

# UPRAVLJANJE Ljudskim POTENCIJALIMA NA PRIMJERU JADRAN TVORNICA INTERIJERA d.o.o.

---

**Bosiljevac, Ivana**

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

**2021**

*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:128:793394>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-26**



**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 FANJAK MARKEŠIĆ

**UPRAVLJANJE  
LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU  
JADRAN TVORNICA INTERIJERA d.o.o.**

ZAVRŠNI RAD

KARLOVAC, 2021.

IVANA FANJAK MARKEŠIĆ

**UPRAVLJANJE  
LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU JADRAN  
TVORNICA INTERIJERA d.o.o.**

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Specijalistički diplomski stručni studij

Poslovno upravljanje

Kolegij: Menadžment ljudskih potencijala

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

Matični broj studenta: 0619410045

Karlovac, rujan ,2021.

## ZAHVALA

Izjavljujem da sam ovaj rad izradila samostalno uz stručnu pomoć mentorice Andreje Primužak dipl.oec.

Ovim putem joj se zahvaljujem na predloženoj temi završnog rada, stručnoj pomoći, trudu i vremenu koje je uložila u mene i moj rad.

Veliko hvala mojoj šefici Manuli Brezović što me je poticala i pomogla kada bi zapela, hvala joj na svim podacima koje mi je ustupila pri izradi rada.

Zahvaljujem svojoj obitelji na pruženoj prilici studiranja, podršci i razumijevanju tokom studija, hvala im što su vjerovali u mene.

*Većinu važnih stvari u svijetu  
Postigli su ljudi koji nisu odustajali  
Kada se činilo da uopće nema nade.*

## SAŽETAK

Ključno je da današnje organizacije usklade svoje ljudske resurse kako bi bolje zadovoljile strateške ciljeve. Ako se to ne učini, to rezultira gubljenjem vremena, energije i resursa. Vjerojatnije je da će organizacije postići usklađivanje s njihovim korporativnim ciljevima kada preispituju svoje postupke zapošljavanja i odabira, priopćavaju izjave o misiji i viziji, koriste zajedničko postavljanje ciljeva, osmišljavaju odgovarajući sustav nagrada, osnažuju radnu snagu, promoviraju i razvijaju se te koriste timove za postizanje sinergije. Upravljanje ljudskim resursima je upravljačka funkcija koja pomaže menadžerima u planiranju, zapošljavanju, odabiru, obučavanju, razvijanju, nagrađivanju i održavanju članova organizacije. Upravljanje ljudskim resursima ima za ciljeve društveni, organizacijski, funkcionalni i osobni razvoj. Organizacija mora imati postavljene politike, odnosno određene procedure i dobro definirane principe koji se odnose na osoblje i koji pridonose učinkovitosti, kontinuitetu i stabilnosti organizacije.

Ključne riječi: upravljanje, ljudski resursi, ciljevi, motivacija, planiranje

## **ABSTRACT**

It is crucial that today's companies align their human resources to better meet strategic goals. A failure to do so results in wasted time, energy and resources. Companies are more likely to achieve this alignment with their corporate goals when they review their recruitment and selection processes for fit, communicate the mission and vision statements, use joint goal setting, design an appropriate reward system, empower the workforce, promote and develop from within, and use teams to achieve synergy. Human Resource Management is the management function that helps the managers to plan, recruit, select, train, develop, remunerate and maintain members for a company. Human Resource Management has goals of societal, organizational, functional and personal development. A company must have set policies, i.e. definite procedures and well defined principles relating to its personnel and these contribute to the effectiveness, continuity and stability of the company.

