudskih potencijala može se dobrim dijelom sagledati kroz zadovoljstvo zaposlenika poslom kojeg obavljaju. Zadovoljstvo zaposlenika poslom se može promatrati i kao funkcija između njegovog očekivanja od posla i svega onoga što mu to zaposlenje pruža. Kvaliteta ljudskih potencijala se može održati ako su sami zaposlenici zadovoljni na radnom mjestu, a to se postiže na mnogo načina kao što su: razne materijalne i nematerijalne kompenzacije, dobro uspostavljen način upravljanja sukobima, ulaganje u razvoj karijere pojedinca i slično. Važno je da menadžment osigura učinkoviti sustav ocjene rezultata rada kako bi se što bolje moglo upravljati procesom kompenzacija pa tako postoje oblici procjene kvalitete rada. Tako se rad zaposlenika može vrednovati s aspekta značajka koje su važne za obavljanje pojedinog posla i tako se ocjenjuju značajke kao što je proaktivnost, inicijativa za rješavanje problema, sposobnost za timski rad, odgovornost savjesnost, pouzdanost i slično.<sup>52</sup>Kvalitetu rada moguće je sagledavati i sa stajališta određenog ponašanja koje se smatra važnim za obavljanje određenog posla.<sup>53</sup> Ponašanje je poželjno prethodno jasno opisati te s njim upoznati zaposlenike te je potrebno razraditi skalu po kojoj će se to ponašanje vrednovati. Ova dva navedena načina ocjenjivanja mogu biti podložna subjektivnosti, ali ocjena rada na temelju postignuća ili rezultata uklanja taj problem jer se rezultata rada ocjenjuje na temelju kvantitativnih pokazatelja. Mnogi poslovni sustavi imaju implementirane sustave ocjene rada zaposlenika, ali je najbolje koristiti interaktivni proces između menadžmenta i zaposlenika jer je tako, zajedničkim radom u kojem menadžeri djeluju kao mentori moguće neprestano održavati komunikaciju i razmjenjivati informacije.<sup>54</sup>

#### **3.4.1. Upravljanje kompenzacijama**

Kompenzacije podrazumijevaju ukupne naknade koje zaposlenici primaju u pojedinom poslovnom sustavu. Postojematerijalne kompenzacije i stimulacije koje se dijele na izravne i neizravne materijalne kompenzacije. U izravne materijalne kompenzacije se ubrajaju: plaća, bonus i poticaj, naknada za inovacije i poboljšanja, naknada za širenje znanja i fleksibilnosti

---

<sup>52</sup>Rupčić , N., Suvremeni menadžment, teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 250

<sup>53</sup>Rupčić , N., Suvremeni menadžment, teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 250

<sup>54</sup>Rupčić , N., Suvremeni menadžment, teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 251

te ostali poticaji. U neizravne materijalne kompenzacije se ubrajaju: stipendija i školarina, studijsko putovanje, specijalizacija, plaćena odsutnost i slobodni dan, službeni automobil te menadžerske beneficije. Stimulacije imaju cilj poticati optimalni radni učinak i njegovo kontinuirano ostvarivanje pa tako zaposlenici imaju pravo na bonuse koji predstavljaju jednokratnu isplatu za iznimne rezultate. Neki od benefita koje zaposlenici mogu imati su: plaćeni godišnji odmor i bolovanje, pokloni za djecu, plaćeni izleti, police osiguranja, wellness-programi i slično. U nematerijalne kompenzacije spadaju: sigurnost posla, dobri međuljudski odnosi, mogućnost obrazovanja i usavršavanja, kreativan posao, nagrade, priznanja, ugled i slično. U suvremenom načinu života izrazito se cijeni: fleksibilno radno vrijeme, osobito kod žena jer je tada moguće održati učinkovit balans između privatnog i poslovnog života, mogućnost rada s drugih lokacija ili *homeoffice*, mogućnost neplaćenog dopusta ili čak neograničeni godišnji odmor.

### **3.4.2. Upravljanje nezadovoljstvom zaposlenika**

Nezadovoljstvo poslom je kada očekivanja zaposlenika za njihov posao nisu ispunjena. To ih ostavlja s negativnom percepcijom i nedostatkom motivacije i predanosti poslu i organizaciji. To zauzvrat utječe na izvedbu organizacije i naposljetku na njen krajnji rezultat. Nezadovoljstvo može proizaći iz mnogih čimbenika, uključujući negativno radno okruženje, loše upravljanje, nedostatak priznanja i niske plaće.<sup>55</sup> Navedene smjernice za stvaranje kulture uvažavanja zaposlenika na radnom mjestu su:<sup>56</sup>

- Poticanje upravitelja da izrazi prijateljski i pažljiv interes prema svojim zaposlenicima i iskreno ih sasluša te rutinsko provjeravanje sa zaposlenicima kako bi im se dalo do znanja da su primijećeni.
- Pokazivanje cijenjenja zaposlenika trenutnim verbalnim pohvalama kako bi odali počast vještinama, idejama i mišljenjima svake osobe
- Iskorijenjivanje favoriziranja pojedinca
- Uvođenje periodične nagrade, kao što su besplatni ručkovi, događaji na radnom mjestu ili grupni izleti koji će odavati priznanje zaposlenicima i promovirati prijateljstvo.

