

# MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA U TRIGLAV OSIGURANJU D.D.

---

**Gerić, Ivana**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

*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:128:370646>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-02**



**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**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**POSLOVNO UPRAVLJANJE**

**Ivana Gerić**

**MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA**  
**U TRIGLAV OSIGURANJU d.d.**

**ZAVRŠNI RAD**

Karlovac, svibanj 2023.

**Ivana Gerić**

**MENADŽMENT Ljudskih POTENCIJALA  
U TRIGLAV OSIGURANJU d.d.**

**ZAVRŠNI RAD**

**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNO UPRAVLJANJE**

Kolegij: Menadžment ljudskih potencijala

Mentorica: Andreja Primužak, dipl. oec., viši predavač

Matični broj studenta: 0619417009

Karlovac, svibanj 2023.

## SAŽETAK

Ovim završnim radom se nastoji pobliže prikazati i objasniti te praktično prikazati zadaće i organizacijske oblike službe za ljudske resurse.

U radu je opisana samostalna služba ljudskih potencijala unutar osiguravajućeg društva Triglav osiguranje d.d., njezina uloga, zadaci, ustroj kao i djelokrug rada.

Razrada rada po poglavljima, od prvog do sedmog, odnosi se na ulogu službe ljudskih potencijala unutar organizacijskog društva Triglav osiguranje d.d., planiranje ljudskih potencijala s obzirom na strategiju organizacije, menadžment i glavne podsustave funkcije ljudskih potencijala (raspodjela zadataka i odgovornosti), uloga i podrška ljudskih potencijala u strategijskom menadžmentu, menadžmenta ljudskih potencijala, motive razvoja upravljanja ljudskim potencijalima, kao i motivirajuće tehnike, te razvoj i korištenje ljudskih potencijala kao poslovne funkcije organizacije.

Predzadnje, šesto poglavlje obuhvaća razgovor sa bivšim djelatnikom Društva te iskustvom i zadovoljstvom sa odjelom Službe ljudskih potencijala.

Sedmo poglavlje obuhvaća zaključak, te popis korištene literature i ilustracija za potrebe izrade završnog rada.

**Ključne riječi:** služba ljudskih potencijala, planiranje ljudskih potencijala, raspodjela zadataka i odgovornosti, uloga i podrška ljudskih potencijala, motivirajuće tehnike i razvoj ljudskih potencijala.

## **ABSTRACT**

This final paper tries to present, explain and practically present the tasks and organizational forms of the human resources service.

The paper describes the human resources service within the insurance company, its role, tasks, structure and scope of work.

The elaboration refers to the role of the human resources service, the organizational form of Triglav osiguranje d.d. and human resources services, human resources planning with regard to the organization's strategy, management and the main subsystems of the human resources function (assignment of tasks and responsibilities), the role and support of human resources in strategic management, human resources management, motivations for management development human resources, as well as motivating techniques, and the development and use of human resources as a business function of the organization

Penultimately, six chapter includes an interview with an employee of the Company and his experience and satisfaction with the human resources department.

The seventh chapter includes the conclusion and a list of the literature used for the preparation of the final paper.

**Keywords:** human resources service, human resources planning, distribution of tasks and responsibilities, role and support of human resources, motivating techniques and development of human resources.

## SADRŽAJ

1.	UVOD.....	1
1.1.	Predmet i cilj rada.....	1
1.2.	Izvori podataka i metode istraživanja .....	2
1.3.	Struktura rada.....	2
2.	LJUDSKI RESURSI.....	3
2.1.	Pojam ljudskih resursa.....	3
2.2.	Menadžment ljudskih potencijala .....	4
2.3.	Stari i novi način poslovanja organizacije i menadžmenta .....	6
2.4.	Model i politika menadžmenta ljudskih potencijala .....	7
2.5.	Ciljevi organizacije u području razvoja ljudskih potencijala .....	8
2.6.	Planiranje ljudskih potencijala .....	19
2.7.	Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima.....	23
2.7.1.	Podsustavi funkcija upravljanja ljudskim potencijalima.....	24
3.	AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....	30
3.1.	Planiranje ljudskih potencijala.....	30
3.2.	Analiza radnog mjesta .....	32
3.3.	Regrutiranje ljudskih potencijala .....	33
3.4.	Selekcija ljudskih potencijala .....	35
3.5.	Obrazovanje i razvoj kadrova .....	37
3.6.	Motiviranje i nagrađivanje.....	39
3.6.1.	Materijalne strategije motiviranja.....	39
3.6.2.	Nematerijalne strategije motiviranja.....	40

4.	TRIGLAV OSIGURANJE d.d.....	43
4.1.	TRIGLAV OSIGURANJE d.d. informacije.....	43
4.2.	Triglav Grupa, ciljevi i strategija .....	44
4.3.	Kodeks TRIGLAV GRUPE .....	46
5.	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA TRIGLAV OSIGURANJA d.d.....	47
5.1.	Izvadak iz sudskog registra Triglav osiguranje d.d.....	47
5.2.	Poslovne funkcije i mreža Triglav osiguranja d.d.....	48
5.2.1.	Shematski prikaz svih organizacijskih jedinica .....	50
5.2.2.	Služba ljudskih potencijala Triglav osiguranja d.d.....	51
5.2.3.	Zapošljavanje i odabir zaposlenika .....	53
5.2.4.	Popis i opisi vještina zaposlenika.....	54
5.2.5.	Popis glavnih odgovornosti i aktivnosti službe ljudskih potencijala.....	56
6.	INTERVJU/ZADOVOLJSTVO LJUDSKIM POTENCIJALIMA U TO ZG.....	57
7.	ZAKLJUČAK.....	61
	POPIS LITERATURE I ILUSTRACIJA.....	62

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet završnog rada su zadaće i organizacijski oblici službe za ljudske potencijale. Interes za temu se javio, nakon što sam nakon nekoliko promijenjenih Društava, odlučila se pobliže upoznati sa načinom rada službe ljudskih potencijala i načina na koji odabiru kandidate, modeliraju organizacijsku kulturu i razvijaju kadrove za vrijeme rada u društvu Triglav osiguranje d.d.

Vrlo često se spominje kako su zaposlenici najveće bogatstvo organizacije, ali se u isto vrijeme u stvarnosti komunicira „da smo svi zamjenjivi“, pa me zanimalo koje su sve metode dostupne ljudskih potencijalima kako bi zadržali dobre zaposlenike, radili na unaprjeđenju uvjeta i organizacijskoj kulturi i zadovoljstvu.

Istraživanje koje sam provela za vrijeme izrada rada, ali i kasnije, pomoglo mi je da shvatim na koji način osobno mogu procijeniti kroz proces odabira kandidata, u mom slučaju novog poslodavca, te u vrlo ranoj fazi rada u nekoj organizaciji, da su organizacijska kultura, norme i ponašanja u skladu sa mojim životnim uvjerenjima ili još važnije nisu.

Svako Društvo koje želi biti uspješno, ima ustrojen odjel ljudskih potencijala, plan razvoja zaposlenika, sistem nagrađivanja i napredovanja te u takvom Društvu želim raditi i razvijati karijeru.



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

Izvori podataka korišteni za izradu ovog završnog rada su odgovarajuća stručna literatura, interni pravilnici Društva kao i internetski izvori. Za prikazivanje primjera iz prakse korištena je metoda intervjua bivše zaposlenice Triglav osiguranje d.d.

Metode prikupljanja podataka su deskriptivna metoda te metoda istraživanja za stolom.

## **1.3. Struktura rada**

Ovaj završni rad sastoji se od ukupno sedam poglavlja. Nakon uvodnog dijela u kojemu su sadržani predmet i cilj rada, te izvori podataka, slijedi drugi dio koji se odnosi općenito na ljudske potencijale kao i menadžment u cjelini (poseban naglasak na menadžment ljudskih potencijala, modele i politike, kao i same ciljeve organizacije u području razvoja ljudskih potencijala), jer su to dvije usko povezane strane koje surađuju vrlo blisko, a sve u interesu zaposlenika i razvoja Društva u cjelini.

Treći dio rada obuhvaća informacije o društvu Triglav osiguranje d.d., Triglav Grupi koja obuhvaća Sloveniju, Hrvatsku, Bosnu i Hercegovinu, Srbiju, Crnu Goru te Sjevernu Makedoniju, dok četvrti i peti dio obuhvaća odjel Samostalne službe ljudskih potencijala u Društvu čije su mi poslovne funkcije, zadaci i zaduženja kao i opisi radnih mjesta, postali tema ovog završnog rada.

Šesti dio rada se odnosi na intervju koji je proveden sa bivšom zaposlenicom Društva, a odnosi na njezino viđenje rada Službe ljudskih potencijala.

Sedmi dio je zaključak, te je na kraju popis literature, izvora i ilustracija.

## 2. LJUDSKI RESURSI

### 2.1. Pojam ljudskih resursa

Ljudski potencijali ili resursi (Human Resources) označavaju ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivaciju i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). – F.Bahtijarević – Šiber<sup>1</sup>

To je ujedno i ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju svojih ciljeva (kratkoročnih i dugoročnih) te razvoja poslovanja.

Upravljanje ljudskim potencijalom je znanstvena disciplina čije je područje istraživanja usmjereno na razvoj ljudskog ponašanja u socijalnim organizacijama. Kao poslovna funkcija obuhvaća poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje – Headhunting, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguranja i razvoja zaposlenih.

Kao znanstvena disciplina, prošla je mnoge faze razvoja, od one kada u okviru svoje djelatnosti obuhvaća izbor aplikanata, razmjestaj na poslove i čuvanje personalnih podataka, preko stručnog osposobljavanja, pa sve do formuliranja politike koja maksimizira integraciju svih zaposlenih u trgovačkom društvu, razvija zainteresiranost ljudi, fleksibilnost i kvalitetu rada čime se kombinira interes trgovačkog društva i zaposlenih.

SPECIFIČNOSTI LJUDSKIH POTENCIJALA su da je upravljanje ljudima kompleksan zadatak i ne može se kopirati zato što svaka skupina ljudi je struktura koja funkcionira na specifičan način. Specifičnost je da su efekti upravljanja dugoročni, tj. ulaganje u ljude samo donosi dobit.

Razvoj ljudskih potencijala podrazumijeva poboljšanje radne klime, odnosa prema pojedincu i njegovim potrebama, motiviranje, međusobno povjerenje i uvažavanje. Upravljanje ljudskim potencijalima je važno na svim razinama trgovačkog društva.

Činjenica je da je rad s ljudima najsloženiji zadatak, a rješavanje problema na toj razini iziskuje vještine koje su nužne za menadžere ljudskih potencijala.

Menadžment ljudskih potencijala ovisi o utjecaju vrhovnog menadžera, sa njegovim stavovima prema ljudima, načinima motiviranja, rješavanju konflikata itd.

---

<sup>1</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: MANAGEMENT LJUDSKIH POTENCIJALA, Golden Marketing, Zagreb, 2001, str.4

## **2.2. Menadžment ljudskih potencijala**

**MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA** je niz međusobno povezanih aktivnosti usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja zaposlenih, njihovih znanja i vještina potrebnih za ostvarenje strategijskih ciljeva organizacije.

**Djelovanje menadžmenta ljudskih potencijala** treba shvatiti kao proces u kojem svaka pojedina aktivnost i funkcija imaju svoju važnu ulogu u izgradnji uspješnog i zdravog društva čiju osnovu čini zadovoljan i efikasan zaposlenik.

**Cilj menadžmenta ljudskih potencijala** je omogućavanje ostvarivanja ciljeva organizacija, ali i njihovih ljudi, te podizanje individualne i društvene uspješnosti.

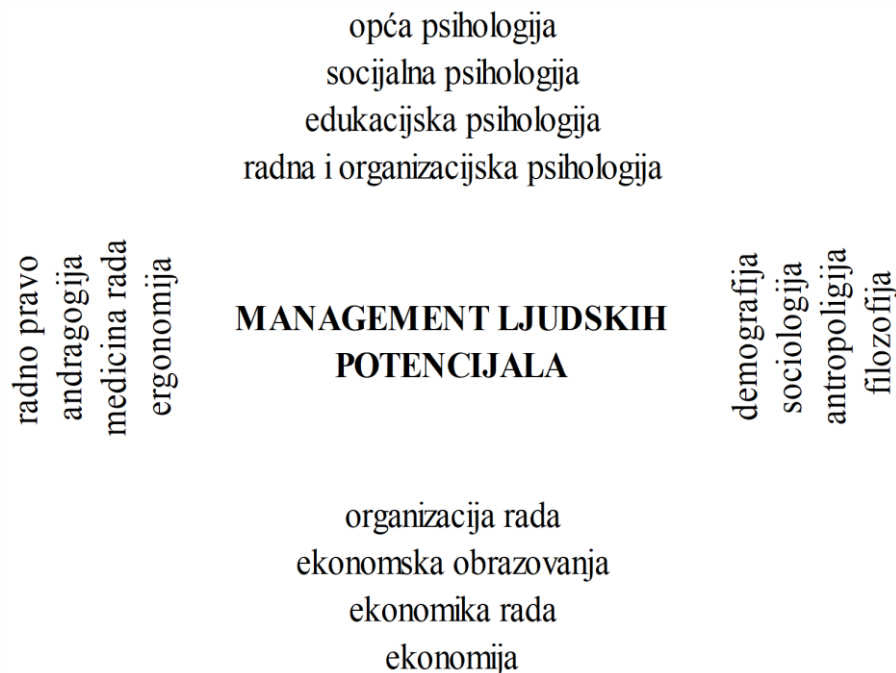
**Sposobnosti vezane za uspješnog menadžera:** odabir i osposobljavanje zaposlenih, vođenje sastanaka svih vrsta, upravljanje konfliktnim situacijama, pregovaranje na ravnopravnoj osnovi.

### **Osobine vrhunskih menadžera:**

1. prenošenje snažnog osjećaja vizije,
2. povezivanje rezultata i nagrada,
3. često komuniciranje sa zaposlenicima,
4. naglašavanje etike,
5. formuliranje strategije i
6. upravljanje ljudskim potencijalima.

U menadžment ljudskih potencijala integrirala su razna područja spoznaja koje dodatno utječu na zapošljavanje, otpuštanja te druge specifične probleme ljudskih potencijala.

Slika 1. Područje spoznaja integrirano u managementu ljudskih potencijala



**Izvor:** Bahtijarević-Šiber, F.; Borović, S.; Buble, M.; Dujanić, M.; Kapustić, S.: Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 8

**Postoje dvije vrste organizacije koje se očituju kroz brigu za zaposlenike:**

a) **USPJEŠNA** - postoji interes za ljude, pružaju treninge i mogućnost napredovanja, dobre programe nagrađivanja, sposobnost zadržavanja zaposlenih, a vrhunski menadžment podređen je ljudima kao važnoj karici u poslovanju, mala fluktuacija te poticanje i razvijanje participacije zaposlenih.

b) **NEUSPJEŠNA** - nema interesa za ljude, upravlja se na autokratski način, malo ili nikako ne obrazuju zaposlenike, imaju loš ili nije jasan sustav napredovanja, a interna komunikacija je slaba i rijetka, nejasna ili zastarjela politika poslovanja, nekonzistentna primjena, te visoka fluktuacija.

## 2.3. Stari i novi način poslovanja organizacije

**STARI NAČIN** za prioritet uzima profit poslovanja, da su imovina stvari, koriste se principom da oni koji misle i rade su odvojeni, tradicionalna je masovna proizvodnja bez prihvaćanja novih ideja i novog načina rada, distanciran je odnos s dobavljačima i potrošačima (nema interakcije), pretjeran je fokus na mjerenju učinka i rezultata u svrhu kontrole i čvrsta mjerenja (bez prihvaćanja novih ideja), te se često koristi izgovor „to se oduvijek tako kod nas radilo“.