Key words: management, human, resource, goals, motivation, planning

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Predmet i cilj rada.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Izvori rada i metode prikupljanja rada.....</b>	<b>1</b>
<b>1.3. Struktura rada.....</b>	<b>2</b>
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina.....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. Menadžment ljudskih potencijala kao poslovna funkcija.....</b>	<b>4</b>
<b>2.3. Menadžment ljudskih potencijala kao specifična filozofija managementa.....</b>	<b>4</b>
<b>2.4. Upravljanje ljudskim resursima danas.....</b>	<b>4</b>
<b>2.5. Priroda upravljanja ljudskim resursima.....</b>	<b>9</b>
<b>2.6. Spektar upravljanja ljudskim resursima.....</b>	<b>9</b>
<b>3. VAŽNOST UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima.....</b>	<b>12</b>
<b>3.2. Funkcije upravljanja ljudskim resursima.....</b>	<b>13</b>
<b>3.3. Uloge upravljanja ljudskim resursima.....</b>	<b>17</b>
<b>4. AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA.....</b>	<b>23</b>
<b>4.1. Planiranje ljudskih potencijala.....</b>	<b>23</b>
<b>4.2. Analiza posla.....</b>	<b>25</b>
<b>4.3. Pribavljanje ljudskih potencijala.....</b>	<b>26</b>
<b>4.4. Selekcija ljudskih potencijala.....</b>	<b>29</b>
<b>4.5. Obrazovanje i razvoj kadrova.....</b>	<b>30</b>
<b>4.6. Motiviranje i nagrađivanje.....</b>	<b>33</b>
4.6.1. Materijalne strategije motiviranja.....	33
4.6.2. Nematerijalne strategije motiviranja.....	34

<b>5. VLASTITO ISTRAŽIVANJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆU “JADRAN TVORNICA INTERIJERA”</b> .....	<b>37</b>
<b>5.1. Osnovni podaci o poduzeću Jadran</b> .....	<b>37</b>
<b>5.2. Asortiman proizvoda poduzeća Jadran</b> .....	<b>41</b>
<b>5.3. Ljudski potencijali u poduzeću</b> .....	<b>44</b>
<b>5.4. Motivacija zaposlenika</b> .....	<b>46</b>
<b>5.5. Zapošljavanje i odabir zaposlenika</b> .....	<b>47</b>
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>54</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>55</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA</b> .....	<b>57</b>



## **1. UVOD**

Od sredine 1980. godine upravljanje ljudskim resursima steklo je prihvaćanje u akademskom i komercijalnom smislu. Upravljanje ljudskim resursima je multidisciplinarna organizacijska funkcija koja crpi teorije i ideje iz različitih područja poput menadžmenta, psihologije, sociologije te ekonomije.

Ne postoji najbolji način za upravljanje ljudima i nijedan menadžer nije uspio formulirati način najučinkovitijeg upravljanja ljudima, jer su ljudi složena bića sa složenim potrebama. Učinkovito upravljanje ljudskim resursima uvelike ovisi o uvjetima koje bi organizacija mogla tražiti. Svaka organizacija ima tri osnovne komponente – ljude, svrhu i strukturu.

Cilj upravljanja ljudskim resursima je maksimizirati doprinose zaposlenika kako bi se postigla optimalna produktivnost i učinkovitost, istodobno postižući pojedinačne ciljeve i društvene ciljeve.

Upravljanje ljudskim resursima počelo je igrati značajnu ulogu u cjelini strateškog razvoja organizacije. Trenutačno su strategije ljudskih resursa usklađene s cjelokupnom poslovnom strategijom organizacije. Strategija upravljanja ljudskim resursima trebala bi služiti interesima organizacije prevođenjem ciljeva i zadataka tvrtke u dosljedan, integriran i kompletan skup programa i politika za upravljanje ljudima.

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

Predmet rada je prikaz funkcije upravljanja ljudskih potencijala kao jedne od pet glavnih funkcija menadžmenta, uz planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu. Planiranje je obrađeno kroz ciljeve, sastavnice te sistematizaciju radnih mjesta, dok je razvoj ljudskih resursa opisan kroz orijentaciju, socijalizaciju, obuku te razvoj zaposlenih. Održavanje ljudskih potencijala obrađeno je kroz motivaciju, nagrađivanje i poticanje zaposlenih. Cilj rada je uz teorijski dio pokaže kako je ta menadžerska funkcija razrađena u praksi i to na primjeru društva poduzeća Jadran-Ti iz Duga Rese.

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

Za potrebe pisanja ovog završnog rada koristiti će se različite istraživačke metode. U teorijskom dijelu rada koristiti će se metoda deskripcije, koja predstavlja postupak opisivanja činjenica, predmeta i procesa te njihova empirijska potvrđivanja odnosa i veza. Zatim, metoda analize koja raščlanjuje složene pojmove, sudove i zaključke na jednostavnije sastavne elemente i dijelove.

Također je u radu korištena i metoda istraživanja za stolom. U radu je korištena relevantna stručna literatura te primjerene internetske stranice.