---

<sup>55</sup>Academy to innovateHR <https://www.aihr.com/blog/job-dissatisfaction/> (10.9.2024.)

<sup>56</sup>Academy to innovate HR <https://www.aihr.com/blog/job-dissatisfaction/> (10.9.2024.)

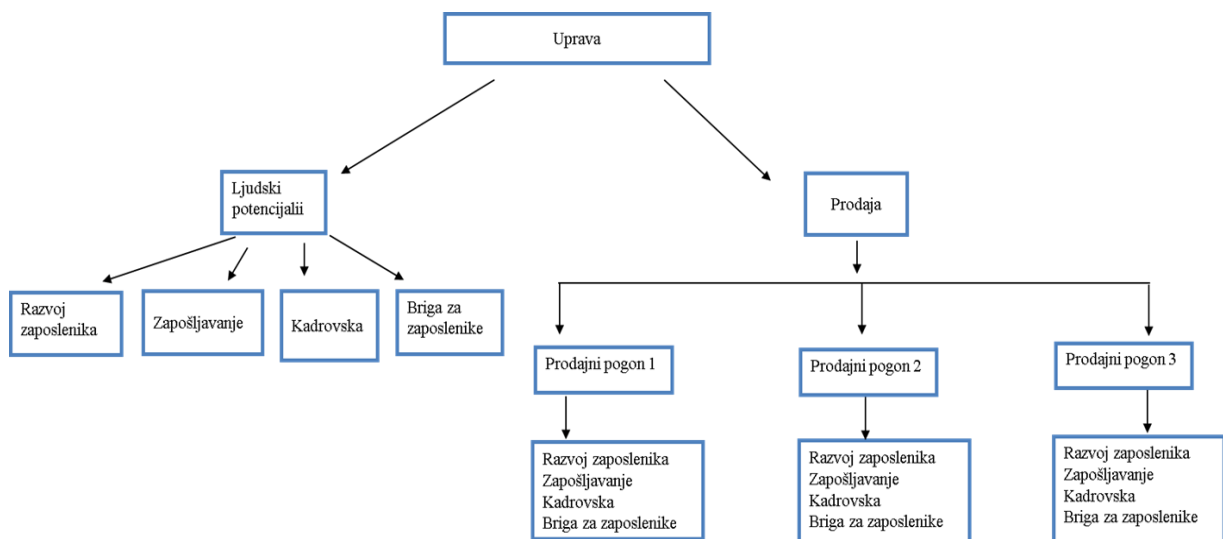
## 4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU POSLOVNOG SUSTAVA TRGOVAČKE DJELATNOSTI

Promatrani poslovni sustav jedan je od najvećih trgovačkih lanaca i međunarodna kompanija koja posluje u većem dijelu Europe te u SAD-u. Ključne strateške aktivnosti ljudskih potencijala ovog poslovnog sustava usmjerene su na stvaranje konkurentnih uvjeta rada, osiguravanja lojalnosti zaposlenika i interni razvoj profesionalnih talenata te smanjenje stope nezaposlenosti u lokalnim sredinama njegovih poslovnica. Na operativnoj razini upravljanja ljudskim potencijalima navedeni poslovni sustav kontinuirano razvija sustav nagrađivanja zaposlenika, potičući njihov talent, njihovu kreativnost i predani rad.

### 4.1. Organizacijska struktura ljudskih potencijala u poslovnom sustavu

U promatranom poslovnom sustavu prisutne su istovremeno funkcijska i geografska divizijska organizacijska struktura. Funkcijska organizacijska struktura prisutna je na višim hijerarhijskim razinama (na razini uprave), a geografska divizijska organizacijska struktura prisutna je u organiziranju pojedinih prodajnih pogona poslovnog sustava (slika8). Radi poslovne tajne, prikazan je dio organizacijske strukture koji se odnosi samo na ljudske potencijale.

Slika 7.: Prikaz organizacijske strukture ljudskih potencijala poslovnog sustava



Izvor: interni podaci poslovnog sustava

Kao što je prikazano na slici 7, u ovom poslovnom sustavu na strateškoj razini upravljanja, ljudski potencijali izdvojeni su u zasebnu funkciju. Uobičajeni naziv je krovni ljudski potencijali. Zbog njihove važnosti i velikog broja zaposlenika, voditelj ove funkcijske jedinice je jedan od članova uprave. Krovne ljudske potencijale čine odjeli razvoj zaposlenika, zapošljavanje, kadrovska i briga za zaposlenike. Odjel razvoja zaposlenika u krovnim ljudskim potencijalima navedenog poslovnog sustava delegira zadatke voditeljima razvoja zaposlenika u pojedinim prodajnim pogonima na način da kreira zadatke za školovanja zaposlenika i načine procjene provedenih zadataka, organizira vanjske suradnike koji provode razna školovanja te budžetira sve procese vezane za razvoj zaposlenika na razini cijelog poslovnog sustava. Odjel zapošljavanje u krovnim ljudskim potencijalima se bavi strateškim zadacima kao što su procesi zapošljavanja za rukovodeće pozicije u upravi, inovacijama u jedinstvenom sustavu za zapošljavanje kojeg poslovni sustav posjeduje te vizualizacijom oglasa za posao. Odjel kadrovske u krovnim ljudskim potencijalima se bavi strateškim zadacima kao što su obračun plaće na razini cijelog poslovnog sustava, rad u SAP sustavu te rad u sustavima za bilježenje radnog vremena u trgovinama, skladištima i upravi. Odjel briga za zaposlenike u krovnim ljudskim potencijalima se bavi strateškim zadacima kao što je pisanje uputa za izvođenje raznih radnih procesa kao što su priručnici zaštite na radu za rukovodeće pozicije i radnike. Navedeni su samo neki od strateških zadataka odjela ljudskih potencijala uprave.