**NOVI NAČIN** daje prednost zadovoljstvu potrošača, da su ljudi imovina, da oni koji misle i rade su jedno, proizvodnja je po potrebi i zahtjevima tržišta, njegovanje partnerskih odnosa s dobavljačima i potrošačima, a mjerenje učinka i rezultata je u svrhu unaprijeđenja vrijednosti, dok je hijerarhija slaba ili nikakva.

**Promjene u menadžmentu** stavljaju naglasak na emocionalni i motivacijski aspekt ponašanja. **Temeljni elementi modernog menadžmenta** su da ljudi imaju potrebu za smislom i značenjem, za autonomijom i samokontrolom, pozitivnim poticajima i doživljavanjem sebe kao pobjednika i uspješnim djelom još uspješnijeg tima.

**Značajke menadžerskog uspjeha** su da ima brže reakcije, fleksibilne operacije, predviđanje i intuiciju, slobodu i dignitet, prijateljske odnose, suočavanje s problemima, prihvatljiv rizik.

**Troškovi rada** se mogu smanjiti kroz bolje korištenje ljudskih potencijala koje svaki zaposlenik ima.

## 2.4. Model i politika menadžmenta ljudskih potencijala

Model i politika menadžmenta ljudskih potencijala sastoji se i od:

- Okoline - koja može biti unutarnja i vanjska.
- Organizacijske misije - ciljevi i strategije.

Funkcija menadžera ljudskih potencijala - podrazumijeva strategije ljudskih potencijala, planiranje, razvoj, praćenje uspješnosti, motiviranje i nagrađivanje, obrazovanje i razvoj te kreiranje kulture.

Što je politika u menadžerskoj terminologiji?

Politika je okvir za realizaciju strategije, odnosno okvir u kojemu menadžeri i stručnjaci imaju ovlast donositi odluke. Politika ima koliko i strategija, a unutar funkcijskih strategija definiraju se mnoge parcijalne politike, na primjer: politika zapošljavanja, nagrađivanja, obrazovanja, napredovanja...itd

Politika razvoja ljudskih potencijala određena je:

1. strategijom organizacije
2. globalnim društvenim i lokalnim determinantama
3. osobnim ciljevima pojedinca.

Politika razvoja ljudskih potencijala ima šire značenje od politike organizacije.

## **2.5. Ciljevi organizacije i menadžmenta u području razvoja ljudskih potencijala**

1. Postizanje strukture ljudi sukladne strukturi rada
2. Osiguranje takvih radnih uvjeta da se stvore mogućnosti za obrazovanje, kulturne, političke, športske i druge aktivnosti, te osobne potrebe.
3. Osiguranje profesionalnog razvoja i napredovanja sukladno mogućnostima organizacije i pojedinca
4. Humanizacija odnosa na radu u cilju povećanja motivacije i produktivnosti
5. Uspostava mehanizama obrane od samovolje i drugih oblika neprimjerenog ponašanja u organizacijskim odnosima

Svi ovi pojedinačni ciljevi trebaju doprinijeti općem cilju razvoja ljudskih potencijala, a to je formiranje i razvijanje svakog zaposlenika i menadžera kao stručnjaka – profesionalca i kao kompleksne ličnosti.

### **CILJEVI MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA**

#### **1) POSLOVNI I EKONOMSKI**

Najvažniji ekonomski cilj je osigurati maksimalni povrat za uložene investicije.

Krajnji ekonomski cilj su porast proizvodnosti i profitabilnosti, snižavanje ukupnih troškova, osiguranje konkurentske sposobnosti, porast ukupne uspješnosti.

Poslovni cilj je osigurati pravi broj djelatnika sa pravom kvalitetom, u pravo vrijeme i na pravom mjestu te na pravi način iskoristiti njihove potencijale za ostvarivanje organiziranih ciljeva, povećanje konkurentnosti i uspješnosti.

#### **2) SOCIJALNI**

Podrazumijeva zadovoljavanje potreba zaposlenih, poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenika, razvoj individualnih mogućnosti, osiguranje stalne zaposlenosti i podizanje kvalitete radnog života.

### 3) CILJEVI EFIKASNOSTI I PROMJENA

Označavaju stvaranje i održavanje fleksibilnosti zaposlenih, smanjenje otpora na promjene te njihovo prihvaćanje kao načina života i djelovanja, povećanje osjetljivosti ljudskih potencijala organizacije na kvantitativne i kvalitativne promjene.

Načela vezana za ostvarivanje ciljeva su:

1. da su zaposleni investicija,
2. da je ostvarivanje individualnih i organizacijskih ciljeva zapravo jedinstven cilj
3. da radna sredina mora poticati na kreativnost.

Činjenica je da je rad s ljudima najsloženiji zadatak, rješavanje problema na toj razini iziskuje vještine koje su nužne za menadžere ljudskih potencijala. Menadžment ljudskih potencijala ovisi o utjecaju vrhovnog menadžera, sa njegovim stavovima prema ljudima, načinima motiviranja, rješavanju konflikata itd.

### 4) MOTIVI RAZVOJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Značaj ljudskog kapitala je velik jer znanje, vještine i obrazovanje su najvažniji kapital društva. Obrazovanje je najznačajniji izvor ljudskog kapitala. Permanentno obrazovanje je potreba za stalnim usavršavanjem. Cjeloživotno obrazovanje je sustavno obrazovanje tijekom svih životnih dobi.

Ekonomске krize rezultiraju traženjem rješenja. Nastoji se maksimalno iskoristiti ljudski potencijal u svrhu ekonomske dobiti.

Osnovni strategijski cilj suvremenog menadžmenta je razvoj ukupnih ljudskih potencijala te individualnih i kreativnih sposobnosti. Ljudi su neiscrpan razvojni resurs, a pri tome najefikasniji oblik kapitala.

Tehnološki razvoj se sastoji od znanja i inovacija, pa je stoga ulaganje u znanje neupitno.



Različite tehničke paradigme:

1. Tradicionalna; klasično dizajnirana, standardizirana, stalni mix proizvoda, fiksna tvornica i oprema, jedno društvo, proizvod s uslugom, centralizacija informacija, specijalna znanja i vještine, planiranje itd.
2. Informacijsko komunikacijska; računalno dizajnirana, individualizirana (po narudžbi), promjenjiv mix proizvod, fleksibilni proizvodni sustav, mreža društava, usluge s proizvodom, distribuirane informacije, multipla znanja i vještine, vizije itd.
3. Trendovi; tržište rada se prebacuje s fizičke na intelektualnu i psihičku energiju ljudi što dovodi do promjene u strukturi rada i organizacije.

Promjene u okolini organizacije su: povećanje konkurencije, promjene u strukturi radne snage, promjene u radnim odnosima, povećanje socijalne odgovornosti.

Promjene u organizaciji su: da je koncentrirana organizacija prešla u disperziranu organizaciju, velike jedinice u male odjele, strukture u proces, organizacija u pojedinca, centralizacija u decentralizaciju.

NOVI TRENDVI su nastojanje manjih organizacija koje zapošljavaju manje ljudi, promjene od vertikalno integriranih hijerarhija k mrežama specijalista, proizvodne operative zamjenjuju stručnjaci raznih profila, plaća se ne vezuje uz status već uz vještine koje pojedinac posjeduje, mijenja se poslovna paradigma od izrade proizvoda na pružanje usluga.

## 5) UPORABA MOTIVIRAJUĆIH TEHNIKA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA

S obzirom na rezultate brojnih istraživanja i iskustvene činjenice dolazi se do odgovora da zapravo nema univerzalnog rješenja izgradnje motivacijskog sustava društva, već isti uvelike ovisi o politici pojedinačne organizacije i specifičnih rješenja.

Jedan od glavnih zadataka je definiranje ciljeva politike i sistema nagrađivanja, a uvjet je bolje poznavanje i razumijevanje ljudske motivacije. Sistem nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavu rukovodilaca već je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi koje iz nje proizlaze.

Motivacijski sustav društva mora osigurati 3 tipa ponašanja bitna za funkcioniranje organizacije i razvitak:

1. ljude je potrebno privući u sistem i oni u njemu moraju ostati,
2. zaposleni moraju izvršavati preuzete zadatke i obaveze na zadovoljavajući način,
3. mora se razviti inovativna i kreativna aktivnost radi ostvarivanja ciljeva razvitka organizacije.

Kako bi motivacijski sustav osigurao navedena poželjna 3 tipa ponašanja, potrebna je kombinacija financijskih i nefinancijskih faktora motivacije kako bi se zadovoljile vrlo raznolike ljudske potrebe.

### a) Aktivnost na području materijalnih kompenzacija

Adekvatno materijalno nagrađivanje čini temelj na kojemu treba dograđivati široku strukturu motivacijskih poticaja da bi se povećao ukupni motivacijski potencijal i privlačnost radne situacije. Materijalne kompenzacije su neophodan, ali ne i dovoljan uvjet za razvijanje široke motivacijske osnovice raznolikog ponašanja unutar društva.

Postoje određena pravila kojih bi se trebali pridržavati menadžeri pri koncipiranju motivacijskog sustava:

1. naglasak mora biti na timskom izvršenju i nagrađivanju te ukupnoj organizacijskoj uspješnosti,
2. raspodjela bonusa mora biti jednostavna, i
3. plaće rukovodilaca moraju biti izuzetno visoke, ali i prve na udaru redukcije i snižavanja kod loših poslovnih rezultata.

Osobito treba voditi brigu o činjenici da zaposlenici moraju imati povjerenje u cjelokupni sustav kompenzacije i njegovu pravednost.

Da bi privukao nove radnike, poslodavac bi morao provjeriti je li njegova platna ljestvica bolja od onih koje nude konkurenti. Politika nadnica i plaća mora promicati dobre međuljudske odnose. Zdrava je politika platiti zaposlenika prema zasluži, usko povezujući njihove isplate s izvršiteljem.

Za svaki dio koji se dodaje na plaću u svrhu poticanja uspješnosti i određenih oblika ponašanja pojedinca, mora biti jasna osnova i kriterij da bi se motiviralo željeno ponašanje. Kako bi sustav stimulacija postizao željene efekte mora biti: jednostavna, specifičan, ostvarljiv, mjerljiv i pravičan.

Pored plaće koji zaposlenici dobivaju kao kompenzaciju za svoj rad, značajne su i ostale koristi (beneficije) jer povećavaju korisnost koju zaposlenici dobivaju od dane količine ukupne naknade (službeni automobil, dodatno zdravstveno osiguranje, pomoć u rješavanju stambenih problema i sl.). Društva trebaju prepoznati što žele postići nabavom pojedine koristi i razumjeti motivacijske karakteristike svake koristi za zaposlenike.

Sustavi nagrađivanja mogu biti individualni (prema složenosti radnog mjesta i uvjeta rada, prema uspješnosti, prema normi, bonus, provizija i unaprijeđenje) i na razini društva (udjel zaposlenika u dobiti društva, dioničarstvo zaposlenih, timski i grupni bonusi). Pretpostavka efikasnosti ocjenjivanja radnog učinka zahtjeva kvalitetnu analizu radnog mjesta (opisa posla i radnih zadataka), te komunikaciju između zaposlenika i menadžera.

## b) Aktivnosti na području nematerijalnih kompenzacija

Sustav motivacije zaposlenih uz materijalne kompenzacije mora obuhvaćati i one nematerijalnog karaktera jer je krajnji cilj zadovoljenje raznolikih ljudskih potreba.

Što postoji više potreba zadovoljstva, to je raznolikije za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Budući da potrebe nisu samo materijalne, već i socijalne i psihološke potrebe potrebno je sustav materijalne stimulacije dopuniti mehanizmima koji ukazuju na značenje svakog pojedinca za organizaciju i njegov individualni doprinos.

Znanje i kreativnost umjesto učinka i produktivnosti u klasičnom smislu postaju osnova efikasnosti i uspješnosti suvremene organizacije te je logično da se pronalaze nove osnove motiviranja. Motivacijska osnova proširena je grupnim sistemima nagrađivanja kojim osim materijalnih kompenzacija uključuje sve više i ostale faktore motivacije poput participacije u postavljanju ciljeva i odlučivanju, autonomnosti i odgovornosti, oblikovanju poslova, suradnji, fleksibilnosti radnog vremena itd.

## c) Aktivnosti i implikacije za menadžere

Kako bi se koncipirao kvalitetan sustav motivacije nužno je da menadžeri razumiju potrebe svojih zaposlenih. To je preduvjet uspješnog utjecaja na njihove stavove i ponašanje. Naime, uz poznavanje svega, što trebaju poznavati o vlastitim područjima djelovanja, moraju shvatiti psihološku strukturu individue, individualne psihološke potrebe i probleme, ali ne u svrhu psihološke manipulacije, već osiguranja kvalitetne performanse.

Kompleksnost sustava motivacije zahtjeva da mu se pokloni značajna pažnja, te da ga oblikuje menadžment najviše razine.

Postoje određene smjernice kojih bi se trebali držati menadžeri pri izgradnji i održavanju kvalitetnog sustava motivacije:

1. prepoznati pojedinačne razlike u stavovima, osobnosti, potrebama zaposlenih,
2. povezati ljude s poslovima,
3. koristiti ciljeve kao određenje zadatka za zaposlene, kao i za povratnu informaciju o kvaliteti njihova rada na ostvarivanju ti ciljeva,
4. nastojati da ciljevi budu ostvarivi,
5. individualizirati nagrade,
6. povezati nagrade sa radnim učinkom,
7. osigurati predanost sustava, te
8. ne zanemariti važnost plaća za motivaciju zaposlenih.

Menadžer može i pomoći radnicima da postignu bolji status, da steknu bolje mišljenje o sebi i svom radu:

- a) uključivanjem radnika u proces odlučivanja,
- b) davanjem veće odgovornosti radnicima,
- c) ohrabrivanjem radnikovih ideja i prijedloga, i
- d) točno i pravovremeno određivanja zasluga radnika i njihovim nagrađivanjem u skladu s time.

Menadžeri moraju upotrijebiti sva svoja znanja, kako organizacijska tako i psihološka, kako bi izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava i kombiniranjem upravo onih motivacijskih tehnika koje odgovaraju specifičnoj situaciji, stvorili povoljnu organizacijsku klimu i uvjete u kojima zaposlenici mogu ostvariti vlastite potrebe i želje, a time i dati maksimalan doprinos uspješnosti društva.

## PRINCIPI TEMELJEM KOJIH SE DONOSE ODLUKE O LJUDIMA

- Adekvatnost izbora ljudi na radna mjesta i funkcije temeljem znanja, sposobnosti, motivacije i etičkih vrijednosti.
- Selektivnost temeljem zdrave konkurencije znanja i sposobnosti s mogućnošću zamjene onih ljudi koji ne obavljaju posao ili funkciju na očekivani način.
- Permanentnost obrazovanja i profesionalnog razvoj.
- Informiranje u svim aspektima koji se tiču djelatnika ili menadžera.
- Materijalno i nematerijalno stimuliranje ljudi za rad.
- Dugoročnost politike razvoja ljudskih potencijala.
- Socijalna sigurnost.
- Efikasnost postupaka u korištenju i razvoju ljudskih potencijala.
- Odgovornost menadžera i stručnjaka.

## KRITERIJI U ODLUČIVANJU O LJUDIMA

Kriteriji se ugrađuju u normativne akte, konkretni su i neposredno se primjenjuju u operativi.

Obvezatni kriteriji – primjenjuju se uvijek prilikom donošenja odgovarajuće odluke ili obavljanja određenog procesa temeljem pravilnika, napatka i sl.