### **1.3.Struktura rada**

Rad se sastoji od uvoda, pojmovnog određivanja managementa ljudskog potencijala gdje je objašnjen kao znanstvena disciplina, poslovna funkcija i specifična funkcija managementa, upravljanje ljudskim potencijalima danas, priroda upravljanja ljudskim potencijalima i spektar upravljanja. U radu je navedena važnost upravljati ljudskim potencijalima kroz ciljeve, funkcije i uloge.

Aktivnosti koje se provode kod upravljanja ljudskim potencijalima su planiranje, analiza posla, pribavljanje ljudskog potencijala, selekciju, te njihovo obrazovanje i razvoj kadrova.

U radu je opisano motiviranje i nagrađivanje kroz materijalne i nematerijalne strategije.

Praktični dio sam odradila na primjeru “Jadran tvornica interijera”.

## **2. POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA**

Menadžment ljudskih potencijala je kompleksan skup različitih pravila, strategija te radnji povezanih sa zaposlenicima. Shodno tome, menadžment ljudskih resursa definira se kao skup strategija te aktivnosti fokusiranih na uspješno upravljanje svih zaposlenika poduzeća kako bi se ostvarili zajednički ciljevi poslovanja.<sup>1</sup>

Menadžment ljudskih resursa je proces koji podrazumijeva odgovarajuće mjere i aktivnosti u kojima sudjeluju dvije strane; oni koji upravljaju (menadžeri) te oni kojima se upravlja (izvršitelji poslova i radnih zadataka).<sup>2</sup>

### **2.1. Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina**

Management ljudskih potencijala rijetko se u literaturi određuje kao posebna znanstvena disciplina. Temeljna svrha znanosti je pomoći nam da razumijemo svijet oko nas. Razumijevanje koje traži znanost definira se kao sposobnost da opaža, objasni, predvidi i kontrolira predmet koji istražuje.

Management ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina jest područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenog na razumijevanje, predviđanja, usmjeravanja, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama. Cilj mu je otkrivanje zakonitosti i stvaranje temeljnih pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspješnog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u organizacijama.

Specifične značajke te znanstvene discipline su:

- Društvena znanost koja slijedom logike prirode i predmeta svog istraživanja duboko ukorijenjenog u socijalnu stvarnost i praksu obzirnija na spekulacije i spoznaja iz prakse umjesto provjeravanja i dokazivanja, fleksibilnija u generiranju teorija i koncepata, te manje stroga u razlikovanju stvarnih znanstvenih spoznaja od znanstvenih problema.
- Eklektična znanost nastala deriviranjem i integracijom spoznaja nastalih induktivnih i deduktivnih istraživanja niza drugih znanosti. Može se reći da se radi o sustavu spoznaja konstituiranom od niza podsustava znanja, modela, principa i metoda drugih relativnih disciplina koje su dale značaj doprinosu njezinu razvoju.

---

<sup>1</sup> Byars, L., Rue, L., (2006) Human resource management, McGraw-Hill/Irwin

<sup>2</sup> Cerović S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013., str. 2.

Kako se radi o ljudskom ponašanju, ključna znanost koja pruža podlogu za razvoj upravljanja ljudskim potencijalima jest psihologija.<sup>3</sup>

## **2.2. Menadžment ljudskih potencijala kao poslovna funkcija**

Iz ukupne zadaće organizacije se deriviraju i objedinjuju poslovi vezani uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguranja i razvoja zaposlenih.

Uobičajeni naziv joj je kadrovska funkcija, u mnogima ima dimenzije i sadržaj klasične personalne funkcije. U mnogima se događaju promjene koje vode razvoju moderne funkcije ljudskih potencijala.<sup>4</sup>

## **2.3. Menadžment ljudskih potencijala kao specifična filozofija managementa**

Management ljudskih potencijala označava i specifičnu filozofiju i pristup managementu koji ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal, te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost. To je filozofija usmjerena na elemente organizacijske uspješnosti u kojima ljudi imaju središnje mjesto.

Moderno, transformacijsko vodstvo i management određuje trokut triju temeljnih među povezanih orijentacija i opsesija – potrošači, ljudi te stalne inovacije i promjene.<sup>5</sup>

## **2.4. Upravljanje ljudskim resursima danas**

Upravljanje ljudskim resursima je proučavanje aktivnosti koje se tiču ljudi koji rade u nekoj organizaciji. To je menadžerska funkcija koja pokušava prilagoditi potrebe organizacije vještinama i sposobnostima njezinih zaposlenika.