Prodaja je najbitniji dio ovog poslovnog sustava jer je to njegova osnovna djelatnost. Zbog toga je voditelj funkcijskog odjela prodaje također član uprave, a zadužen je za upravljanje jedinicama koje se u ovom poslovnom sustavu nazivaju prodajni pogoni. Prodajni pogoni poslovnog sustava su teritorijalne jedinice na kojima poslovni sustav posjeduje skladišta koja opskrbljuju trgovine prodajnih pogona i uredske odjele kao što su ljudski potencijali. Kao što je prikazano na slici 8, prodajni pogoni organizirani su u teritorijalne divizijske organizacijske strukture, koje imaju funkcijske odjele manjega obujma, usmjerene na podržavanje dijelova određene divizije.<sup>57</sup>Funkcije koje nisu suštinski potrebne za rad divizija zadržavaju se na razini kompanije također kao funkcije. To mogu biti funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, istraživanje i razvoj, sigurnosni i pravni poslovi, kontroling i slično. Ako poslovni sustav djeluje na više lokacija razvijat će geografsku divizijsku organizacijsku

---

<sup>57</sup>Rupčić, N., Suvremeni menadžment, teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 212

strukturu.<sup>58</sup> Na slici 7 su prikazani prodajni pogoni organizirani u teritorijalne divizijske organizacijske strukture, koje imaju funkcijske odjelemanjega obujma, usmjerene na podržavanje dijelova određene divizije. Radi poslovne tajne, prikazan je dio divizije koji se odnosi samo na ljudske potencijale kao odjel kojeg čine razvoj zaposlenika, zapošljavanje, kadrovska i briga za zaposlenike (slika 9). Radni zadaci ljudskih potencijala u prodajnim pogonima su operativne prirode pa tako oni provode upute i strateške planove ljudskih potencijala više hijerarhijske razine.

Slika 8.: Odjel ljudskih potencijalau prodajnom pogonu poslovnog sustava

<b>Voditelj ljudskih potencijala u sektoru prodaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rukovodeća pozicija</li> <li>• komunikacija sa ostalim odjelima i donošenje ključnih odluka vezanih za djelovanje ljudskih potencijala</li> </ul>
<b>Kadrovska i zapošljavanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• svi poslovi vezani za kadrovsku i procese zapošljavanja</li> </ul>
<b>Razvoj</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• svi poslovi vezani za obuku i razvoj kadrova</li> </ul>
<b>Briga za zaposlenike</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svi poslovi vezani za rješavanje problematika zaposlenika</li> </ul>

Izvor: Interni podaci poslovnog sustava

Voditelj ljudskih potencijala u geografsko divizijskoj organizacijskoj strukturi prodajnog pogona je rukovodeća pozicija koja donosi ključne odluke vezane za djelovanje sektora ljudskih potencijala u pojedinim radnim zadacima kao što je proces zapošljavanja i delegiranje zadataka višeg stupnja odgovornosti. Komunikacija sa ostalim odjelima s kojima ljudski potencijali surađuju je od velike važnosti na navedenoj rukovodećoj poziciji kao i kvalitetna suradnja sa vlastitim odjelom radi što uspješnije realizacije postavljenih ciljeva sektora i cjelokupnog poslovnog sustava.

Djelatnicikadrovske i zapošljavanja u prodajnom pogonu poslovnog sustavaodgovorni su za cijeli proces zapošljavanja koji je kasnije naveden i analiziran u radu. Neki od poslovakadrovske i zapošljavanja su: izrada ugovora za zaposlenike na određeno i neodređeno vrijeme, izdavanje raznih potvrda djelatnicima, obrada pojedinih podataka za obračun plaće,

<sup>58</sup>Rupčić, N., Suvremeni menadžment, teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 213

briga o sanitarnim iskaznicama i higijenskom minimumu te rad u programima gdje se evidentiraju radna vremena djelatnika.

Djelatnik odgovoran za obuku i razvoj kadrova u prodajnom pogonu poslovnog sustava ima široku lepezu radnih zadataka i odgovornosti vezanih za obuku, razvoj, školovanje te praćenje napredovanja zaposlenika. Dalje u radu su prikazani procesi napredovanja zaposlenika te uloga djelatnika razvoja u navedenom procesu.

Djelatnik u odjelu „briga za zaposlenike“ je odgovoran za obilazak zaposlenika i rješavanje raznih nezadovoljstava, ali i darivanje poklona djeci zaposlenika povodom Svetog Nikole te ostali načini darivanja s obzirom na prigodu. Navedena osoba vodi analitiku izlaznih intervjua kako bi se uspješno vodila analiza razloga odlazaka zaposlenika te kako bi te brojke pridonijele budućim analizama vezanim za fluktuaciju zaposlenika. Radi se o dobrovoljnom anonimnom sustavu gdje zaposlenici nakon raskida ugovora navode razloge odlaska i problematiku poslovnog sustava znajući da te informacije ne dolaze do njihovih bivših nadređenih.