Pomoćni kriteriji – primjenjuju se onda kad se temeljem obvezatnih ne može donijeti odluka (natječaj – svi ispunjavaju uvjete), pa se uvode dodatni radi diferencijacije.

Svi kriteriji se dijele na:

1. Ekonomske – za utvrđivanje proizvodnosti, ekonomičnosti, efikasnosti, itd., te individualnog učinka
2. Etičke – bitni kod odluka vezanih za standard, odnosno za slučajeve kada se neki ciljevi i rezultati postižu kršenjem etičkih normi (veći profit uz smanjenje plaća, produženje radnog vremena bez naknade)
3. Pravne – koji proizlaze iz zakona i normativnih akata organizacije
4. Socijalne – obvezatni ili pomoćni kriteriji prilikom rješavanja socijalnih i drugih problema (dokup staža, stipendije za djecu zaposlenika, i sl.)

## 10. RAZVOJ I KORIŠTENJE LJUDSKIH POTENCIJALA KAO POSLOVNA FUNKCIJA ORGANIZACIJE

Sadržajno određenje ljudskih potencijala je skupina procesa za razvoj i korištenje potencijala u organizaciji i organizacijski oblici za realizaciju tih procesa. Procesi su međusobno ovisni događaji i aktivnosti koje se postupno odvijaju radi postizanja nekog cilja ili rezultata, te je za svaki proces određen tijek kojim se radnje odvijaju.

Svaki logičan raspored radnih operacija oblikuje neki proces, a koji može biti:

- radni
- tehnološki poslovni proces organizacije
- proces preoblikovanja

Kako bi se kvalitetno pristupilo razvoju te korištenju ljudskih potencijala potrebno je provesti određene radnje unutar organizacije. Ovisno o organizaciji, radnje mogu oscilirati, ali ovo su neke koje se najviše koriste:

- 1) sustavno planiranje ljudskih potencijala i njihovog razvoja
- 2) analiza radnih zadataka i utvrđivanje mogućnosti radnika
- 3) pribavljanje potencijalnih budućih zaposlenika te odabir istih
- 4) uvođenje i mentoriranje djelatnika
- 5) oblikovanje kvalitetne radne okoline i radnih uvjeta (zaštita na radu)
- 6) ulaganje u obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika
- 7) ocjenjivanje dostignuća u radu te daljnja motivacija
- 8) sustav nagrađivanja te beneficija za zaposlenike
- 9) pravno uređenje zapošljavanja i rada (primjena svih Zakona, Kolektivnih ugovora te internih akata)
- 10) radni odnosi, sindikati i participacija zaposlenih u upravljanju
- 11) razvoj i primjena informacijskih sustava za potporu procesima razvoja i korištenja ljudskih potencijala
- 12) istraživanje i promocija ljudskih potencijala



Postoji 5 funkcija razvoja i korištenja ljudskih potencijala te niz aktivnosti:

Funkcije:

Aktivnosti:

1. Zapošljavanje

Analiza rada

Planiranje ljudskih potencijala

Pridobivanje i selekcija

2. Razvoj ljudskih potencijala

Orijentacija

Trening

Razvoj kompetencija

Upravljanje karijerom

3. Kompenzacije

Plaće

Pogodnosti i nagrade

4. Radni uvjeti

Kolektivni ugovori

Pravne procedure

Etički kodeks,

Sindikati

5. Vrednovanje, sigurnost, evaluacija

Radna i socijalna sigurnost

Ocjenjivanje uspješnosti, ekonomika

## 2.6. Planiranje ljudskih potencijala

CILJ je procjena potreba ljudi u organizaciji s obzirom na strategije razvoja organizacije.

Razlozi planiranja ljudskih potencijala su iz činjenice da je tržište radne snage oskudno, zatim zbog predviđanja troškova zapošljavanja, tehnoloških promjena te prevladavanja demografskih promjena.

Plan ljudskih potencijala obuhvaća:

- koliko i koja struktura kadrova je potrebna, kada i gdje,
- kako pribaviti zaposlenike,
- na koji se način osposobljavaju djelatnici,
- koji troškovi nastaju i kako utjecati na njih.

Faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala su:

a) Vanjski faktori: neizvjesnost okoline, tržište rada, sindikati.

b) Unutarnji faktori: strategija i ciljevi, vrsta posla i radnih kvalifikacija, vremenski horizont planiranja.

### A) VANJSKI FAKTORI

Ekonomski sustav određuje ekonomske kriterije, ekonomsku politiku i strategiju razvoja.

Tržište rada koji se odnosi na pribavljanje kvalitetnih kadrova.

Institucionalni faktori koji se odnose na zakone za diskriminaciju, sigurnosti i zdravlje zaposlenih, prava invalida i hendikepiranih te osobni dohodak i beneficije.

Kultura je niz vrijednosti koje su zajedničke članovima društva ili neke organizacije. Ista određuje sustav vrijednosti, utječe na sustav obrazovanja, određuje ponašanje menadžera, određuje komunikaciju u organizaciji, utječe na pristup rješavanja problema, na kretanje učinkovitosti, na vođenje i kontrolu zaposlenih. Utjecaj kulture na postupke menadžera se vidi kroz: način odlučivanja, kroz sklonost sigurnim potezima ili pak riziku, kroz korištenje grupnih ili individualnih nagrada, kroz tendencije suradnji ili konkurentnosti, kroz slabost prilagodbe ili inovacije itd.

Zapadna kultura je usmjerena na unutarnje potrebe pojedinca ili kreće se između: fizioloških potreba, potreba za sigurnošću, potreba za pripadanjem i samopoštovanjem.

Istočna kultura je usmjerena na potrebe društva i kreće se između pripadanja kao socijalne potrebe, zatim fiziološke potrebe te potrebe za sigurnošću.

## B) UNUTARNJI FAKTORI

Menadžment čiji stavovi prema ljudima imaju presudnu ulogu, a ogledaju se kroz odanost kvaliteti, mjerenje kvalitete, nagrađivanje kvalitete, poticanje inovacije, rješavanje problema itd.

Veličina organizacije igra dosta veliku ulogu jer velike organizacije imaju razrađene sustave upravljanja. Određene vrste djelatnosti, kao i sama tehnološka opremljenost tamo gdje je razvijena, obično iziskuje i veće kadrovske zahtjeve. Organizacijska kultura označava specifične norme i vrijednosti ponašanja, te samo organizacijski stil ponašanja.

Funkcije organizacijske kulture su da usmjerava odluke i ponašanja pojedinca, da je najdjelotvorniji mehanizam prilagodbe organizaciji okolini, da osigurava autonomiju i samokontrolu pojedinca, da ima motivirajuću ulogu.

1. Fiziološke potrebe su (još se nazivaju i temeljnim egzistencijalnim potrebama):

- a) hrana, voda, zrak,
- b) toplina, san
- c) i ostale temeljne egzistencijalne potrebe.

2. Psihološke potrebe:

- a) potreba za sigurnošću: manifestira se kao potreba zaštite od rizika i možemo je također nazvati primarnom potrebom.
- b) potreba za pripadanjem: zadovoljavanjem dviju primarnih potreba ljudi žele osjetiti pripadnost. Naj snažnije su potrebe za ljubavlju i prijateljstvom.

Traže osobe slične sebi i uključuju se u grupu, nastoje se svidjeti i biti priznati član zajednice.

### 3. Personalna anatomija:

- a) Potreba za uvažavanjem, stoji pri vrhu potreba čovjeka da ga poštuju, da sam sebe poštuje. Ova potreba poprima različite pojavne oblike poput potrebe za moći, nagradom, statusom, priznanjem, posjedovanjem i slično.
- b) Potreba za samo aktualizacijom: najviša razina potreba i pojavljuje se poslije zadovoljavanja svih prethodnih potreba. Čovjek koji osjeća ovu potrebu teži kreativnosti, vrhunskim rezultatima, usavršavanju vlastitih sposobnosti, uživanju u poslu.

Jedan od vrlo važnih unutarnjih faktora je organizacijska kultura kao „meka“ sastavnica organizacijskog uspjeha te predstavlja način života i rada u organizaciji. Kod samog odabira kandidata, važno je procijeniti da li je kandidat kompatibilan sa ostalim zaposlenicima u organizaciji, te da li se njegov sustav vrijednosti i dosadašnje ponašanje poklapa sa korporacijskom kulturom, te koje su karakteristike kojima će novo zaposlena osoba oplemeniti tim s kojim će u budućnosti raditi.

Također predstavlja i sustav vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije koji su u interakciji s formalnom strukturom, proizvedeći norme ponašanja, kao i skup osnovnih pretpostavki i vjerovanja prihvaćenih od članova neke organizacije. Izražava se kroz ponašanje zaposlenih, te kroz povijest i tradiciju organizacije i predstavlja osobnost (karakter) organizacije.

Najčešće pojmovi koji se vežu uz kulturu organizacije:

- Imidž organizacije (kako nas vidi okolina, kupci, konkurencija, poslovni partneri, šira javnost)
- Željena slika organizacije (ideal kojem organizacija teži; skup predodžbi o tome kakva bi organizacija trebala biti)

Željena slika je „srodna“ kulturi u društvu; identificira što organizacija smatra važnim; društvena energija koja pokreće zaposlenika (daje smisao, pravac djelovanja); služi i kao kontrolni mehanizam (pojedinci u skladu s organizacijskom kulturom), također pruža članovima organizacije način razumijevanja i davanja smisla događajima i simbolima; snažni pokretač kod vođenja organizacijskog ponašanja (odobrava ili osuđuje neke oblike ponašanja; razlike među organizacijama).

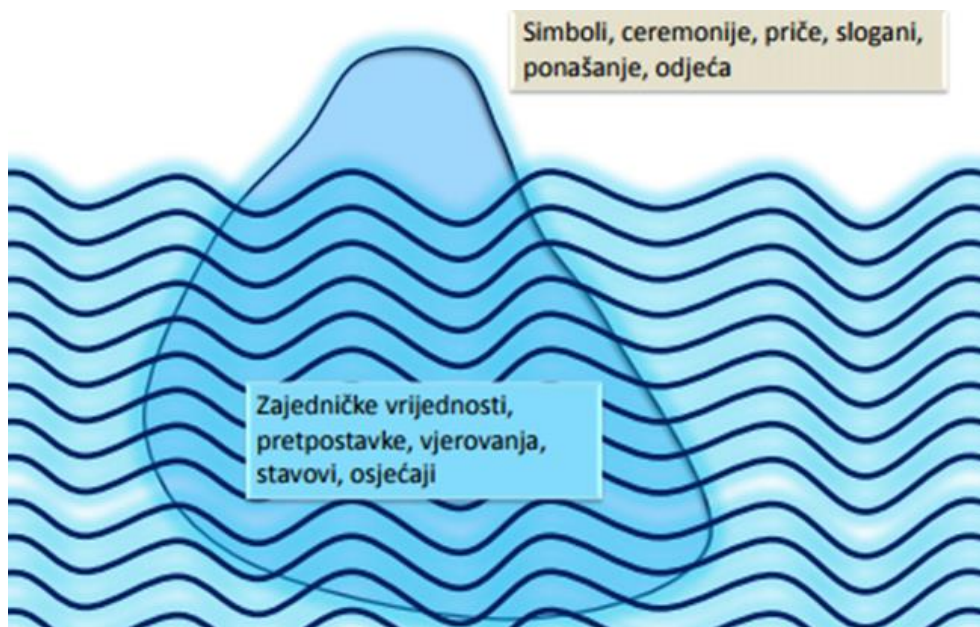
Svaka organizacija u skladu sa svojim ciljem, misijom i vizijom, razvija:

- Organizacijske vrijednosti, a iste predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju i što bi se moralo ili trebalo dogoditi
- Organizacijsku klimu tj. radna atmosfera u organizaciji, a utječe na motivaciju, proizvodnost, kreativnost i inovacije
- Menadžerski stil koji se definira ponašanjem rukovodećih osoba i uprave društva

Postoje dvije razine korporacijske kulture:

- Vidljiva
- Nevidljiva

Slika 2. Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture društva



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S. (1991) : Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, str. 201

Vidljiva razina obuhvaća elemente kao što su fizička okolina, jezik i komunikacija, obrasci ponašanja i simboli. Fizička okolina (okolina) se odnosi na izgled i iskorištenost prostora organizacije, kao i geografska određenost. Sama lokacija npr. u modernoj novoj zgradi, uredi po principu otvorenih ureda (open space), moderni namještaj, opuštenog (casual) stil oblačenja itd, šalju poruku da organizacija ide u korak s vremenom, da su im važna tehnološka unaprjeđenja itd. Interne šale, žargon, anegdote, priče, metafore pripadaju jeziku i načinu komunikaciji u organizaciji (npr. inzistiranje da nema persiranja, kao i princip otvorenih vrata).

Obrasci ponašanja obuhvaćaju ceremonije (biranje najboljeg zaposlenika), mjesečno obraćanje uprave o rezultatima i planovima.

Nevidljiva razina kulture (skrivena od očiju javnosti) predstavlja: norme ponašanja, vrijednosti, uvjerenja i stavovi

## **2.7. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima**

Menadžment i funkcija ljudskih potencijala se dijeli na:

**RASPODJELU ZADATAKA;** što podrazumijeva pribavljanje i selekcije kvalitativnog kadra te njihovo testiranje i raspodjelu na poslove uz praćenje uspjeha, provođenje treninga i programa obrazovanja, otkrivanja uzroka radnih problema.

**ODGOVORNOST ZA MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA;** označava da menadžeri najviše razine postavljaju politiku upravljanja ljudskih potencijala, menadžeri srednje razine kontroliraju postupke potrebne za postizanje ciljeva upravljanja ljudskim potencijalom te menadžeri niže razine interpretiraju postupke zaposlenih i njihove interese prenose višim menadžerima.

### **2.7.1. Podsustavi funkcija upravljanja ljudskim potencijalima**

Glavni se podsustavi funkcije ljudskih potencijala mogu svesti na:

- zapošljavanje,
- profesionalni razvoj,
- poticanje uspješnosti u radu,
- otkrivanje menadžerskih potencijala i
- informiranje u području ljudskih potencijala

**ZAPOŠLJAVANJE** - temeljni procesi koji čine podsustav zapošljavanja su:

1. analiza radnih mjesta,
2. planiranje ljudskih potencijala,
3. pridobivanje ljudi za zapošljavanje,
4. odabir (selekcija) ljudi,
5. uvođenje u posao i zapošljavanje.

### **PROFESIONALNI RAZVOJ**

Funkcija profesionalnog razvoja obuhvaća 5 pod funkcija:

1. razvoj karijere,
2. izobrazba u društvu,
3. profesionalna orijentacija,
4. sustav napredovanja i
5. prekid radnog odnosa.

Ključne točke u razvoju ljudskih potencijala su izbor za radno mjesto, uvođenje u posao, sudjelovanje, školovanje uz rad i napredovanja, te često i činitelji motivacije.

Profesionalni razvoj je konstanti proces koji teče od početka školovanja pojedinca i u svakoj prijelomnoj točki važno je da se donesu odluke koje uključuju značajke pojedinca, zahtjeve posla kao i kretanja ponude i potražnje na tržištu rada.