Upravljanje ljudskim resursima je upravljačka funkcija koja se bavi zapošljavanjem, motiviranjem i održavanjem ljudi u organizaciji. Fokusira se na ljude u organizacijama. Upravljanje ljudskim resursima dizajnira sustave upravljanja kako bi se osiguralo da se ljudski talent učinkovito koristi za postizanje organizacijskih ciljeva.

Upravljanje ljudskim resursima je kadrovska funkcija koja se bavi nabavom, razvojem, naknadom, integracijom i održavanjem osoblja organizacije radi doprinosa postizanju ciljeva

---

<sup>3</sup> Bahtijarević Šiber, Fikreta, Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> Ibidem

organizacije. Stoga je upravljanje osobljem planiranje, organiziranje, usmjeravanje i nadzor izvršavanja tih operativnih funkcija.

Prema Invancevichu i Gluecku, „Upravljanje ljudskim resursima bavi se najučinkovitijem korištenjem ljudi za postizanje organizacijskih i individualnih ciljeva. To je način upravljanja ljudima na poslu, tako da daju najbolje od sebe organizaciji.“.

Prema Dessleru je, „Politike i prakse, uključene u provođenje aspekata ljudi ili ljudskih resursa na rukovodećem položaju, uključujući zapošljavanje, provjeru, osposobljavanje, nagrađivanje i procjenu, sastoje se od upravljanja ljudskim resursima.“.

Općenito se upravljanje ljudskim resursima odnosi na upravljanje ljudima u organizacijama. Sastoji se od aktivnosti, politika i praksi uključenih u dobivanje, razvoj, korištenje, procjenu, održavanje i zadržavanje odgovarajućeg broja i kombinacija vještina zaposlenika za postizanje ciljeva organizacije. Cilj upravljanja ljudskim resursima je maksimizirati doprinose zaposlenika kako bi se postigla optimalna produktivnost i učinkovitost, istodobno postižući pojedinačne ciljeve i društvene ciljeve.

Ukratko, upravljanje ljudskim resursima može se definirati kao umijeće nabave, razvoja i održavanja kompetentne radne snage za postizanje ciljeva organizacije na djelotvoran način.

Ljudski resursi nikada nisu bili prijeko potrebni kao danas. Konkurentne snage s kojima se suočavamo danas, suočavat ćemo se i u budućnosti zahtijevajući organizacijsku izvrsnost. Da bi se postigla proširena kvaliteta, organizacija se treba usredotočiti na učenje, razvoj kvalitete, timski rad i reengineering, odnosno redizajn poslovnih procesa. Ovi faktori su vođeni načinom na koji organizacije implementiraju stvari i kako se s zaposlenicima postupa.

Ljudski resursi mogu pomoći u postizanju organizacijske izvrsnosti. Da bi se postigla promjena paradigme u organizacijskoj izvrsnosti, postoji potreba reformiranja organizacije na takav način na koji posao obavlja odjel za ljudske resurse. Dizajniranjem potpuno nove uloge i programa koji rezultira obogaćivanjem vrijednosti organizacije za kupce, investitore i zaposlenike, ljudski resursi mogu pomoći u isporuci izvrsnosti organizacije. To se može provesti pomažući menadžerima u pomicanju planiranja od konferencijske sale do mjesta prodaje. Također, može se provesti postajući stručnjak za organizaciju i obavljanje posla.

Ljudski resursi trebaju biti predstavnik zaposlenika i pomagati organizaciji u poboljšanju njezinog kapaciteta i promjeni same organizacije. Ljudski resursi pomažu organizacijama u suočavanju s konkretnim izazovima poput globalizacije, profitabilnosti kroz rast, tehnologije, intelektualnog kapitala i drugih konkurentskim izazove s kojima se tvrtke suočavaju dok se

prilagođavaju nekontroliranim izazovnim promjenama u poslovnom okruženju. Nova uloga ljudskih resursa je brzo pretvaranje strategije u akciju, inteligentno i učinkovito upravljanje procesima, maksimiziranje doprinosa i predanosti zaposlenika i stvaranje povoljnih uvjeta za besprijeekorne promjene.

Ljudski resursi trebaju biti strateški partner. Ljudski resursi također treba postati partner u strategiji izvedbe pokretanjem i usmjeravanjem ozbiljnih rasprava o tome kako bi tvrtka trebala biti organizirana da bi mogla provesti svoju strategiju.