## **4.2. Planiranje ljudskih potencijala na primjeru poslovnog sustava**

Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala u prodajnom pogonu poslovnog sustava počinje planiranjem potreba kadrova na temelju analiza iz prethodnih godina kao što je postotak zapošljavanja i raskida ugovora o radu u pojedinim mjesecima. Planiranje zapošljavanja predstavlja proces odlučivanja koja će se radna mjesta unutar poslovnog sustava popuniti i na koji način. Ono obuhvaća sva buduća radna mjesta, od nižih pozicija, rukovodećih pa sve do onih u samoj upravi. Prilikom planiranja ljudskih potencijala potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja:<sup>59</sup>

- koliko je ljudi potrebno za ostvarenje poslovnih planova i ciljeva,
- kakvi ljudi tj. kojih referentnih profila,
- na koji način osigurati potrebne ljude
- kako pripremiti sadašnje zaposlene za buduće potrebe i zahtjeve poslovanja.

---

<sup>59</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 183



Poslovni sustav pribavlja kandidate prema standardiziranim referentnim profilima koji su kreirani za svaku poziciju. Referentni profil služi prikupljanju i vođenju obilježja radnih zadataka za pojedinu poziciju, nadređeni toj poziciji te znanja i vještine koja se očekuju od zaposlenika za istu.

#### **4.2.1. Pribavljanje ljudskih potencijala za pozicije u prodajnim pogonima**

Nakon odgovorenih pitanja u procesu planiranja ljudskih potencijala utvrđuje se broj ljudi za ostvarivanje poslovnih ciljeva te započinje proces pribavljanja kandidata. Poslovni sustav posluje cjelogodišnje i sezonski, stoga postoji proces zapošljavanja za redovne zaposlenike i sezonske zaposlenike.

Problematika sezonskog zapošljavanja je sljedeća:

1. Turistička sezona u Republici Hrvatskoj počinje za vrijeme Uskrsa koji može biti u rasponu od 21. ožujka do 25. travnja zbog čega se ponekad zaposli premalo sezonskih ili previše sezonskih zaposlenika, a nijedno ni drugo nije optimalno.
2. Sezonalna fluktuacija radne snage, odnosno početkom sezone broj radnika se povećava, a krajem sezone broj radnika se smanjuje.
3. Manjak radnog iskustva sezonskih radnika na poslovima za koja se zapošljavaju pa je tako potrebno ulagati velike napore u uvodna školovanja.

U procesu zapošljavanja za sezonsko poslovanje planira se zapošljavanje stalnih sezonaca pa slijedi otvaranje internih prijava na sezonu te pozivanje kandidata sa eksternih oglasa. Odjel zapošljavanja prodajnog pogona poslovnog sustava kroz poslovnu godinu provodi procese zapošljavanja redovnih i sezonskih zaposlenika prema definiranom kalendaru zapošljavanja koji predstavlja vremenske rokove početka i kraja objave natječaj za posao, u kojem periodu se odvijaju razgovori za posao za pojedini natječaj te koji su mogući datumi zapošljavanja u poslovnom sustavu. U kalendaru za zapošljavanje je naveden točan rok dostave potpisanog ugovora s obzirom na datum ulaska u poslovni sustav te se na taj način prate zakonski rokovi kao što je pravovremenost prijave zaposlenika u poslovni sustav.

Za sezonski rad u poslovnom sustavu prijavljuju se i strani državljani kojima je za rad potrebna radna dozvola čija realizacija se čeka od 4 do 6 mjeseci. Cjelokupni proces izdavanja radne dozvole značajno usporava proces zapošljavanja stranih zaposlenika.

#### **4.2.2. Unutarnji i vanjski faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala u prodajnim pogonima**

Vanjski faktorisu oni na koje poslovni sustav ne može imati utjecaj i odnose se na razne neizvjesnosti s kojima jeodjel ljudskih potencijala u prodajnom pogonu okružen poput ekonomskih, društvenih, demografskih, finansijskih, tržišnih i ostalih. Primjer ekonomske neizvjesnosti je razdoblje pandemije COVID-19 kada se promatrani poslovni sustav kao trgovački lanac razvijao na temelju uspjeha prodaje koji se zavrijemepandemije smanjio zbog manjka robe na tržištu i slabije potrošačke košarice. Ovo je dovelo do smanjenja prodajei godišnjedobitiposlovnog sustava, zbog čega je bilo potrebno sniziti buduće troškove poslovnog sustava. Jedan od načina snižavanja budućih troškova je smanjena potrebe za zapošljavanjem.Uvanjske neizvjesnosti poslovnog sustava svrstava se i situacija u kojoj poslodavac ne pronalazi kandidate potrebnog profila za pojedine pozicije u poslovnom sustavu. U slučaju ne pronalaska profiliranih kandidata, poslovni sustav potencijalna sredstva ulaže u razvoj postojećih zaposlenika kako bi se zadovoljili kriteriji za obavljanje specifičnih poslova. Jedan od vanjskih faktora koji utječu na planiranje ljudskih potencijala u poslovnom sustavu je i demografska neizvjesnost uzrokovana iseljavanjem radno sposobnog stanovništva iz Republike Hrvatske.Unutarnji faktori su oni faktori na koje poslovni sustav može utjecati. U unutarnje faktore koji utječu na planiranje ljudskih potencijala se ubrajaju organizacijske karakteristike kao što su poslovna strategija, vrsta posla i stručna kvalifikacija.<sup>60</sup>Poslovna strategija i vrsta posla imaju utjecaj na poslovni sustav kada poslovna strategija iziskuje nove poslovne procese i vrste posla za koje su potrebna specifična znanja i vještine. Kao primjer specifične vrste posla i uvođenja nove poslovne strategije navodi se situacija kada poslovni sustav u prodajnom pogonu odluči zapošljavati strance i u tom slučaju je potrebno da se netko bavi zapošljavanjem stranaca i poznaje sve zakonske regulative koje djeluju u procesu zapošljavanja . Stručna kvalifikacija ima utjecaj na poslovni sustav za vrijeme susretanja sa manje kvalificiranom radnom snagom za pojedine pozicije.