Slika 3. Etape profesionalnog razvoja

	ETAPA	POD-ETAPA	KRONOLOŠKA DOB	ODLUKE
1	PRIPREMA	Maštanje	do 10	-
		Interes	11 - 12	-
		Prvi izbor	13 - 14	Izbor usmjerenja srednje škole
2	PRIJELAZ IZ OBRAZOVANJA U RAD	Definitivan izbor	15 - 16	Izbor profila
		Prijelaz	17 - 18	Zaposlenost ili studije, izbor studija
		Snalaženje	19 - 21	Izbor tipa posla, odstupanje od studija ili nastavak
		Uvođenje	22 - 24	Promjene posla u Društvu ili izvan, dopuna obrazovanja, sudjelovanje u dobiti.
3	ŽIVOTNI MODEL	Traženje	25 - 30	Eventualne promjene posla i obrazovanje, napredovanje rukovođenje
		Stabilizacija	31 - 42	Oblici sudjelovanja u društvu, obrazovanje, rukovođenje, društvene i političke funkcije
4	ODRŽAVANJE	Održavanje	43 - 56	-
5	POPUŠTANJE	Usporavanje	57 - 62	Hobi, društveno angažiranje, posao, obitelj
		Mirovina	63 -	Potpun prekid ili ograničeni angažman, hobi, obitelj

Izvor: Šverko, B. Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska Sveučilišna Naklada, Zagreb, 2012, str. 56

## POTICANJE USPJEŠNOSTI NA RADU

Poticanje uspješnosti na radu uključuje aktivnosti motivacije, kreativnosti i ocjenjivanja uspješnosti.

Problem dugoročnog zadržavanja jezgre visokokvalitetnih kadrova i motivacije svih zaposlenih na maksimalni angažman i identifikaciju s trgovačkim društvom i stalan kreativni doprinos, uključuju 2 osnovna pitanja:

- kako mjeriti radne rezultate i doprinosi ljudi, te
- kako nagrađivati njihov rad i razviti takav sustav motivacije koji će ih ne samo zadržati u organizaciji nego i stalno poticati na veće radne doprinose?



Uz prvo pitanje vezani su problemi utvrđivanja kriterija i metoda mjerenja i procjenjivanja radnog doprinosa, odnosno uspješnosti na jednoj ili više dimenzija (kvaliteta, kvantiteta, inovacije itd.), a uz drugo razrada valjane i sustavne politike nagrađivanja i niza instrumenata njezine realizacije. Ljudi imaju vrlo različite motivacijske strukture i različite poticaje te zahtijevaju vrlo široku i raznoliku osnovicu motiviranja.

Za jedne su dominantni motivirajući faktori materijalni dobici i privilegije, za druge plaća ili pak uvjeti rada, poslovna i razvojna politika društva, klima u organizaciji. Potrebna je kombinacija motivacijskih faktora, materijalnih i nematerijalnih kako bi se obuhvatile u potpunosti potrebe pojedinca.

Poslovna organizacija mora krenuti od ciljeva organizacije i tek nakon toga mora odgovoriti na pitanja kako operacionalizirati te ciljeve u grupe i individualne te kako mjeriti njihovo izvršenje.

Menadžment dizajnira radne zadatke te poslove u skladu s organizacijskim ciljevima, zapošljava ljude s potrebnim znanjima i umijećima te ih trenira, motivira i nagrađuje. To su neki od temeljnih aspekata angažiranja ljudskih resursa koji omogućuju uspješno djelovanje, a vrednovanje rada služi prvenstveno praćenju realizacije organizacijskih ciljeva kako bi se pravodobno razvijala korporativna strategija, te se prilagodilo okruženju.

Jedna od najpopularnijih i najraširenijih metoda upravljanja uspješnošću menadžmenta i zaposlenika je upravljanje pomoću ciljeva, a prednost je što su menadžeri i zaposlenici upoznati s ciljevima koje treba izvršiti.

Kreativnost koju nosi u sebi pojedinac dolazi od izražaja u određenoj klimi društva i društvenom okruženju iz kojega dolaze poticaji. Stoga je zadatak menadžmenta da se prepozna kreativnost pojedinca u društvu i osigura uvjete rada u kojima će doći njegove sposobnosti do izražaja i u kojima će on moći kreativnost dalje razviti.

Uspješnost u radu je trajna briga subjekata organizacije i upravljanja ljudskim potencijalima te je stoga nužno poticanje svega što ima za posljedicu uspješnost u radu. U tome imaju važnu ulogu motivacija, kreativnost i ocjenjivanje uspješnosti.

## **OTKRIVANJE I OCJENJIVANJE MENADŽERSKIH POTENCIJALA**

Menadžeri su najvažniji kapital i resursa svake organizacije, no istodobno zbog činjenice da su za izgradnju dobrog menadžerskog tima potrebna velika ulaganja kao i mnogo vremena, uvrštavaju se i među najoskudnije resurse.

Pri otkrivanju menadžerskih potencijala i njihovom razvoju treba imati na umu njihove osobine, profesionalne i poslovne osobine kao što su poduzetnost, komunikativnost, kreativnost, učinkovitost, poznavanje metoda rukovođenja, pouzdanost, predanost poslu, i dr.

Bitna pretpostavka za utvrđivanje menadžerskih potencijala i selekcija menadžmenta je određivanje dimenzija menadžerske motivacije i razrada instrumenata za njezino mjerenje i identificiranje.

Pokazalo se da određeni stavovi pridonose izboru menadžerske karijere, a to su:

1. pozitivni stavovi prema autoritetu i ljudima na pozicijama autoriteta,
2. potreba za natjecanjem,
3. potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem,
4. potreba pokazivanjem moći,
5. potreba za istaknutom pozicijom i ponašanjem i
6. potreba za odgovornošću i osjećaj odgovornosti.

## **INFORMIRANJE O PODRUČJU LJUDSKIH POTENCIJALA**

Osnovni cilj informacijskog sustava ljudskih potencijala u društvu je pravodobna informiranost svih zaposlenih o tome što je bitno za njihovu aktivnost i međusobne odnose u sklopu djelokruga njihova djelovanja u procesu rada, upravljanja i odnosa u društvu.

S obzirom na činjenicu da je sustav informacija vezan za razvoj i uporabu ljudskih potencijala ovisi o predmetu izvođača i upravljačke aktivnosti mogući su modeli za razne namjene: model informacija za utvrđivanje strategije i politike razvoja i uporabe ljudskih potencijala, model za potrebe planiranja u području ljudskih potencijala, model za potrebe zapošljavanja, i dr.

Postojanje informacijskog sustava znatno olakšava obavljanje poslova evidencije o razvoju ljudskog potencijala, plaćama, troškovima vezanim za razvoj i uporabu ljudskog potencijala, školovanju i usavršavanju.

Time je bitno olakšan rad odjela ljudskih potencijala budući da su im takvi izvještaji dostupni istovremeno sa postavljanjem zahtjeva od strane vlasnika i menadžera tvrtke.

Osim koncipiranja politike informiranja zaposlenih, što je vrlo je bitna stavka, jako je važno i njihovo obuhvaćanje kako bi sam informacijski sustav funkcionirao.

## LJUDSKI POTENCIJALI I STRATEGIJSKI MENADŽMENT

Ljudski potencijali su osnovica na kojoj se gradi strategija društva, a svi resursi kao strojevi, sirovine i kapital, ciljevi kao proizvodnost i zadovoljavanje potrošača - dolaze od ljudi i na temelju njihova djelovanja. Izbor strategije ništa posebno ne znači ukoliko se ne transformira u strategijski plan koji se potom implementira u praksi, te provede kontrola ostvarivanja izabrane strategije.

Menadžer mora voditi brigu o optimalnoj uporabi resursa i o radu delegiranjem zadaća. Njihova osobito važna zadaća je briga o outputu koji postiže njegov odjel, o ulozi svakog pojedinca i o njegovom zadovoljstvu. Dokumentiranjem vrijednosti rada, proizvodnosti i uspješnosti svakog zaposlenika, odjela, on zapravo kontrolira ostvarivanje ciljeva i u slučaju potrebe poduzima korektivne akcije kako u planovima, tako i u taktikama i strategiji društva.

Uz rukovođenje se obično veže i moć, a koja predstavlja socijalni proces utjecaja rukovođenja na ponašanje i akcije zaposlenih. Postoje 5 osnovnih izvora moći (moć nagrađivanja, prinude, legitimiteta, referenta i znanja), a koje će tipove moći menadžer izražavati ovisi o situaciji, okolini i vremenu. Moć prinude je svakako najnegativnija s obzirom da se oslanja na strah.

Stil rukovođenja je, također, veoma značajan za motivaciju zaposlenih jer direktno utječe na njihovu slobodu u radu, mogućnost odlučivanja, a time zapravo i na njihovu mogućnost isticanja i samo zadovoljenja. Tako se kod autokratskog stila rukovođenja sve usredotočuje na moć menadžera i on upravlja uz pomoć nagrade i kazne, kod demokratskog se naglašava uloga zaposlenih u društvu i omogućena im je participacija u odlučivanju, dok je kod laissez-faire stila (slobodnog) zaposlenima dana maksimalna samostalnost.

Suvremeni menadžeri sve su svjesniji važnosti umijeća rada sa ljudima te od presudne važnosti, postaju njihove slijedeće sposobnosti:

1. da izaberu, treniraju i osposobljavaju zaposlene,
2. da oblikuju i vode sastanke grupa svih vrsta,
3. da upravljaju svim vrstama konflikata između jakih pojedinca i grupa,
4. da utječu i pregovaraju na ravnopravnoj osnovi, i
5. da integriraju napor osoba različitih stručnih specijalnosti.

### 3. AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Menadžment ljudskih potencija je organizacijska funkcija koja povezuje više aktivnosti od kojih su najvažnije planiranje ljudskih potencijala, planiranje kretanja ponude i potražnje za ljudskim resursima u skladu sa razvojem poslovanja, analiza radnih mjesta, intervjuiranje potencijalnih kandidata, zasnivanje radnog odnosa sa izabranima (na određeno ili neodređeno vrijeme), razvoj ljudskih resursa (interno ili eksterno), edukacije, obrazovanje i trening, motiviranje te nagrađivanje zaposlenika, zadržavanje zaposlenika itd.

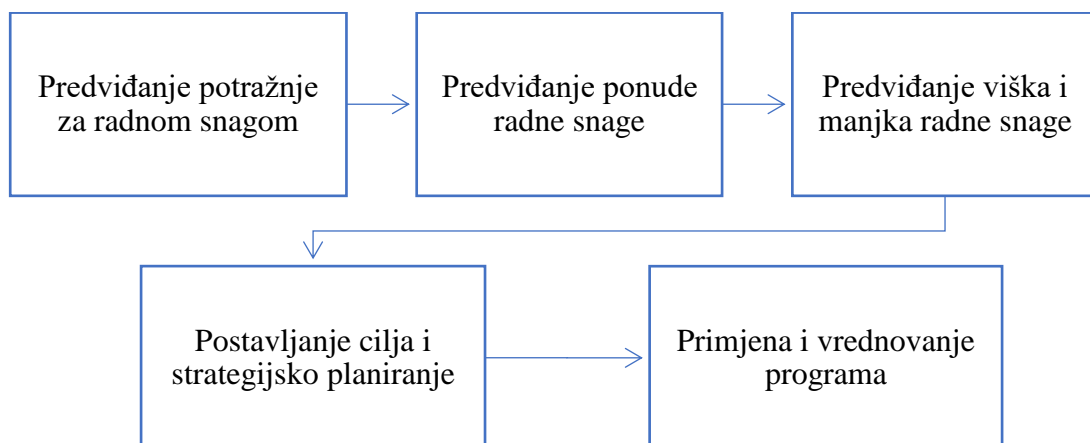
#### 3.1. Planiranje ljudskih potencijala

Planiranje ljudskih resursa je proces usmjeren na prepoznavanje budućih poslovnih potreba društva te zahtjeva okoline i kao realizaciju ispunjenja potreba za ljudskim resursima.

Prema Dessleru planiranje radne snage je proces odlučivanja koja će radna mjesta društvo popuniti i kako. Cilj je identificirati potencijalne nedostatke radne snage, obzirom na projicirane potrebe za djelatnicima. Planiranje radne snage prethodi regrutiranju i odabiru.<sup>2</sup>

Što sve proces planiranja ljudskih resursa obuhvaća, prikazano je u tablici 3.

Tablica 1: Proces planiranja ljudskih resursa



Izvor: obrada autora prema Noe R.A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P.M., Menadžment ljudskih potencijala, treće izdanje, MATE, d.o.o., Zagreb, 2006., str. 147.

<sup>2</sup> Dessler G., Upravljanje ljudskim potencijalima, dvanaesto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2015., str. 99.

Prvi korak je proces planiranja. U predviđanju osoblja menadžeri ljudskih resursa pokušavaju ustanoviti ponudu i potražnju za različite vrste ljudskih resursa. Prvenstveni cilj ovog procesa je predvidjeti područja organizacije gdje će ubuduće postojati višak ili manjak radne snage. Predviđanje se vrši i na strani ponude i na strani potražnje te može napraviti pomoću statističkih metoda ili pomoću metoda prosudbe.

Predviđanje potražnje za radnom snagom razvija se za određene kategorije posla ili područje vještina koje su vezane za sadašnje i buduće stanje u organizaciji. Nakon identifikacije kategorija ili vještina, planer mora potražiti informacije koje će mu pomoći predvidjeti hoće li se potreba za ljudima koji raspolažu tim vještinama ili pripadaju tim kategorijama posla u budućnosti povećati ili smanjiti.<sup>3</sup> Nakon predviđanja potražnje za radnom snagom, slijedi određivanje ponude radne snage. Određivanje unutarnje ponude radne snage traži detaljnu analizu sadašnjeg broja ljudi u raznim kategorijama posla, a navedena analiza se zatim nadograđuje da bi odrazila promjene koje će se u bliskoj budućnosti dogoditi radi mirovina, promaknuća, premještanja, dobrovoljnih odlazaka i otpuštanja.<sup>4</sup>

Nakon procesa predviđanja kao treći korak slijedi određivanje viška ili manjka radne snage. Kada su poznata predviđanja ponude i potražnje radne snage, planer može usporediti brojke kako bi mogao ustanoviti hoće li se pojaviti višak ili manjak radne snage u određenim poslovnim kategorijama.

Četvrti korak ovog procesa je postavljanje cilja i strategijsko planiranje. Svrha postavljanja kvantitativnih ciljeva je usmjeravanje pažnje na problem i davanje mjere za određivanje relativnog uspjeha svakog programa usmjerenog odstranjivanju viška ili manjka radne snage.<sup>5</sup> Nakon što je organizacija postavila cilj mora izabrati između mnogih različitih strategija raspoloživih za otklanjanje viška ili manjka radne snage.

Posljednji korak u procesu planiranja menadžmenta ljudskih procesa je primjena i vrednovanje programa. Programi razvijeni u fazi izbora strategije aktiviraju se u fazi primjene programa. Kritični aspekt primjene programa je pobrinuti se da neka osoba bude odgovorna za postizanje postavljenih ciljeva i da ima potrebne ovlasti i resurse za postizanje tih ciljeva. Završni korak u procesu planiranja je vrednovanje rezultata. Očito vrednovanje je provjera je li organizacija uspješno izbjegla potencijalni višak ili manjak radne snage.

---

<sup>3</sup> Noe R.A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P.M., Menadžment ljudskih potencijala, treće izdanje, MATE, d.o.o., Zagreb, 2006., str. 147.