Stvaranje uvjeta za ovu raspravu uključuje četiri koraka. Prvo, ljudski resursi trebaju definirati arhitekturu organizacije identificirajući način poslovanja tvrtke. Drugo, ljudski resursi moraju biti odgovorni za provođenje organizacijske revizije. Treće, ljudski resursi kao strateški partner moraju identificirati metode za obnavljanje dijelova arhitekture organizacije koja to i treba. Četvrto i zadnje, ljudski resursi moraju izvršiti inventuru vlastitog rada i postaviti jasno prioritete. U svojoj novoj ulozi administrativnih stručnjaka trebat će se odreći svojih tradicionalnih slika i još uvijek osigurati da se svi rutinski poslovi u tvrtki dobro odrade.

Odgovornost ljudskih resursa treba postaviti kako bi se osigurala predanost zaposlenika. Ljudski resursi moraju se držati odgovornima za osiguranje da su zaposlenici posvećeni organizaciji i da u potpunosti daju svoj doprinos. Moraju preuzeti odgovornost za usmjeravanje i osposobljavanje voditelja o važnosti visokog morala zaposlenika i kako ga postići. Novi ljudski resursi trebali bi biti glas zaposlenika u upravnim raspravama. Nova uloga ljudskih resursa također može uključivati sugeriranje da se više timova koristi na nekim projektima ili da se zaposlenicima daje veća kontrola nad vlastitim rasporedom rada.

Novi ljudski resursi moraju postati agent promjene. Novi ljudski resursi mora postati agent promjene, što gradi sposobnost organizacije da prihvati i iskoristi promjene. Iako nisu prvenstveno odgovorni za provođenje promjena, dužnost menadžera ljudskih resursa je voditi računa o tome da organizacija provede planirane promjene.

- Poboljšanje kvalitete ljudskih resursa

Najvažnija stvar koju menadžeri mogu učiniti da pokrenu novi mandat ljudski resursa je poboljšati kvalitetu samog osoblja ljudskih resursa. Stariji voditelji moraju prijeći granicu stereotipa o stručnjacima ljudskih resursa kao nesposobnom pomoćnom osoblju i osloboditi puni potencijal ljudskih resursa.

- Promjena u praksi zapošljavanja

Ravnoteža organizacije prikazuje ljudske resurse kao trošak, a ne kao kapital. U doba informacija, smatra se da strojevi mogu obaviti posao učinkovitije od većine ljudi. Tehnologija rada ovisi o ljudima.

Izazovi za praksu zapošljavanja u novom tisućljeću zahtijevat će da postoji strateško sudjelovanje ljudi u upravljanju radom, jer potrebno je organizirati rad.

Alat za benchmarking moraju savladati stručnjaci za ljudske resurse. Stručnjaci za ljudske resurse moraju savladati benchmarking, koji je alat za kontinuirano poboljšanje – usmjeravanje ljudstva povezanim strateškim putem koji je organizacija usvojila. Kroz ovo, odjel za ljudske resurse počeo će uvažavati promjene koje se događaju unutar ili izvan organizacije, istovremeno proširujući znanje o tome kako dodati vrijednost donošenju odluka na najvišoj razini organizacije.

Usklađivanje ljudskih resursa kako bi se bolje ispunili strateški ciljevi

Organizacije osmišljavaju svoje strategije. Neke organizacije čak ne uključuju ključne ljude tijekom formuliranja strategije, što rezultira prazninom između stvarnih i primijenjenih rješenja, jer se kritični ulazi ne traže od onih pojedinaca koji bi se trebali provoditi nove strategije.

Bivši izvršni direktor tvrtke Sony jednom je rekao da organizacije imaju pristup istoj tehnologiji i istim informacijama. Razlika između bilo koje dvije organizacije su ljudi, odnosno ljudski resursi. Osnaživanje radne snage je važan alat za usklađivanje ljudskih resursa s postizanjem korporativnih ciljeva. Dužnost menadžera ljudskih resursa je angažirati talentirane ljudske resurse i pružiti im pozitivno okruženje, gdje će moći iskoristiti svoje vještine i potencijale i stvoriti okruženje u kojem će oni moći preuzeti rizik.

- Promocija iznutra i investicija u zaposlenike

Promicanje zaposlenika iznutra šalje snažnu poruku da se zaposlenici organizacije cijene. Često, svježije i nove ideje dolaze od pridošlica u organizaciji. Da bi se izbjegla stagnacija tvrtke, nove ideje i pristupi su od velike važnosti. Ipak, za poboljšanje morala zaposlenika ključno je promicanje pojedinaca iz organizacije. To govori da organizacija cijeni svoje zaposlenike i ulaže u njihove ljudske resurse.