#### **4.2.3. Unutarnji i vanjski izvori pribavljanja kandidata za pozicije u prodajnim pogonima**

Poslovni sustav kandidate za radna mjesta pribavlja iz unutarnjih i vanjskih izvora. U slučaju zapošljavanja na administrativne pozicije, prvo se raspisuje interni natječaj kako bi se

---

<sup>60</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 192

internom zaposleniku pružila prilika za rast i razvoj karijere. Interni natječaj se objavljuje putem intraneta. Ukoliko kandidati iz internih izvora (postojeći zaposlenici) ne zadovoljavaju uvjete potrebne za administrativne pozicije započinje proces pribavljanja kandidata iz vanjskih izvora putem službenih stranica poslovnog sustava i portala *Moj Posao*. Na službenoj stranici poslovnog sustava postoji mogućnost eksterne prijave na otvorene natječaje te je naznačena uputa za proces prijave. Poslovni sustavoglašava se i putem interneta kao što su sponzorirani skočni oglasi na društvenim mrežama poput Facebook-a, Linkedina, ali i putem radio stanica s promotivnom porukom koja sadrži poziv na prijavu i neke benefite poslodavca.

Svaki natječaj sadrži tražene kvalifikacije i kompetencije s obzirom na poziciju za koju je otvoren. Na službenoj stranici poslovnog sustava navedene su upute o registraciji koje se odrađuju putem online obrasca. Kandidat u slučaju registracije ispunjava upitnik u kojem upisuje osobne podatke i odgovara na nekoliko pitanja vezanih uz radno mjesto, navodi i opisuje prethodno radno. Prilaže se i motivacijsko pismo koje nije obavezno, ali može pridonijeti prijavi jer ju upotpunjuje. U motivacijskom pismu je potrebno kratko objasniti što pojedinog kandidata motivira i privlači za navedenu prijavu. Iako je najvažniji dio prijave životopis, moguće je priložiti i ostalu dokumentaciju koju kandidat smatra potrebnom, poput dodatnih certifikata.

#### **4.2.4. Proces selekcije kandidata za pozicije u prodajnim pogonima**

Krovni ljudski potencijali promatranog poslovnog sustava definirali su proces selekcije kandidata kako bi se što jasnije i kvalitetnije izabrali pravi kandidati za pojedine pozicije i smanjila fluktuacija radne snage. Što se tiče niže hijerarhijskih pozicija, iz slike 7 vidljivo je da proces selekcije ima manje koraka, nego proces selekcije za više hijerarhijske pozicije. Više hijerarhijske pozicije prolaze opširniji proces selekcije jer su to rukovodeće pozicije, sa više odgovornosti i većeg stupnja djelovanja.

Proces zapošljavanja upromatranom poslovnom sustavu započinje otvaranjem oglasa na službenoj stranici i objavom oglasa na portalu *Moj Posao*. Nadređeni odjelu zapošljavanja u prodajnom pogonu putem sustava za zapošljavanje kreiraju natječaj za posao koji žele otvoriti nakon čega ga djelatnici kadrovske i zapošljavanja u prodajnom pogonu odobre kako bi natječaj postao vidljiv eksternim kandidatima. Spomenuti kalendar zapošljavanja determinira

datumske rokove trajanja natječaja. Po završetku natječaja djelatnici kadrovske i zapošljavanjaprodajnog pogona započinju pregled životopisa po kriterijima potrebnim za pojedinu poziciju. Kada odgovara traženom referentnom profilu, kandidat se stavlja u status telefonskog razgovora, a ako ne zadovoljava kvalifikacijama kandidat je u statusu planirane odbijenice. U slučaju zapošljavanja, kandidatu nadređena osobakomunicira da je primljen i koju je dokumentaciju potrebno dostaviti za izradu ugovora. Dokumentaciju kandidat treba učitati u sustav putem kojeg se je prijavio za posao. Nadređena osoba novozaposlenog djelatnicima kadrovske i zapošljavanja šalje pisanim putem informacije za izradu ugovora u kojem je naznačeno koji kandidat se zapošljava, u kojoj trgovini, na kojoj poziciji, na koliko sati, na određeno ili neodređene vrijeme i sa kojim datumom. Djelatnici kadrovske i zapošljavanja provjeravaju u sustavu putem kojeg se provode procesi selekcije i je li kandidat učitao potrebnu dokumentaciju kako bi se krenulo u proces izrade ugovora.