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> Ibidem

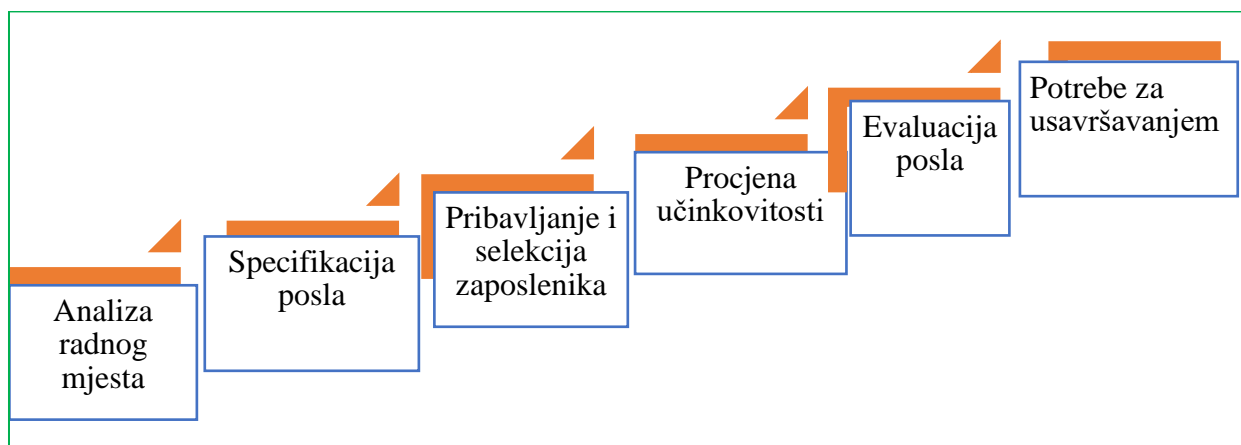
### 3.2. Analiza radnog mjesta

Analiza radnog mjesta jest proces određivanja glavnih zaduženja na radnim mjestima te osobina ljudi koje na ta mjesta društvo treba zaposliti.<sup>6</sup>

Aktivnosti koje obuhvaća analiza radnog mjesta su slijedeće:

- **pribavljanje i selekcija** → prikupljanje informacija o aktivnostima koje radno mjesto obuhvaća te osobinama zaposlenika potrebnima za obavljanje tih aktivnosti,
- **nagrađivanje** → ono ovisi o potrebnoj razini vještina i obrazovanja, stupnju sigurnosti, količini odgovornosti i sl.,
- **usavršavanje** → opisi poslova navode specifične aktivnosti u sklopu radnog mjesta i vještine, a time i usavršavanje,
- **procjena uspješnosti** → u ovom procesu uspoređuje se stvarni uspjeh svakog zaposlenika sa standardima uspješnosti za što je potrebno poznavanje zaduženja i standarda za svako radno mjesto,
- **otkrivanje neraspoređenih aktivnosti**
- **usklađenost sa zakonima o jednakosti pri zapošljavanju** → analiza radnog mjesta ima važnu ulogu u osiguravanju usklađenosti sa zakonima o jednakosti pri zapošljavanju.<sup>7</sup>

Tablica 2: Aktivnosti analize radnog mjesta



Izvor: obrada autora prema Dessler G., Upravljanje ljudskim potencijalima, dvanaesto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2015., str. 142

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> Ibidem

### 3.3. Regrutiranje ljudskih potencijala

Pribavljanje ili regrutiranje ljudskih potencijala polazi od definiranja talenata i što to talent jest. Riječ talent znači „iznimna sposobnost za nešto, dar, darovitost, nadarenost.“<sup>8</sup>

Prema Bahtijarević-Šiber pribavljanje je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine, i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva.<sup>9</sup>

Regrutiranje ili pribavljanje uključuje traženje, privlačenje i osiguravanje određenog skupa kandidata koji se javljaju na oglašena radna mjesta i na koje se poslije primjenjuju postupci selekcije. Regrutiranje se nadovezuje na proces analize posla i planiranja nakon što se procjeni da je potražnja za nekim profilima zaposlenika veća od ponude te ako se društvo odluči za popunu slobodnih radnih mjesta.

Organizacije svoje potrebe za ljudskim resursima zadovoljavaju na dva načina:

- zapošljavanjem novih ljudi
- razvojem potencijala postojećih radnika.<sup>10</sup>

Regrutiranje je dvosmjernan proces jer u njemu sudjeluju dvije strane; društvo koja ima potrebu da popuni slobodna radna mjesta te kandidat koji je zainteresiran za rad u poslovnoj organizaciji. Do potencijalnih kandidata može se doći na dva načina, a to su: interni (unutrašnji izvori regrutiranja) te eksterni (vanjski izvori).

Uobičajeno se koriste oba izvora regrutiranja iako svaki od njih ima svoje nedostatke.<sup>11</sup> Kroz praksu se pokazalo kako je najbolje kada se ta dva izvora međusobno kombiniraju. U tablici 5. su definirane prednosti i nedostaci eksternog i internog izvora regrutiranja.

---

<sup>8</sup> Bartolović V., Vukojević I., Menadžment ljudskih potencijala, Politike Europske unije u razvoju ljudskih potencijala, I. izdanje, Veleučilište u Slavonskom Brodu, 2019., str. 51.

<sup>9</sup> Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str.289.

<sup>10</sup> Čerović S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013., str. 111.

<sup>11</sup> Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str. 294.



Interno regrutiranje podrazumijeva nalaženje kvalificiranih kandidata u samoj organizaciji, među zaposlenima. Svrha internog regrutiranja je pružanje mogućnosti zaposlenicima da napreduju, odnosno da dođu do poslova za koje su zainteresirani i kvalificirani te ih samim time motivirati da budu uspješniji i zadovoljniji, a svakako i da ostanu lojalni poslodavcu.<sup>12</sup>

S druge strane, eksterni izvori regrutiranja pretpostavljaju ukupnu ponudu radne snage izvan organizacije. Iako su metode eksternog regrutiranja skuplje od internog načina, između ostalog zbog utrošenog novca i potrebnog vremena da se do odgovarajućih kandidata dođe, činjenica je da organizacije često nemaju mogućnost izbora ako nema potencijalnih kandidata unutar same organizacije.<sup>13</sup>

Tablica 3. Prednosti i nedostaci unutarnjih izvora kandidata

<b>UNUTARNJI IZVORI</b>	
<b>PREDNOSTI</b>	<b>NEDOSTACI</b>
Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata	Ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao (razie sposobnosti)
Kandidat bolje poznaje organizaciju, njene jake i slabe strane	Unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral
Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih	Može voditi gušenju novih ideja i inovacija
Otvora prostor za promociju	Može učvršćivati ustaljeni način djelovanja te time usporavati pa i sprječavati promjene
Jača percepciju o brizi organizacije o dobrim djelatnicima	
Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske potencijale	
Obično je brže i jeftinije	

Izvor: kreirana tablica prema Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 294.

<sup>12</sup> Ibidem

<sup>13</sup> Ibidem

Tablica 4: Prednosti i nedostaci vanjskih izvora regrutiranja

VANJSKI IZVORI	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
Mnogo je veći „pool“ talenata	Privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje potencijalnih djelatnika mnogo je teže i skuplje
Unose se nove ideje i uvode u organizaciju	Duže je vrijeme prilagodbe i orijentacije
Omogućava promjene	Može izazvati nezadovoljstvo i moralne dileme među onim zaposlenima koji se osjećaju kvalificiranim za taj posao
Smanjuje unutarnje napetosti, rivalitet i sukobe	Uvijek postoji opasnost da se izbor pokaže pogrešnim
Često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja	

Izvor: kreirana tablica prema Bahtijarević- Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 294.

### 3.4. Selekcija ljudskih potencijala

Sama selekcija podrazumijeva smanjivanje broja kandidata koji su se prijavili na oglašeno slobodno radno mjesto, uporabom selekcijskih alata kao što su testovi, centar za procjenu i sigurnosnu provjeru i preporuka. Nakon toga, društvo može intervjuirati najizglednije kandidate i odlučiti kome ponuditi posao. Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima.<sup>14</sup>

Osnovni principi na kojima se bazira selekcija su:

- ljudi se međusobno razlikuju po svojim osobinama
- različiti poslovi zahtijevaju posebne osobine ili kombinacije različitih osobina
- razlika između ljudi uočava se kao što se uočavaju zahtjevi različitih radnih mjesta
- postoji zavisnost ljudi i kriterija u obavljanju posla.<sup>15</sup>

Cilj procesa selekcije je prognozirati i maksimizirati buduću radnu uspješnost zaposlenih i cijele organizacije.<sup>16</sup> Selekcijske odluke su izuzetno važne jer utječu na buduće troškove ili dobiti organizacije. Za određene kadrove se selekcija dodjeljuje vanjskim pružateljima usluga.

<sup>14</sup> Bahtijarević- Šiber, F.: str. 331.

<sup>15</sup> Martinović M, Tanasković Z: Menadžment ljudskih resursa, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice, Užice, 2014., str. 38.

<sup>16</sup> Bahtijarević- Šiber, F.: str. 332.

Glavni troškovi i potencijalni gubitci kod selekcije su:

- izravni troškovi (troškovi pribavljanja, selekcije, nepopunjenosti radnog mjesta i sl.),
- troškovi uvođenja i osposobljavanja novozaposlenih,
- niži radni učinak i uspješnost,
- nezadovoljstvo i frustracija,
- apsentizam,
- pogreške i nesreće na radu,
- fluktuacija,
- loši međuljudski odnosi,
- vrijeme onih koji se bave lošim djelatnicima te
- demotivacija za rad.<sup>17</sup>

Zaposlenik koji se ne ponaša u skladu sa željenim ponašanjima društva, može negativno utjecati na druge zaposlenike kao i način izvršavanja zadataka. Također, s druge strane, novi zaposlenici vrlo često unose svjež pogled na stvari i kako se posao obavlja, iako često u početku nailaze na neprihvatanje.

Nadalje, proces selekcije obuhvaća analizu prispjelih prijava te se odvija u četiri glavne faze:<sup>18</sup>

- procjena potražnje za kandidatima radi definiranja kriterija selekcije,
- definiranje profila osobnosti,
- izbor tehnika i metode selekcije,
- sinteza svih prikupljenih informacija te donošenje odluka o izboru kandidata.

Intervju je najzastupljeniji način odabira kandidata. Cilj je tijekom istog, prikupiti informacije o kandidatima koje će omogućiti bolje prepoznavanje i odluku o tome tko će bolje od njih obavljati posao, te su uklopiti u tim i time dovesti do odluke o odabiru. Nakon Covid 19, većina intervjua se obavlja putem online platformi, pogotovo prvi krugovi odabira, a najuži krug odabranih kandidata se poziva na razgovor uživo.

---

<sup>17</sup> Bahtijarević- Šiber, F.: str. 335.

<sup>18</sup> Bahtijarević- Šiber, F.: str. 338.

Društvo najčešće koristiti strukturirane intervjuje, odnosno svim kandidatima se postavljaju ista pitanja istim redoslijedom, te sa nakon intervjuja, često provodi psihološko testiranje koje obuhvaća test ličnost te test inteligencije.

### 3.5. Obrazovanje i razvoj kadrova

Pažljiv odabir djelatnika ne jamči i njihovu učinkovitost. Iako postoje djelatnici visokog potencijala, oni ne mogu obaviti svoj posao ako ne znaju što činiti i kako to obaviti. Stoga, zadatak obuke ljudskih resursa je pobrinuti se da zaposlenici znaju što trebaju činiti i kako to obaviti.

Potrebno je razlikovati ta tri pojma:

- **Obrazovanje** je stjecanje općih i profesionalnih znanja i vještina (u određenoj profesiji, ali ne na određenim konkretnim poslovima ili vezanim uz konkretnu organizaciju), označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koje ju osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama.<sup>19</sup>
- **Obuka** je usmjerena je na stjecanje znanja i vještina vezanih uz konkretne poslove ili konkretno radno mjesto. Obuka se u pravilu provodi kroz rad i na radno mjesto za razliku od obrazovanja koje se provodi u specijaliziranim obrazovnim institucijama.<sup>20</sup>
- **Razvoj** je stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje složenijih, novih poslova i pozicija i pripremaju ga za budućnost u zahtjeve koji tek dolaze. Širi i povećava ukupne individualne potencijale i priprema za buduće izazove i poslove.<sup>21</sup>

Obuku je moguće definirati s aspekta pojedinca i s aspekata društva. S aspekta pojedinca, obuka se definira kao svaki manje ili više organiziran program uvježbavanja neke tjelesne ili intelektualne aktivnosti ili tjelesne odnosno psihičke karakteristike ili kao proces promjene ponašanja i stavova zaposlenika na način koji povećava vjerojatnost postizanja ciljeva.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Bahtijarević- Šiber, F.: op.cit, str. 721.

<sup>20</sup> Rupčić N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, 2018., str. 247.

<sup>21</sup> Ibidem op.cit. str. 722.

<sup>22</sup> Bakotić D., Bogdanović V., Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, 2013.

Svakodnevne promjene koje se događaju u organizaciji pokreću potrebu za obukom, te su one grupirane na sljedeći način:<sup>23</sup>

- promjene u proizvodnoj orijentaciji organizacije,
- promjene u tržišnoj orijentaciji poduzeća,
- promjene u tehnološkoj koncepciji obrade materijala,
- promjene u tehnološkoj koncepciji obrade informacija,
- promjene u tehničkoj osnovi proizvodnje,
- promjene u sirovinama, materijalu i drugim inputima,
- promjene u organizaciji i upravljanju te
- promjene u ljudskim resursima.

Osim navedenih promjena u organizaciji, isto tako važne su i promjene koje nastaju u zakonskom okviru (zakonski i drugi propisi) te promjene u fundamentalnim disciplinama. Obuka obuhvaća već zaposlene u poduzeću i one koji se tek zapošljavaju, te se obukom treba obuhvatiti:<sup>24</sup>

- razvijanje vještina, tj. sposobnosti da zaposleni svoj posao obavljaju uspješno ,
- davanje informacija o poduzeću, njegovim proizvodima, uslugama, poslovnoj politici i drugim karakteristikama te
- razvijanje povoljnog stava zaposlenih prema svom poduzeću.

U nastavku navode se neki od ciljeva obrazovanja:<sup>25</sup>

- snižavanje troškova poslovanja,
- povećanje inovativnosti,
- uvođenje promjena,
- potpuna kvaliteta,
- fleksibilnost,
- decentralizacija, itd.

---

<sup>23</sup> Bubble M., Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str. 411.

<sup>24</sup> Ibidem

<sup>25</sup> Poljak T., Psihologija rada, FER Zagreb, 2006., str. 26.

### **3.6. Motiviranje i nagrađivanje**

Menadžeri imaju presudnu ulogu u uporabi i razvoju ljudskih potencijala i njihovu usmjeravanju na ostvarivanje ciljeva, zadržavanju kvalitetnih ljudi, povećanju zadovoljstva i kvalitete radnog života, te otklanjanju svih oblika kontraproduktivnog ponašanja.<sup>26</sup>

Opće pravilo je da se organizacija i menadžment trebaju prema pojedincu ponašati onako kako žele i očekuju da se on ponaša prema njima. U poduzećima je neophodno razviti širok i sveobuhvatan sustav motiviranja koji uvažava različite individualne potrebe i aspiracije, te raznolike mehanizme njihova zadovoljavanja i poticaje za različite oblike ponašanja po kojima ovisi uspješnost organizacije.<sup>27</sup>

#### **3.6.1. Materijalne strategije motiviranja**

Materijalne strategije su strategije koje se odnose na nagrađivanja pojedinaca, grupnog nagrađivanja, te beneficija. Nagrađivanje pojedinca se odnosi na nagrađivanje pojedinih zaposlenika zbog određenog uspjeha dok nagrađivanje grupe znači nagrađivanje cijele grupe ili tima koji je zaslužan za ostvarivanje nekog uspješnog rezultata.

Beneficije su materijalne strategije nagrađivanja koje zaposlenik dobije, a koje nisu njegova plaća, odnosno određeni bonusi i naknade. Beneficije ne moraju uvijek biti materijalne nego mogu biti i nefinancijskog karaktera kao osiguranje u slučaju nesreće, dnevni odmori, slobodni dani, plaćena usavršavanja, stipendije za obrazovanje i sl.