- Pregled postupka zapošljavanja i odabira

Ključni element planiranja ljudskih resursa je osiguravanje da se u organizaciji nalaze odgovarajući zaposlenici (s pravom kombinacijom vještina) kada je to potrebno. To zahtijeva proaktivni pristup pri kojem organizacija unaprijed predviđa svoje potrebe. Važno je utvrditi kompetencije koje se traže, odnosno kriterije na temelju kojih će se donositi odluke o odabiru koje treba unaprijed odlučiti. Tvrtka mora identificirati one skupove vještine u kojima

zaposlenici moraju biti uspješni. Charles O'Reilly predlaže da bi tvrtke trebale zaposliti zaposlenike zbog stava (možda čak i više nego tehničke vještine). Usklađenost pojedinca s vrijednostima organizacije i kulturom tvrtke također treba uzeti u obzir prilikom odabira zaposlenika. Ovo se zove osoba-organizacija slaganje. Više nije dovoljno samo razmotriti sposobnost osobe (i niz tehničkih vještina) za posao. Dio slaganja zaposlenika s organizacijom trebao bi se usredotočiti na temeljne vrijednosti i uvjerenja organizacije. To će povećati doprinos zaposlenika ukupnom uspjehu organizacije ako prihvate temeljne vrijednosti organizacije prije odabira.

- Komunikacija o misiji i viziji

Ako se od zaposlenika očekuje da doprinesu postizanju strateških ciljeva organizacije, onda oni moraju razumjeti koja je njihova uloga. To se djelomično može postići jasno komunicirajući o misiji i vizijama tvrtke. Stara poslovice je sigurno istinita. Ako osoba ne zna kamo ide, bilo koji put će je tamo odvesti.

Misija komunicira identitet i svrhu organizacije. Pruža izjavu o tome tko je firma i što je njezin posao. Samo oni zaposlenici koji razumiju ovu svrhu mogu doprinijeti u najvećoj mogućoj mjeri. Izjava o viziji pruža sliku budućeg stanja tvrtke. Trebalo bi biti protezanje za postizanje. To zadržava da svi zaposlenici organizacije vuku u istom smjeru sa zajedničkom krajnjom točkom. Puno je lakše uskladiti ljudske resurse s korporativnim ciljevima kada su ti zaposlenici upoznati s misijom i vizijom tvrtke.

Kako su izjave o misiji i viziji artikulirane, članovi organizacije počinju sve više prihvaćati njezino značenje na pojedinačnoj razini. Ove izjave daju mapu puta koji zaposlenike vodi prema postizanju organizacijskih ciljeva. Zaposlenici tada prepoznaju kako mogu pridonijeti svojim jedinstvenim talentom za postizanje ovih ciljeva.

Korištenje timova za postizanje sinergije

Sinergija se može definirati kratko i jednostavno. Cjelina je veća od zbroja dijelova. Toliko više se može postići kada ljudi rade zajedno. Učinkovitom upotrebom timova organizacije često se može postići sinergija. Ciljevi timova, međutim, moraju biti usklađeni sa strateškim ciljevima organizacije. Usklađivanjem ciljeva tima s ukupnim korporativnim ciljevima osigurava da ljudi rade na istim ciljevima.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Byars, L. L., Rue, L. W., *Human Resource Management* (5th edition), The McGraw – Hill Companies, USA, 1997.



## 2.5. Priroda upravljanja ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima je upravljačka funkcija koja pomaže menadžerima da zaposle, odaberu, obučavaju i razvijaju članove za organizaciju. Upravljanje ljudskim resursima se bavi dimenzijom ljudi u organizaciji. Jezgru upravljanja ljudskim resursima čine:

- Upravljanje ljudskim resursima uključuje primjenu upravljačkih funkcija i principa. Funkcije i principi se primjenjuju na stjecanje, razvoj, održavanje i pružanje naknade zaposlenicima u organizaciji.
- Odluke koje se odnose na zaposlenike moraju biti integrirane. Odluke o različitim aspektima zaposlenika moraju biti konzistentne ostalim odlukama o ljudskim resursima.
- Odluke utječu na djelotvornost organizacije. Učinkovitost organizacije će rezultirati poboljšanjem usluga za kupce u obliku visokokvalitetnih proizvoda koji se isporučuju po razumnim troškovima.
- Funkcije upravljanja ljudskim resursima nisu ograničene samo na poslovne ustanove, već su primjenjive na one koje nisu poslovne organizacije, poput obrazovanja, zdravstva i sporta.