Proces telefonskog intervjuiranja započinje kada natječaj završi. Struktura telefonskog razgovora se sastoji od uvodnog pozdrava voditelja intervjua i postavljanja pitanja vezanih za temeljne uvjete rada kako bi se procijenilo udovoljava li kandidat kriterijima za poziv na razgovor za posao u živo. Ako kandidat zadovoljava kriterije na telefonskom intervjuu, tada se poziva na strukturirani razgovor za posao u živo koji vode nadređeni koji su školovani za regrutaciju zaposlenika.

Na razgovoru za posao u živo se predstavljaju uvjeti rada kao i pozicija za koju se kandidat prijavio. Prilikom razgovora za posao želi se saznati više o kandidatu i njegovom dosadašnjem radnom iskustvu. Procjenjuje se razina kompetencija kandidata za razmatrano radno mjesto te mogućnost integracije kandidata u poslovni sustav. Ovisno o vrsti pozicije, razgovor može trajati između 30 i 60 minuta.

Nakon provedenog razgovora za posao nadređeni koji provodi razgovor za posao odlučuje kojem kandidatu će ponuditi posao, a kojem će kandidatu poslati odbijenicu.

Prilikom zapošljavanja na pozicijama voditelja, poput voditelja trgovine, kandidat prolazi sve navedene faze selekcije uz dodatno online testiranje. Ukoliko zadovolji kriterije u telefonskom intervjuu, kandidat pristupa online testu putem linka kojeg djelatnici kadrovske i zapošljavanja pošalju pisanim putem. Online testom se želi dobiti uvid u kandidatove osobine, kognitivne sposobnosti te razinu poznavanja jezika potrebnog za radno mjesto. Nakon online

testa slijedi razgovor za posao u živo ili putem videopozivau kojem kandidat ima priliku predstaviti sebe i svoje radno iskustvo. Nakon obavljenog razgovora i pozitivnog rezultata kandidat prolazi testni dan. Tijekom testnog dana koji se u poslovnom sustavu naziva *assessment centar* (centar procjene) kandidata očekuje rješavanje zadataka poput intervjua, prezentacije, igranja uloga ili sličnih vježbi. Na ovaj način se stiče bolja slika o kandidatovim kompetencijama i načinu razmišljanja. U slučaju zadovoljavanja kriterija tijekom testnog dana, kandidatu se nudi posao u poslovnom sustavu.

### **4.3. Razvijanje ljudskih potencijala u prodajnim pogonima**

Razlozi zbog kojih promatrani poslovni sustav ulaže u obuku svojih zaposlenika jesu: povećanje u kompleksnosti i neizvjesnost poslovne okoline, moderno poslovanje koje zahtijeva nove vještine koje u tradicionalnom načinu poslovanja ne dolaze do izražaja, širenje jaza između velikih zahtjeva rada i aktualnih znanja na tržištu rada te različita dinamika zahtjeva rada. Obuka više nije obveza i privilegija onih na višim pozicijama i stručnim poslovima nego postaje obveza svih. Promatrani poslovni sustav razvija svoje zaposlenike kroz organizirane obuke prilagođene prema pojedinim radnim procesima kao i kroz mogućnosti napredovanja na više hijerarhijske pozicije. Naveden je proces obuke zaposlenika i specifični proces napredovanja u prodajnim pogonima poslovnog sustava.

#### **4.3.1. Proces obuke zaposlenika u prodajnim pogonima**

Proces obuke zaposlenika u promatranom poslovnom sustavu razlikuje se prema specifičnim pozicijama. Na nižim hijerarhijskim pozicijama novozaposleni prije početka provođenja radnih zadataka prolazi uvodnu obuku u kojoj se dodjeljuje trener koji s kandidatom prolazi sve temeljne procese vezane uz posao kako bi ga kandidat kao novozaposleni mogao samostalno obavljati.

Prva dva tjedna zaposlenja nisu predviđena da zaposlenik sam odrađuje pojedine zadatke, već trener procjenjuje da li je novozaposleni naučio potrebne procese. Novozaposleni prati obuku putem digitalnog sustava za obuku. Djelatnik razvoja zaposlenika u prodajnom pogonu odlazi u prodajne pogone i prati tijek obuke novozaposlenih te komunicira sa trenerima o napretku pojedine osobe. Na više hijerarhijskoj poziciji novozaposleni prolazi uvodnu obuku koju

sastavlja djelatnik razvoja zaposlenika u prodajnom pogonu. Za vrijeme obuke na višim hijerarhijskim pozicijama djelatnik razvoja zaposlenika u prodajnom pogonu sastavlja planove obuke te komunicira sa ostalim administrativnim odjelima kada i u koje vrijeme im netko dolazi na obuku.