Materijalne kompenzacije se mogu podijeliti na izravne i neizravne materijalne kompenzacije, i to na razini pojedinaca i na razini poduzeća.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Bahtijarević- Šiber, F.: op.cit., str. 600. – 601.

<sup>27</sup> Bahtijarević- Šiber, F.: op.cit., str. 602. – 603.

<sup>28</sup> Bahtijarević- Šiber, F.: op.cit., str. 614.

Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenika prikazana je u tablici 5.

Tablica 5. Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike

	Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
➤ Pojedinac	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plaća</li> <li>➤ Bonusi i poticaji</li> <li>➤ Naknade za inovacije</li> <li>➤ Naknada za širenje znanja i fleksibilnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Stipendije i školarine</li> <li>➤ Studijska putovanja</li> <li>➤ Specijalizacije</li> <li>➤ Plaćene odsutnosti te slobodni dani</li> <li>➤ Službeni automobil na korištenje</li> <li>➤ Managerske beneficije</li> </ul>
➤ Poduzeće	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bonusi vezani za rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća</li> <li>➤ Udio u profitu</li> <li>➤ Udio u vlasništvu (dionice)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mirovinsko osiguranje</li> <li>➤ Zdravstvena zaštita</li> <li>➤ Životno osiguranje i druga osiguranja</li> <li>➤ Naknada za nezaposlenost</li> <li>➤ Obrazovanje</li> <li>➤ Godišnji odmor</li> <li>➤ Božićnica</li> </ul>

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 614.

### 3.6.2. Nematerijalne strategije motiviranja

Zaposlenik će biti više motiviran za obavljanje posla ako vidi svrhu toga što radi. Istraživanja su pokazala da su zaposlenici kojima je novac jedina motivacija u poslu manje zadovoljni i da sve više traže sve veću novčanu nagradu za istu izvedbu. Zaposlenicima treba omogućiti veću samostalnost, upravljanje vremenom (fleksibilnost), te nadzor nad načinom obavljanja posla i sl. Fleksibilna organizacija posla postiže velike uspjehe u zadržavanju najboljih zaposlenika.<sup>29</sup>

Motivacija koja se bazira na novčanoj nagradi djeluje ako u su pitanju jednostavniji poslovi. Međutim ako poslovi zahtijevaju kreativnost, tada je motivacija putem novčane nagrade manje efikasna. Novčana nagrada ometa kreativnu funkciju jer se zaposlenik koncentrira na nagradu, te u tom slučaju menadžeri trebaju omogućiti takvim djelatnicima zadovoljavanje dubljih unutarnjih potreba za pronalaženjem smisla, svladavanje izazova, postizanjem samostalnosti i sl.<sup>30</sup>

Nematerijalne strategije motiviranja odnose se na motiviranje kroz zadovoljavanje potreba koje nisu vezane za financije, odnosno uz zadovoljavanje potreba koje se odnose na postignuće, priznanje, odgovornost, osobni razvoj i sl. Razlikuju se nematerijalne strategije kao što su dizajniranje posla, participiranje zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, priznanje, usavršavanje, razvoj karijere itd.<sup>31</sup>

Oblikovanje posla čini vrlo značajan segment nematerijalnih strategija motiviranja budući da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu na radnu motivaciju i život pojedinca. Pomoću preoblikovanja posla najvećim dijelom nastoji se posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim. Važan individualni pristup oblikovanju radnog mjesta je rotacija posla kod koje se periodično pomiču ljudi s jednog posla na drugi čime se sprječava monotonija i dosada ljudi.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Kanfer, R.: Motivation theory and industrial and organizational psychology, Handbook of industrial and organizational psychology, 1(2), 1990., str. 75. – 130.

<sup>30</sup> Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog Veleučilišta u Čakovcu, 2(1), 2011., str. 152. – 169.

<sup>31</sup> Bahtijarević- Šiber, F., op.cit., str. 668.

<sup>32</sup> Buntak, K., Drožđek I., Kovačić, R.: Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 7(02), Hrčak, 2013., str. 214., dostupno na [file:///C:/Users/Ico/Downloads/tj\\_7\\_2013\\_2\\_213\\_219.pdf](file:///C:/Users/Ico/Downloads/tj_7_2013_2_213_219.pdf), (pristup 15.04.2023).



Bitan faktor u cjelovitom motivacijskom sustavu imaju menadžeri i njihov stil rukovođenja. Zadatak je shvatiti potrebe i želje zaposlenih, te uklopiti u specifičnu situaciju poduzeća kako bi se postigla uspješnost i produktivnost.

Uključivanje zaposlenika u procese odlučivanja i u odlukama unutar organizacije potiče kreativnost, potencijal motiviranost i uključenost zaposlenih i osiguravaju bolju kvalitetu odluka i ukupnu organizacijsku uspješnost.

Pomoću metode upravljanja ciljevima, uprava organizacije u suradnji za zaposlenicima nastoji postaviti ciljeve. Time je jasno definirana aktivnost i ponašanje pojedinca, raspon odgovornosti, vremenski rok ostvarenja cilja na individualnoj, odjelnoj i organizacijskoj razini.

Količina vremena provedenog na poslu znatno utječe na ustrajnost i kvalitetu obavljenih zadata, te se sve više pažnje pridaje organizaciji radnog vremena kao npr. mogućnost da zaposlenici povremeno rade od kuće, podjela tjednih poslova na više zaposlenika, manji radni tjedan, fleksibilno radno vrijeme i sl. Značajnu ulogu u motivaciji imaju i sigurnost i stalnost zaposlenja, različita priznanja, veća neformalnost, jednakost, uklanjanje formalnih i funkcionalnih barijera u komunikaciji.

Ovisi o organizaciji hoće li ista staviti veći naglasak na materijalne ili nematerijalne mehanizme. Poželjno je naravno da oba integrira u motivacijski sustav jer bilo bi pogrešno očekivati da će nedostatak na jednom polju (mala plaća) biti nadomješten na drugom polju (pohvala ili rotacija posla i obogaćivanje posla).

## 4. TRIGLAV OSIGURANJE D.D. ZAGREB

Triglav osiguranje d.d. dio je Grupe Triglav, najveće osigurateljne grupacije u jugoistočnoj Europi. Prisutno je na hrvatskom tržištu od 1967. te s tradicijom dužom od 50 godina s pravom nosi epitet jedne od najstarijih osigurateljskih kuća u Hrvatskoj.

Slika 4. Simbol Triglav osiguranja u karakterističnoj kombinaciji crveno bijele boje



Izvor: <https://www.triglav.hr/>, 15.04.2023.

Triglav osiguranje je u 100% vlasništvu TRIGLAV INT d.d., koji je u 100% vlasništvu Zavarovalnice, te zajedno čine Triglav grupu.

Temeljni kapital iznosi 285.001.500,00 kuna /37.826.199,48 euro (fiksni tečaj konverzije)

Slika 5. Centrala Društva – Antuna Heinza 4, 10 000 Zagreb



Izvor: <https://www.triglav.hr/> (15.04.2023.)

## 4.1. TRIGLAV GRUPA – povezana društva, ciljevi, strategija

Slika 6. Karta Triglav Grupe



Izvor: <https://www.triglav.eu/en/about-us/triglav-group/companies> (15.04.2023.)

Zemlje koje čine Triglav Grupu su:

- Slovenija,
- Hrvatska,
- Bosna i Hercegovina,
- Srbija,
- Crna Gora i
- Sjeverna Makedonija.

Grupa ostvaruje svoju misiju stvaranja sigurnije budućnosti koja se temelji na orijentaciji na održivost koristeći okolišne, društvene i upravljačke čimbenike. Grupa ima za cilj igrati vodeću ulogu u integraciji najboljih svjetskih ESG praksi u svoje poslovanje u Adria regiji i zna kako prepoznati prilike i rizike održivog razvoja.

Slijedeći ciljeve održivosti, Triglav Grupa stvara dugoročno stabilnu osnovu za svoje profitabilno i sigurno poslovanje, promiče prijelaz u održivo društvo i smanjuje svoj utjecaj na klimatske promjene. Triglav Grupa su svom portfelju ima osigurateljna i ne osigurateljna društva.

Grupa Triglav revidirala je svoju strategiju za 2025<sup>33</sup>. Grupa nastavlja slijediti postojeće ključne strateške smjernice, nadograđujući ih u smislu aktivnosti rasta i razvoja te poboljšanog pristupa usmjerenog na klijenta. Usredotočujući se na te ciljeve, Grupa nastavlja provoditi proces digitalne transformacije i razvijati poslovne modele i ekosustave orijentirane na usluge koji se bave međusobno povezanim potrebama klijenata.

Planirano poslovanje Grupe ostaje profitabilno i sigurno. Svojim održivim poslovanjem Grupa nastavlja svojim zaposlenicima osiguravati razvojno okruženje, održavati veze s partnerima te biti stabilna, sigurna i isplativa investicija za investitore.

Triglav Grupa je kao temelj uzela etički rad na kojem gradi svoju viziju i budućnost. Postupajući ponajprije etički, Grupa osigurava sigurno poslovanje, ugled i integritet svoje robne marke u Grupi Adria zemalja, te osigurava učinkovito upravljanje i jača uzajamno povjerenje. Zbog svega navedenog uveden je i Kodeks Triglav Grupe.

---

<sup>33</sup> <https://www.triglav.eu/en/about-us/triglav-group/strategy>, (15.04.2023.)

## 4.2. Kodeks TRIGLAV GRUPE

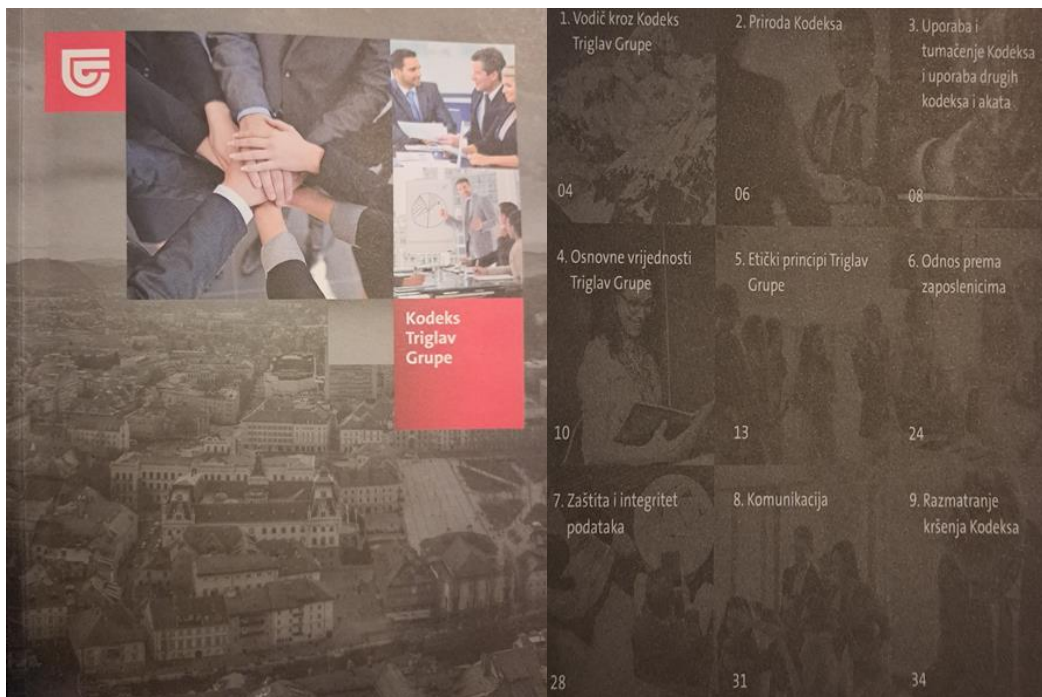
Triglav Grupa je 2015. godine donijela i usvojila Kodeks Grupe kojim se pobliže definiraju osnovne vrijednosti organizacije, etički pristup, odnos prema zaposlenicima, zaštita i integritet podataka, komunikacija i kršenje Kodeksa. **Kodeks je glavni dokument koji obvezuje sva Društva Triglav Grupe, njihovo rukovodstvo i zaposlenike.**

Glavna smjernica po kojoj su kasnije kreirani i usvojeni interni Pravilnici i akti Društva, a u slučaju da interni akti nisu u skladu sa Kodeksom, važeće su odredbe Kodeksa.

Iako možda nekima zvuči suhoparno, a nekima životno, Triglav Grupa je odlučila da je temelj na kojem grade svoju budućnost, svoju viziju, etički rad. Postupajući etički, Grupa osigurava sigurno poslovanje, ugled i integritet svoje robne marke, te se osigurava učinkovito upravljanje i jača uzajamno povjerenje.

Dio Kodeksa koji se odnosi na osnovne vrijednosti, zaposlenike i komunikaciju, dodatno će obraditi kroz dio službe za ljudske potencijale.

Slika 7. Kodeks Triglav Grupe



Izvor: Kodeks Triglav Grupe, 2019. godine

## 5. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA TRIGLAV OSIGURANJA D.D.

Društvo je ustrojeno u dualističkom načelu, u kojem Uprava Društva vodi poslovanje, a Nadzorni odbor ju nadzire.

Organi Društva su:

- Uprava Društva
- Nadzorni odbor i
- Glavna Skupština

### 5.1. Izvadak iz sudskog registra

Slika 8. Izvadak iz Sudskog registra

The screenshot shows the 'Sudski registar' (Court Register) website interface. The search criteria are: MBS (empty), Naziv / Ime (Približno počinje s) TRIGLAV OSIGURANJE, Postupak (-Svi-), Status subjekta (-Svi-), OIB (empty), and Sud (-Svi trgovački sudovi-). The search results table is as follows:

MBS	OIB	Sud	Status	Naziv / Ime subjekta	Status naziva	Adresa
040033293	29743547503	TS Zagreb	Aktivan	TRIGLAV OSIGURANJE d. d.	Aktivno	Zagreb, Ulica Antuna Heinza 4

redak 1 - 1 od 1

Izvor: [Sudski registar - Pretraga subjekata\(pravosudje.hr\)](https://sudreg.pravosudje.hr) (15.04.2023.)

Osobe ovlaštene za zastupanje<sup>34</sup>:

DARKO POPOVSKI, OIB: 22065173817 (Prikaži vezane subjekte)

Zagreb, Ulica kralja Zvonimira 106A

- član uprave

- zastupa skupno, s predsjednikom uprave od 16. rujna 2022. godine

Tedo Djekanović, OIB: 93641979647 (Prikaži vezane subjekte)

Slovenija, LESCE, Plana 9

- zamjenik predsjednika uprave

- zastupa skupno, s članom uprave od 16.03.2023. godine

<sup>34</sup> [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:040033293](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:040033293) (15.04.2023.)

## 5.2. Poslovne funkcije i mreža

Poslovne funkcije Društva obavljaju se u sklopu sljedećih organizacijskih jedinica:

- ured Uprave
- sektor
- samostalna služba
- služba (unutar sektora)
- odjel (unutar službe u sektoru)
- podružnica (unutar Sektora prodaje)

Poslove Društva vodi Uprava Društva.

Rad zaposlenih u Triglav osiguranju d.d. fizički se izvodi u Centrali i podružnicama Društva, te u prodajnim uredima koji su otvoreni u sklopu podružnica. Podružnice se nalaze u većim gradovima Republike Hrvatske. Poslovne funkcije obavljaju se jedinstveno i centralizirano na razini Društva unutar pojedinih organizacijskih jedinica, što znači da je direktor sektora, odnosno voditelj službe nadležan radnicima svoga sektora ili službe bez obzira na lokaciju izvođenja rada.

Poslovna mreža Triglav osiguranja sastoji se od približno 70 prodajnih ureda te preko 520 zaposlenih. Time je Društvo spremno pružiti kompletnu i pravovremenu osigurateljnu uslugu – od sklapanja policia svih vrsta osiguranja, do isplata šteta.