Upravljanje ljudskim resursima se odnosi na skup programa, funkcija i aktivnosti osmišljenih i provedenih kako bi se maksimizirale efektivnosti zaposlenika i organizacije.<sup>7</sup>

## 2.6. Spektar upravljanja ljudskim resursima

Opseg upravljanja ljudskim resursima je zaista velik. Sve glavne aktivnosti u radnom vijeku radnika – od vremena ulaska u organizaciju do vremena izlaska iz organizacije – pada pod nadležnost upravljanja ljudskim resursima. Glavne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima uključuju planiranje ljudskim resursima, analiza posla, dizajn posla, zapošljavanje zaposlenika, naknade zaposlenika i rukovoditelja, motivacija zaposlenika, održavanje zaposlenika, industrijski odnosi i planovi upravljanja ljudskim resursima.

Opseg upravljanja ljudskim resursima proširuje se na:

- Sve odluke, strategije, čimbenici, principi, operacije, prakse, funkcije, aktivnosti i metode povezane su s upravljanjem ljudima kao zaposlenicima u bilo kojoj organizacije.
- Sve dimenzije i sva dinamika povezane su s ljudima u radnim odnosima.

---

<sup>7</sup> Armstrong, M., *A Handbook of Human Resource Management Practice* (7th edition), Kogan Page Limited, Great Britain, 1999.

Američko društvo za osposobljavanje i razvoj provelo je prilično iscrpno istraživanje na ovom polju i identificiralo devet širokih područja djelovanja upravljanja ljudskim resursima. To su:

- Planiranje ljudskim resursima

Cilj planiranja ljudskih resursa je osigurati da organizacija ima prave vrste osoba u pravom vremenu na pravom mjestu. Priprema popis ljudskim resursa s ciljem procjene sadašnjih i budućih potreba, dostupnosti i mogućih nedostataka ljudskih resursa. Nakon toga, planiranje ljudskih resursa predviđa potražnju i zalihe te identificira izvore izbora. Razvija dugoročne i kratkoročne strategije kako bi se udovoljilo potrebama za radnom snagom.

- Dizajniranje organizacije i posla

Ovo je zadatak utvrđivanja organizacijske strukture, ovlasti, odnosa i odgovornosti. To također znači definiciju radnog sadržaja za svako radno mjesto u organizaciji. To se radi opisom posla. Sljedeći važan korak je specifikacija posla. Specifikacija posla identificira osobine osoba koje će biti najpogodnije za svaki posao koji je definiran opisom posla.

- Odabir i popunjavanje osoblja

Ovo je postupak zapošljavanja i odabira osoblja. To uključuje podudaranje ljudi i njihovih očekivanja s kojima su dostupne specifikacije posla i put karijere unutar organizacije.

- Obuka i razvoj

To uključuje organizirani pokušaj otkrivanja potreba za obukom pojedinaca kako bi zadovoljili znanje i vještinu koji su potrebni ne samo za obavljanje trenutnog posla, već i za ispunjenje budućih potreba organizacija.

- Organizacijski razvoj

Ovo je važan aspekt u kojem je sinergijski učinak generiran u organizaciji, odnosno zdrav međuljudski i međugrupni odnos unutar organizacije.

- Naknade i beneficije

Ovo je područje administracije naknada i plaća, gdje su naknade i plaće znanstveno određene kako bi se zadovoljili kriteriji poštenosti i pravičnosti. Dodatno, uključene su mjere socijalne skrbi koje uključuju beneficije i usluge.

- Pomoć zaposlenicima

Svaki zaposlenik je jedinstven po karakteru, osobnosti, očekivanjima i temperamentu. Uglavnom se svaki od njih svakodnevno suočava s problemima. Neki su osobni, a neki su službene prirode. U njihovom slučaju zaposlenik ostaje zabrinut. Takve brige moraju se ukloniti da bi zaposlenik bio produktivniji i sretniji.

- Sindikalni / radni odnosi

Zdravi industrijski i radni odnosi vrlo su važni za jačanje mira i produktivnosti u organizaciji. To je jedno od područja upravljanja ljudskim resursima.