Svi djelatnici administrativnih odjela nastoje obaviti obuku o svojim procesima rada te isto tako koju povezanost sa pojedinim odjelom ima novozaposleni kako bi se osigurala što bolja i uspješna buduća suradnja. Sljedeće obuke koje organizira djelatnik razvoja kadrova u prodajnom pogonu za redovne zaposlenike su razni seminari poput: *time and self management*, komunikacijske vještine, upravljanje sukobima, vođenje zaposlenika, asertivna komunikacija, razvoj zaposlenika i slično. Djelatnik razvoja zaposlenika u prodajnom pogonu posluje kroz sustav obuke koji poslovni sustav posjeduje, koji pokazuje u kojem postotku je zaposlenik završio svoju obuku, da li je to u roku te u kojem trenutnom statusu obuke se nalazi sami zaposlenik. Poslovni sustav ulaže u obuke svojih zaposlenika i zbog modernizacije programa koje koristi u poslovanju. U slučaju uvođenja novog internog sustava ili novog načina izvođenja pojedinog procesa odjel razvoja u krovnim ljudskim potencijalima pravovremeno organizira školovanja relevantna za specifičnu inovaciju u poslovnom procesu.

#### **4.3.2. Napredovanje djelatnika u prodaji na višu poziciju**

Postupak napredovanja na upražnjenu poziciju pokreće nadređeni informiranjem djelatnika razvoja zaposlenika u prodajnom pogonu. Sustav napredovanja postojećih zaposlenika u promatranom poslovnom sustavu osmišljen je na način da zaposlenici polaze razvojni dan. Razvojni dan organizira i moderira moderator, koji je uvijek djelatnik razvoja kadrova u prodajnom pogonu. Razvojni dan provodi se na način da kandidati pripremaju rješenja za unaprijed pripremljene zadatke koje su pripremili krovni ljudski potencijali, a potom ih izlažu pred komisijom. Tijekom izlaganja rješenja, moderator ocjenjuje i boduje kandidate. Nakon odabira kandidata na višu poziciju, djelatnik razvoja zaposlenika u prodajnom pogonu uprati napredak tog zaposlenika.

### **4.3.3. Napredovanje administrativnih djelatnika u prodajnom pogonu**

Poslovni sustav nudi prvo svim postojećim zaposlenicima napredovanje na administrativnu poziciju ako nema internih prijava ili prijava zadovoljavajućih kriterija, otvaraju se eksterni oglasi za istu. Administrativne pozicije su rangirane od najniže prema najvišoj: referent, *junior consultant*, *senior consultant*, *team coordinator*, voditelj grupe, voditelj pojedinog odjela. Poslovni sustav omogućuje administrativnim djelatnicima obrazovanje i usavršavanje u svrhu daljnjeg napredovanja i razvoja njihove karijere. Kako bi se to ostvarilo, poslovni sustav za novu poslovnu godinu planira odobravanje napredovanja.

## **4.4. Održavanje kvalitete ljudskih potencijala**

Radi održavanja kvalitete ljudskih potencijala u promatranom poslovnom sustavu održavaju se godišnji razgovori koje zaposlenici provode sa svojim nadređenima, kada imaju priliku iznijeti svoje nezadovoljstvo, što se uzima u obzir kod unaprijeđenja načina poslovanja odjela ljudskih potencijala u prodajnim pogonu. Navedeni razgovori se provode na razini cijelog poslovnog sustava, provodi ih svaki nadređeni individualno sa zaposlenicima svog odjela. Svake dvije godine provodi se i ispitivanje zadovoljstva zaposlenika putem ankete. Nakon analiziranih rezultata provedene ankete, na razini svih odjela u poslovnom sustavu provode se razgovori gdje cijeli tim razgovara zajedno sa svojim nadređenim te predlaže nove ideje za poslovanje tima, a time i za cijeli poslovni sustav.

### **4.4.1. Upravljanje kompenzacijama**

Poslovni sustav ima razvijene izravne materijalne kompenzacije te neizravne materijalne kompenzacije. Izravne materijalne kompenzacije čini plaća. U poslovnom sustavu plaća zaposlenika se razlikuje s obzirom na radno mjesto na kojem radi i poziciju koju obnaša te navedena plaća sadrži tri stepenice (tri iznosa) koje zaposlenik stječe svakih godinu dana s obzirom na datum potpisa ugovora. Kad zaposlenik na pojedinom radnom mjestu napreduje na višu poziciju kao što je *junior consultant* dolazi na nove tri definirane stepenice plaće. Izravne materijalne kompenzacije čine božićnica, uskrsnica, godišnja nagrada te bonusi s obzirom na mentorstva. U izravne materijalne kompenzacije ubrajaju se i stimulacije koje imaju

cilj poticati optimalni radni učinak i njegovo kontinuirano ostvarivanje<sup>61</sup> pa tako zaposlenici imaju pravo na bonuse koji predstavljaju jednokratnu isplatu za iznimne rezultate. Od neizravnih materijalnih kompenzacija poslovni sustav nudi: stipendije i školarine za zaposlenike koji su voljni nastaviti studij ili ga upisati od početka, plaćenu odsutnost i slobodne dane. Poslovni sustav nudi rukovodećim pozicijama na razini cijelog poslovnog sustava i prodajnih pogona menadžerske beneficije kao što su službeni mobitel, auto, kartica za točenje goriva i ENC uređaj. Poslovni sustav dodatno od neizravnih materijalnih kompenzacija nudi benefite kao što su: program podrške za zaposlenike za privatna pitanja, pokloni za djecu, police osiguranja, popusti u ustanovama poput optika, klinika i slično. U suvremenom načinu života izrazito se cijeni fleksibilno radno vrijeme poput rada od kuće koje poslovni sustav nudi kao nematerijalnu kompenzaciju na administrativnim pozicijama.