Tablica 6. Podružnice Triglav osiguranja d.d.

Oznaka OJ	Organizacijska jedinica
16	Podružnica Zagreb
17	Podružnica Rijeka
18	Podružnica Čakovec
19	Podružnica Koprivnica
22	Podružnica Pula
23	Podružnica Varaždin
30	Podružnica Osijek
31	Podružnica Zadar
32	Podružnica Split
66	Centrala

Izvor: Pravilnik o organizaciji rada i sistematizaciji poslova Triglav osiguranja d.d., Zagreb 2019

Organizacijska struktura Triglav osiguranja d.d. putem organigrama prikazuje odnose između pojedinih radnih mjesta i organizacijskih jedinica unutar organizacije, odnosno okomite povratne veze i vodoravne funkcionalne odgovornosti.

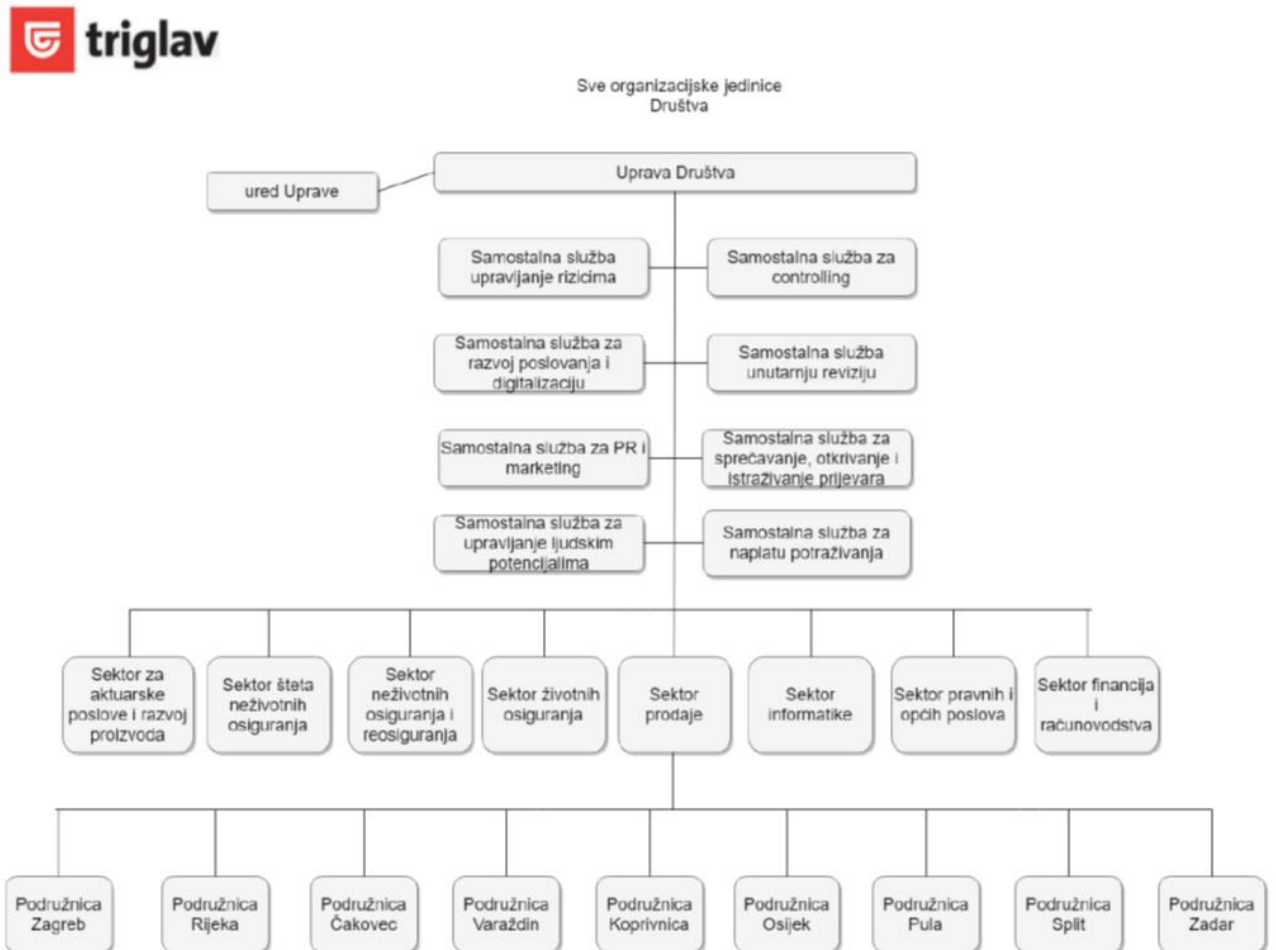
Organizacijska jedinica obuhvaća skupinu povezanih radnih mjesta sličnih karakteristika, bez obzira na geografsku lokaciju na kojoj se posao tih radnih mjesta obavlja. Obilježja kvalitetne organizacijske strukture su da se istoj mora omogućiti:

- Ostvarenje ciljeva
- Optimalnu podjelu rada
- Davanje velike pozornosti ključnim funkcijama u organizaciji
- Efikasnu uporabu resursa
- Fleksibilnost
- Jasno alociranje odgovornosti te
- Efikasnu komunikaciju



## 5.2.1. Shematski prikaz organizacijskih jedinica Triglav osiguranja d.d.

Slika 9. Organizacijske jedinice Triglav osiguranja d.d.



Izvor: Pravilnik o organizaciji rada i sistematizaciji poslova Triglav osiguranja d.d., Zagreb 2019

## 5.2.2. Služba ljudskih potencijala Triglav osiguranja d.d.

Samostalna služba za upravljanje ljudskim potencijalima u trgovačkom društvu Triglav osiguranje d.d. je organizacijska jedinica u kojoj se obavljaju stručni ili specijalistički poslovi značajni za poslovanje Društva. Služba je zadužena za 521 zaposlenika.

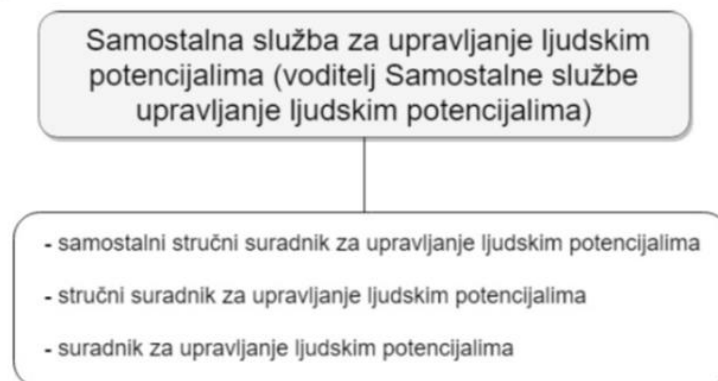
Tablica 7. Prikaz strukture ljudskog potencijala organizacije po stupnju obrazovanja

Stupanj obrazovanja	Broj	%
Doktori znanosti	12	2,30%
Magistri	94	18,04%
Visoko obrazovanje	75	14,40%
Više obrazovanje	312	59,88%
Srednje obrazovanje	24	4,61%
Osnovna škola	4	0,77%
<b>U K U P N O</b>	<b>521</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Pravilnik o organizaciji rada i sistematizaciji poslova Triglav osiguranja d.d., Zagreb 2019

Samostalnom službom upravlja voditelj samostalne službe, koji je odgovoran nadležnom članu Uprave. Samostalna služba nema podređene organizacijske jedinice.

Slika 10. Organizacijska shema Samostalne službe za upravljanje ljudskim potencijalima



Izvor: Pravilnik o organizaciji rada i sistematizaciji poslova Triglav osiguranja d.d., Zagreb 2019

## **SLUŽBA LJUDSKIH POTENCIJALA I KODEKS TRIGLAV GRUPE**

Kodeks je Triglav Grupa donijela u lipnju 2015. godine.

Kodeks pobliže definira osnovne vrijednosti organizacije, etički pristup, odnos prema zaposlenicima, zaštitu i integritet podataka, komunikaciju i kršenje Kodeksa. Isti je vodič i alat prilikom suočavanja s pitanjima koja se pojavljuju tijekom rada i odgovornom donošenju pravih odluka, kompas u mnoštvu propisa koji reguliraju poslovanje.

Kodeks je na jednom mjestu prikupio i predstavlja osnove etičke standarde ponašanja u Triglav Grupi koji su usklađeni s vizijom, misijom, kulturom i ciljevima društva. Međutim, odgovornost za ponašanje na svim položajima i u različitim okolnostima snosi svatko od zaposlenika. To treba biti vodilja za jačanje poštenog i etičkog ponašanja na svim razinama – u odnosu prema okruženju, zaposlenicima, a ponajprije prema nama samima.

Isti obvezuje sve zaposlenike i druge osobe koje rade u ime i korist Triglav Grupe, rukovodstvo, zaposlenike i ostale, da svojim ponašanjem predstavljaju uzor i vode računa o tome da i oni sami, postupaju u skladu sa osnovnim vrijednostima (stručnost, sigurnost, društvena odgovornosti i jednostavnost) i principima Kodeksa.

### **5.2.3. Zapošljavanje i odabir zaposlenika**

Zbog same djelatnosti kojom se Društvo bavi, velika je fluktuacija zaposlenika, jer polovica zaposlenika radi isključivo na poslovima prodaje osiguranja. Zbog navedenog, vrlo često su konstantno otvoreni natječaji za zastupnike u osiguranju.

Manji dio oglasa za upražnjenja radna mjesta, odnosi na ostala radna mjesta. Već pri samom zaprimanju molbi za posao, iste se raspoređuju te dodatno analiziraju i klasificiraju. Vrlo važnu ulogu ima iskustvo kandidata, te nakon toga komunikativnost, organiziranost, kao i konačnici, da li se profil kandidata uklapa u profil zaposlenika koji već rade u Društvu.

Kandidati prolaze nekoliko krugova razgovora te testiranje. Nakon odabira najboljih zaposlenika, odabiru su najbolji kandidati koji se ponudi sklapanje ugovora o radu. Svi zaposlenici u Društvu imaju probni rad, koji ovisi o stručnoj spremi i radnom mjestu na koje se prijavljuju.

Kodeksom Triglav Grupe te Pravilnikom o radu, definirane su poželjna znanja te karakteristike koje budući zaposlenici trebaju imati, te svi budući zaposlenici imaju pravo uvida u iste prije sklapanja ugovora o radu.

## 5.2.4. Popis i opisi vještina zaposlenika

U Pravilniku<sup>35</sup> o organizaciji rada i sistematizaciji poslova Društva, postoji cjelokupni popis svih radnih mjesta u Društvu te opis radnih mjesta. Na sve zaposlenike u organizaciji, odnosi se članak 1. i 2. :

„Članak 1<sup>36</sup>.

Na sve radnike zaposlene na radnim mjestima direktora sektora, voditelja samostalnih službi i direktora podružnica primjenjuje se jedinstveni dio opisa radnih mjesta s aktivnostima višeg rukovodećeg nivoa, pored kojih svatko od tih radnika obavlja i specifične stručne aktivnosti.

### **Rukovodeće aktivnosti višeg rukovodećeg nivoa su:**

- odgovornost za djelokrug rada cijele organizacijske jedinice
- usmjeravanje, nadziranje i koordiniranje rada organizacijske jedinice
- stručno usmjeravanje i usklađivanje predmeta na području rada organizacijske jedinice
- podnošenje prijedloga Upravi iz djelokruga rada organizacijske jedinice
- odgovornost za pravovremeno provođenje odluka Uprave u kojima je zadužena osoba radnik organizacijske jedinice, te pravilno provođenje zakonskih propisa i akata Društva
- praćenje zakonodavstva i drugih propisa iz svog djelokruga rada te osiguravanje usklađenosti rada Društva s istima na području svoje organizacijske jedinice
- stručna pomoć i suradnja s ostalim organizacijskim jedinicama Društva i vanjskim institucijama po pitanjima iz djelokruga rada organizacijske jedinice
- sudjelovanje u pripremi, izradi, usklađivanju i dopunama općih akata Društva vezanih za djelokrug rada organizacijske jedinice
- sudjelovanje u izradi poslovnih planova Društva vezano uz rad organizacijske jedinice,- priprema i izrada materijala iz djelokruga rada jedinice za potrebe izvještavanja nadzornog tijela
- odgovornost za pravovremeno upućivanje izvještaja s područja rada organizacijske jedinice prema Upravi Društva, Zavarovalnici Triglav, nadležnim tijelima i dr.
- sudjelovanje u izvođenju obrazovanja za svoju i ostale radne jedinice Društva
- upravljanje ljudskim potencijalima zaposlenima u organizacijskoj jedinici u koordinaciji s nadležnim članom Uprave i u suradnji sa Službom za upravljanje ljudskim potencijalima
- izvođenje godišnjih ocjenjivačkih i razvojnih razgovora unutar organizacijske jedinice.

---

<sup>35</sup> Pravilnik o organizaciji rada i sistematizaciji poslova Triglav osiguranje d.d., Zagreb, 2019

<sup>36</sup> Ibidem, str. 5

## Članak 2<sup>37</sup>.

Na sve radnike zaposlene na radnim mjestima voditelja službi unutar sektora primjenjuje se jedinstveni dio opisa radnih mjesta s aktivnostima srednjeg rukovodećeg nivoa, pored kojih svatko od tih radnika obavlja i svoje specifične stručne aktivnosti.

Rukovodeće aktivnosti srednjeg rukovodećeg nivoa su:

- odgovornost za djelokrug rada Službe

sastavljanje plana rada službe u suradnji s nadređenim

- vođenje i koordinacija rada Službe (zaprimanje naloga od direktora Sektora, raspodjela zadataka, izvršenje dijela zadataka, praćenje i nadzor izvršenja zadataka, povratna informacija direktoru Sektora o izvršenim zadacima)

- predlaganje, te priprema opisa radnih procedura i pravilnika s područja djelokruga Službe

- briga o pravovremenoj dostavi različitih izvještaja s područja rada Službe

- izvođenje godišnjih ocjenjivačkih razgovora unutar radne jedinice u dogovoru s nadređenim

- komunikacija sa stručnim službama Zavarovalnice Triglav i ostalih društava Grupe Triglav vezana uz poslove iz djelokruga rada Službe

- planiranje i sudjelovanje u procesu izrade strategije i planova Društva s područja poslova Službe

- suradnja na izradi i izrada internih akata Društva i drugih akata iz domene Službe (pravilnici, naputci, okružnice...)