#### **4.4.2. Upravljanje nezadovoljstvom zaposlenika**

U promatranom poslovnom sustavu djelatnik zaposlen u prodajnom pogonu odjela „briga za zaposlenike“ zadužen je za upravljanje nezadovoljstvima zaposlenika. Ovisno o prirodi problema ovaj djelatnik (slika 7) komunicira sa potrebnim odjelima kako pomoći osobi koja je iskazala nezadovoljstvo. U slučaju da nezadovoljstvo nije riješeno, slučaj se prosljeđuje na više hijerarhijske razine i rješava u koordinaciji sa pravnom službom, krovnim ljudskim potencijalima ili nekim drugim odjelom ovisno o prirodi problema. U situaciji gdje djelatnicima nisu isplaćene potpune plaće ili neki bonusi djelatnik odjela „briga za zaposlenike“ komunicira sa djelatnicima kadrovske u prodajnom pogonu, no za takve situacije postoji *hotline* za radnike gdje zaposlenici mogu nazvati i postaviti pitanja kada im nije isplaćen dio plaće ili putni trošak i slično. Dio upravljanja nezadovoljstvom zaposlenika čine seminari koje organizira voditelj razvoja zaposlenika u prodajnom pogonu poput seminara upravljanja sukobima te seminara vođenja zaposlenika. Voditelj razvoja zaposlenika u prodajnom pogonu organizira i edukacije za rukovodeće pozicije u prodajnim pogonima, koje se bave problematikom vođenja zaposlenika u prodajnim pogonima.

---

<sup>61</sup>Rupčić, N., Suvremeni menadžment, teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci 2018., str. 252



## 5. ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim potencijala jedna je od značajnijih funkcija menadžmenta i pokazuje da opstanak i razvoj poslovnih organizacija ovise o ljudima. Prema tome ljudski potencijali pridaju važnost poslovnim procesima kao što je planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala, proces profesionalne selekcije kandidata, razvijanje ljudskih potencijala i održavanje njihove kvalitete kroz dobro uređene sustave upravljanja konfliktima i pogodne kompenzacije. U radu su navedeni procesi prikazani na poslovnom sustavu u djelatnosti trgovine gdje su ljudski potencijali jedna velika srž poslovnog sustava koja ima detaljizirane procese i načine rada. Postoje krovni ljudski potencijali sa članom uprave kao i specijalizirani djelatnici pojedinih dijelova ljudskih potencijala u prodajnom pogonu pa tako poznajemo voditelja ljudskih potencijala u geografsko divizijskoj organizacijskoj strukturi prodajnog pogona, djelatnika razvoja zaposlenika, djelatnika odjela „Briga za zaposlenike“ kao i djelatnike zapošljavanja i kadrovske. Navedene pozicije sa svojim detaljiziranim procesima i specijaliziranim djelatnicima govore o veličini ovog poslovnog sustava. Veliki poslovni sustav iziskuje veći broj zaposlenika i veći obujam odgovornosti i zadataka ljudskih potencijala koje promatra poslovni sustav u djelatnosti trgovine odražuje na visokoj razini što ga i čini jednim od najpoželjnijih poslodavaca.

## POPIS LITERATURE

### Knjige

1. Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Dessler, G. Upravljanje ljudskim potencijalima. Međunarodno sveučilište Floride, 2015.
3. Gutíć, D.; Horvat, Đ.; Jurčević, M.: Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, Effectus, studij financije i pravo, Zagreb, 2018.
4. Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi. Zagreb: Plejada, 2015.
5. Rupčić, N., Suvremeni menadžment, teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018.
6. Sikavica, P. I dr., Temelji menadžmenta, Zagreb: Školska knjiga, 2008.
7. Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str.420 - 460
8. Wasserbauer, B.; Varičak, I.: Znanstveni i stručnirad-načela i metode, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2009.

### Internetske stranice

1. Academy to innovate HR <https://www.aihr.com/blog/job-dissatisfaction/> (10.9.2024.)
2. Knjiga standarda u postupcima selekcije <file:///C:/Users/acer/Downloads/Knjiga-standarda-u-postupcima-selekcije.pdf>(07.01.2024.)

## Popis tablica

Tablica 1.: Model menadžmenta ljudskih potencijala.....	10
Tablica 2.: Podsjetnik kako strukturirati intervju.....	19

## Popis slika

Slika 1.: Ciklički prikaz menadžerskih funkcija.....	2
Slika 2.: Proces planiranja.....	3
Slika 3.: Ključna područja funkcije upravljanja ljudskim potencijalima.....	5
Slika 4.: Proces kontrole povratnom vezom.....	6
Slika 5.: Temeljne funkcije oglasa.....	14
Slika 6.: Razine obrazovnih potreba.....	21
Slika 7.: Prikaz organizacijske strukture krovnih ljudskih potencijala internacionalne kompanije.....	30
Slika 8.: Odjel ljudskih potencijala u prodajnom pogonu internacionalne kompanije.....	32