- stručna pomoć i suradnja s organizacijskim jedinicama Društva i vanjskim institucijama iz djelokruga rada Službe

- sudjelovanje u izradi i izrada složenijih sporazuma, nagodbi, prijedloga i odluka iz domene Službe

- pripremanje različitih prijedloga odluka, prijedloga sporazuma iz domene Službe, sukladno odlukama Uprave Društva

- davanje savjeta Sektoru, službama unutar Sektora, Upravi i menadžmentu o zakonskim propisima, pravima, obvezama i povlasticama iz djelokruga rada Službe

- sudjelovanje u izvođenju obrazovanja za radno područje Službe i ostalih radnih jedinica Društva

- praćenje zakonodavstva, propisa i internih akata Društva na području rada službe, osiguravanje usklađenosti Društva s istima te kontrola pravilnog provođenje istih“

---

<sup>37</sup> Pravilnik o organizaciji rada i sistematizaciji poslova Triglav osiguranje d.d., Zagreb, 2019, str. 6

### **5.2.5. Popis glavnih odgovornosti i aktivnosti službe ljudskih potencijala**

Najvažnije te glavne odgovornosti i aktivnosti službe ljudskih potencijala su planiranje i sudjelovanje u procesu izrade strategije i planova Društva s područja kadrovskih poslova i upravljanja ljudskim potencijalima (plan kadrova, plan edukacija, troškova), briga za izradu izvješća, te nadzor, priprema ili sudjelovanje u pripremi statističkih izvješća i pregleda s područja kadrovskih poslova i upravljanja ljudskim potencijalima (godišnji kadrovski plan, godišnje kadrovsko izvješće, kvartalna izvješća, izvješća za vanjske institucije, sudjelovanje u procesu upravljanja ljudskim potencijalima, organiziranje, nadziranje i koordiniranje procesa pribave i selekcije kandidata, organiziranje, nadziranje i koordiniranje procesa zapošljavanja i izrade sve potrebite dokumentacije (ugovor o radu, potvrda o upoznavanju s internim aktima Društva, prijava ovlaštenja potpisa...), organiziranje, nadziranje i koordiniranje vanjskih i internih edukacija radnika (kontakti i dogovori s izvođačima edukacija, provođenje edukacija, evidencije edukacija, istraživanje zadovoljstva polaznika, izrada preporuka za buduću suradnju s izvođačima itd.

Posebna pažnja se pridaje na osmišljanje, predlaganje, organiziranje, nadziranje i koordiniranje provedbe motivacijskih shema i inicijativa za radnike, kao i sudjelovanje u planiranju i razvoju karijera i sve to u komunikaciji sa stručnim službama Zavarovalnice Triglav i ostalih društava Grupe Triglav.

Također, briga o stvaranju što bolje organizacijske klime i kulture kroz osmišljanje, predlaganje i provođenje različitih inicijativa i vrednovanje istih, priprema odluka, sporazuma, ugovora o radu te druge dokumentacije iz radnog odnosa i koordinaciju njihova pravovremenog uručivanja i potpisivanja, pravovremenoj prijavi/odjavi radnika na mirovinsko i zdravstveno osiguranje, arhiviranje dokumentacije iz radnog odnosa kao i priprema podataka koji su osnova za obračun plaća, naknada, jubilarnih nagrada, regresa i ostalih isplata radnicima, briga o kadrovsko-informacijskom sustavu u smislu koordinacije s vanjskim partnerom vezano uz nadogradnju, održavanje i rješavanje problema, te obavljanje drugih zadataka po nalogu nadređenog.

## **6. INTERVJU: ZADOVOLJSTVO SLUŽBOM LJUDSKIH POTENCIJALA U TRIGLAV OSIGURANJU d.d.**

Intervju je proveden sa bivšom zaposlenicom Društva u dva termina. Tijekom prvog termina, obrazložena je tema i struktura rada u kojem će odgovori na postavljena pitanja biti korišteni. Drugi termin je dogovoren kroz tjedan i isti je proveden u Zagrebu, trajao je dva sata i obuhvatio je pitanja kao i odgovore koji su navedeni kao dio ovog završnog rada.

Navedena zaposlenica je odabrana zbog činjenice da je u Društvu provela veći broj godina te je kroz period zaposlenja bila kako na rukovodećoj, tako i na nerukovodećoj poziciji.

Kroz duže promatrano razdoblje, Samostalna služba započela sa radom (tj. jedan period je bila dio Sektora Pravnih i Općih poslova) te nastavila samostalno djelovati.

Kako se radi o bivšoj zaposlenici, moramo uzeti u obzir da je u međuvremenu možda došlo do promjena u načinu rada Službe ljudskih potencijala, te se zbog navedenog ograđujem od stajališta iznesenih tijekom intervjua.

1. Jeste li ikada primjetili promjenu u načinu odnosa prema zaposlenicima nakon što je oformljena Samostalna služba za upravljanje ljudskim potencijalima s obzirom da ste u Društvu radili dok je još bila dio Sektora Pravnih i Općih poslova?

Najveća promjena je nastala u trenutku kada je sama Triglav Grupa krenula sa većom pažnjom graditi odnose između zaposlenika, te je uveden sustav mentoriranja i trenera (coacha). Naravno da i izdvajanje u samostalnu službu je imalo svojih prednosti u brzini rada kao i točnom definiranju odgovornosti i zaduženosti za određena područja.

2. Što je prethodilo uvođenju trenera/coacha?

Prije nego što se krenulo sa individualnim treninzima, svatko od zaposlenika tj. Managementa je morao riješiti testove kojima su poblize definirane preferencije nas kao pojedinca i zaposlenika.



Također, nakon što smo završili testiranje, svatko je samostalno mogao odlučiti da li želimo da svi koji sudjeluju u programu, mogu vidjeti koje su nam jake strane. Rekla bih da je i to donijelo određenom zblizavanju, ali i timskom radu. Prepoznavanje sličnih preferenci najčešće dovodi do bolje komunikacije i suradnje.

3. Zapravo ste dobili mogućnost uvida tj. da i kolegama sa kojima se slažete i eventualno ne slažete, ustanovite koje su Vam zajedničke karakteristike, a sve sa ciljem boljem razumijevanja i prihvaćanja razlika?

Da. Prepoznavanje sličnosti i karakteristika je uvijek dobar način za bolju komunikaciju i razumijevanje. Ponekad nam radne obveze ne dopuštaju da bolje upoznamo kolege i način na koji rade, tako da je ovakva prilika vrlo dobro prihvaćena od strane zaposlenika.

4. Je li postojao sustav nagrađivanja u Društvu, te na koji je način bio komuniciran i točno definiran kao i razumljiv zaposlenicima?

Sustav nagrađivanja je postojao, te su bili definirani uvjeti nagrađivanja, sa kojima su bili upoznati svi zaposlenici Društva.

Svaki zaposlenik je imao definirane osobne ciljeve razvoja (najmanje pet ciljeva na godišnjoj bazi) koje je dogovorio sa svojim nadređenim, te su isti morali biti usuglašeni, definirani i pismeno evidentirani, a nakon toga i komunicirani prema Službi za ljudske potencijale. Sustav nagrađivanja je postajao u cijeloj Triglav Grupi te se primjenjivao na identičan način.

5. Jeste li se mogli u svakom trenutku obratiti zaposlenicima Službe za ljudske potencijale, vezano za pitanja kreiranja karijere, dodatnih stručnih obrazovanja, pojašnjenja opisa radnih mjesta, prava kao zaposlenik itd?

Sklapanje Ugovora o radu, definiranje uvjeta kao i pojašnjenja prava zaposlenika, je dio koji je vodio Pravni sektor, dok je Služba ljudskih potencijala više bila zadužena za vođenje evidencija npr. bolovanja, godišnji odmori, raspisivanje dijela oglasa za posao, testiranje kandidata itd.

**6. Jeste li upoznati sa elementima koje treba zadovoljiti da biste napredovali u Društvu?**

Sustav napredovanja kao ni sustav odobrenja dodatnih edukacija i usavršavanja nisu mi u potpunosti jasni niti komunicirani, naravno da ovise o budgetu i rezultatu Društva, ali vjerujem da bi mogli biti jasnije i transparentnije definirani. Možda, čak ne bi bilo loše da postoji Pravilnik o edukacijama ili stručnom obrazovanju. Ono što u Društvu nedostaje je sustav mentoriranja koji bi se primjenjivao.

**7. Smatrate li da se dovoljno ulaže u razvoj zaposlenika te koliki utjecaj u planiranju razvoja ima Služba za ljudske potencijale?**

Kao što sam već navela, nisu jasno definirani uvjeti načina odabira zaposlenika za daljnji razvoj i edukaciju. U pravilu svaki Sektor planira određene edukacije, ali su to vrlo mala financijska sredstva i najčešće nedovoljna za potrebe koje zaposlenici imaju. Kako se zakoni i propisi vrlo često mijenjaju, edukacije kako eksterne tako i interne, trebale bi biti češće organizirane.

**8. Što bi po Vašem mišljenju trebao biti glavni posao Službe za ljudske potencijale?**

Smatram da bi se trebali više baviti razvojem zaposlenika, izradom planova edukacija, jednom godišnje za svakim zaposlenikom obaviti razgovor i obratiti pažnju i pažljivo slušati kako i gdje se zaposlenik vidi kratkoročno do godine dana, te kako ga zadržati dugoročno. Uzeti u obzir prijedloge za poboljšanje načina rada, probleme koji ga muče itd.

**9. S obzirom na se u Hrvatskoj donose zakoni i podzakonski akti koji imaju za svrhu podići razinu gospodarskog razvoja, smatrate li da se isti primjenjuju i u Društvu te smatrate li da Služba za ljudske potencijale u skladu s njima regulira i akte?**

Kako sam već duži period zaposlena, smatram da su uvjeti za rad i prava zaposlenika poboljšani, te da su izmjene Zakona o radu koje su nastupile sa 01. siječnjem 2023. godine konačno zaustavile poslodavce da zaposlenike do tri godine zapošljavaju na određeno. U Društvu se Zakon o radu primjenjuje, kao i Kolektivni Ugovor kojim se dodatno definiraju prava/obveze zaposlenika.

- 10.** Društvo jednom godišnje anonimno provodi mjerenje organizacijske klime. Smatrate li da s obzirom da se mjerenje provodi već nekoliko godine kontinuirano, da je došlo do nekih poboljšanja u načinu rada i klimi kao takvoj?

Nažalost, nisam primijetila da je došlo do nekih izmjena ni poboljšanja. U pravilu je najveći pritisak da što više zaposlenika ispuni upitnik, ali rezultati su iz godine u godinu isti, bez pomaka.

- 11.** Imate li neki prijedlog za koji smatrate da bi omogućio lakše poslovanje ili suradnju među odjela, a koji trenutno Služba za samostalno upravljanje ljudskim potencijalima ne koristi?

Smatram da bi bilo vrlo korisno kada bi svaki novi zaposlenik prolazio on boarding tj. upoznavanje sa Društvom jer to trenutno ne postoji. Na taj način bi se svaki novi zaposlenik upoznao sa poslovanjem Društva, sa odjelima, proizvodima, također ne postoji određeni plan uvođenja u posao (npr. po tjednima, upoznavanje sa pravilnicima, polaganje internih treninga kao npr. zaštita na radu, antikorupcijski dio te compliance, upoznavanje sa vrstama zadataka i zaduženja, mjerenje napretka te potrebe za dodatnom edukacijom – rad u internim sustavima itd).

- 12.** Smatrate li da Služba za ljudske potencijale ima prostora za rast i napredovanje?

Kako je sama Služba za ljudske potencijale bila relativno kasno osnovana tj. prije je taj dio bio dio Sektora Pravnih i Općih u Društvu, sigurno će (nadam se) kroz određeno razdoblje pridonijeti razvoju Društva u cjelini.

## 6. ZAKLJUČAK

Iz svih prezentiranih i navedenih podataka u ovom završnom radu, vidljivo je da je menadžment ljudskih potencijala postao vrlo važan, te da je njihov opseg zadataka postao sve veći. Razvoj karijere je izrazito zahtjevna i odgovorna disciplina koja je specifična za svakog pojedinca. Ponekad su pojedinci dovoljno motivirani da rade iskorake u karijeri, a ponekad im je potreban poticaj kako bi razvili dodatna znanja i vještine.

Na karijerni razvoj svakog zaposlenika, utječe veliki broj objektivnih ali i subjektivnih čimbenika. Ljudski potencijali između ostalog imaju ulogu praćenja razvoja zaposlenika, kao i želja da napreduju te bi im trebali na tom putu pomoći.

Kako je fluktuacija postala vrlo velika, pogotovo nakon Covid 19, te smanjenja životnog standarda na što je utjecao rat u Ukrajini te inflacija od 10-13%, zaposlenike je sve teže zadržati. Zbog toga Služba ljudskih potencijala u svim Društvima, mora pratiti stanje na tržištu, uvoditi beneficije koje će osim visine osobnog dohotka privući kvalitetne zaposlenike.

Iako se dosta dugo zapostavljala funkcija ljudskih potencijala, nadam se da će uloga istih, što brže doći do punog potencijala, jer je premosnica između želja zaposlenika i poslodavaca.

## POPIS LITERATURE

### Knjige i interni akti:

1. Bahtijarević – Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 2001.
2. Bakotić D., Bogdanović V., Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, 2013.
3. Bartolović V., Vukojević I., Menadžment ljudskih potencijala, Politike Europske unije u razvoju ljudskih potencijala, I. izdanje, Veleučilište u Slavonskom Brodu, 2019.
4. Bubble M., Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006.
5. Cascio, Wayne F., Managing human resources: productivity, quality of work life, profits, New York : McGraw-Hill, ebook, 2022
6. Cerović S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.
7. Dessler G., Upravljanje ljudskim potencijalima, dvanaesto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2015.
8. Interni akti Triglav osiguranja d.d. (Pravilnik o organizaciji rada i sistematizaciji poslova Triglav osiguranja d.d.), Zagreb, 2019.
9. Jurina, M.: O upravljanju ljudskim potencijalima, VŠPU Zaprešić, Zagreb, 2009.
10. Kanfer, R.: Motivation theory and industrial and organizational psychology, Handbook of industrial and organizational psychology, 1(2), 1990.
11. Martinović M, Tanasković Z: Menadžment ljudskih resursa, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice, Užice, 2014.
12. Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Ekonomski institut i ADECO, Zagreb, 2006.
13. Noe R.A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P.M., Menadžment ljudskih potencijala, treće izdanje, MATE, d.o.o., Zagreb, 2006.
14. Poljak T., Psihologija rada, FER Zagreb, 2006.
15. Rupčić N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, 2018.
16. Šverko, B.: Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska Sveučilišna Naklada, Zagreb, 2019.
17. Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog Veleučilišta u Čakovcu, 2(1), 2011.

## Internet izvori:

1. <https://www.triglav.hr/> pristup 15.04.2023
2. <https://www.triglav.eu/en/about-us/triglav-group/companies> pristup 15.04.2023
3. <https://www.triglav.eu/en/about-us/triglav-group/strategy> pristup 15.04.2023
4. [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:040033293](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:040033293) pristup 15.04.2023
5. [file:///C:/Users/Ico/Downloads/tj\\_7\\_2013\\_2\\_213\\_219.pdf](file:///C:/Users/Ico/Downloads/tj_7_2013_2_213_219.pdf), pristup 15.04.2023

## Popis ilustracija

### Popis slika:

- Slika 1. Područje spoznaja integrirano u managementu ljudskih potencijala.....str.5
- Slika 2. Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture društva.....str.22
- Slika 3. Etape profesionalnog razvoja.....str.25
- Slika 4. Simbol Triglav osiguranja.....str.30
- Slika 5. Centrala Društva – Antuna Heinza 4, 10 000 Zagreb .....str.30
- Slika 6. Karta Triglav Grupe.....str.31
- Slika 7. Kodeks Triglav Grupe.....str.33
- Slika 8. Izvadak iz Sudskog registra .....str.34
- Slika 9. Organizacijske jedinice Triglav osiguranja d.d.....str.38
- Slika 10. Organizacija Samostalne službe za upravljanje ljudskim potencijalima.....str.39

### Popis tablica:

- Tablica 1: Proces planiranja ljudskih resursa.....str. 30
- Tablica 2: Aktivnosti analize radnog mjesta.....str. 32
- Tablica 3. Prednosti i nedostaci unutarnjih izvora kandidata.....str. 34
- Tablica 4. Prednosti i nedostaci vanjskih izvora kandidata.....str. 35
- Tablica 5. Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike.....str. 40
- Tablica 6. Podružnice Triglav osiguranja d.d. ....str. 48
- Tablica 7. Prikaz strukture ljudskog potencijala organizacije po stupnju obrazovanja.....str. 51