- Kadrovski istraživački i informacijski sustav

Znanje o ponašanju i industrijskoj psihologiji daje bolji uvid u očekivanja, težnje i ponašanje radnika. Napredak tehnologije proizvoda i proizvodnih metoda stvorili su radno okruženje koje se razlikuje od prošlosti. Globalizacija gospodarstva povećala je konkurenciju. Znanost o ergonomiji daje bolje ideje o jednostavnijem obavljanju posla od strane zaposlenika. Stoga su kontinuirana istraživanja područja ljudskih resursa neizbježni zahtjev. Također, treba se posebno paziti na poboljšanje razmjene informacija putem učinkovitih komunikacijskih sustava na kontinuiranim bazama, a posebno na moralu i motivaciji.

Upravljanje ljudskim resursima je širok pojam – upravljanje osobljem i razvoj ljudskih resursa su dio upravljanja ljudskim resursima.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Armstrong, M., *A Handbook of Human Resource Management Practice* (7th edition), Kogan Page Limited, Great Britain, 1999.

### **3. VAŽNOST UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Važan dio svakog poduzeća su ljudski resursi, odnosno zaposlenici, njihova znanja, vještine i kompetencije. Kako bi poduzeće postalo uspješno važno je da ima kvalitetne radnike te se tijekom ostvarivanja svojih ciljeva treba zapitati kako da poduzeće postaje uspješnije. Odgovor je jednostavan; stalnim ulaganjem i usavršavanjem svojih zaposlenika, uključivanjem zaposlenika u proces donošenja pojedinih odluka, praćenjem trendova na tržištu, praćenje preferencija, ukusa i želja potrošača i slično.

#### **3.1. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima**

Primarni cilj upravljanja ljudskim resursima je osigurati dostupnost kompetentne i voljne radne snage organizaciji. Specifični ciljevi uključuju sljedeće:

- Pomaganje organizaciji u održavanju pravog broja i vrsta zaposlenika kako bi ispunila svoje strateške i operativne ciljeve,
- Pomaganje u stvaranju klime u kojoj se zaposlenici potiču na razvijanje i maksimalno korištenje svojih vještina te korištenje sposobnosti na efikasan način,
- Pomaganje u održavanju standarda uspješnosti i povećanju produktivnosti učinkovitim dizajniranjem poslova, pružanje odgovarajuće orijentacije, osposobljavanja i razvoja, pružanje povratnih informacija vezanih za izvedbu, osiguravanje učinkovite dvosmjerne komunikacije,
- Pomaganje u uspostavljanju i održavanju skladnog odnosa poslodavac / zaposlenik,
- Pomaganje u stvaranju i održavanju sigurnog i zdravog radnog okruženja,
- Razvijanje programa koji će zadovoljiti ekonomske, psihološke i socijalne potrebe zaposlenika i pomaganje organizaciji da zadrži produktivne zaposlenike,
- Osiguravanje da je organizacija u skladu s provincijskim, teritorijalnim i saveznim zakonima koji utječu na radno mjesto (kao što su ljudska prava, radna ravnopravnost, zdravlje i sigurnost na radu, standardi zapošljavanja i zakoni o radnim odnosima), pomaganje organizaciji da postigne svoje ciljeve,
- Osiguravanje dobro obučениh i visoko motiviranih zaposlenika u organizaciji,
- Povećanje zadovoljstva zaposlenika i samo aktualizacije,
- Razvijanje i održavanje kvalitete radnog života,

- Komuniciranje politike ljudskih resursa svim zaposlenicima,
- Pomaganje u održavanju etičke politike i ponašanja.

Gore navedeni ciljevi upravljanja ljudskim resursima mogu se sažeti u četiri specifična cilja – društveni, organizacijski, funkcionalni i kadrovski cilj.

- Društveni ciljevi

Potrebno je osigurati da organizacija postane društveno odgovorna za potrebe i izazove društva uz minimiziranje negativnog utjecaja takvih zahtjeva organizacije. Neuspjeh organizacija da iskoriste svoje resurse u korist društva na etički način može voditi do ograničenja.

- Organizacijski ciljevi

Potrebno je prepoznati ulogu upravljanja ljudskim resursima u uspostavljanju organizacijske efektivnosti. Potrebno je osigurati da upravljanje ljudskim resursima nije samostalni odjel, već sredstvo za pomoć organizaciji sa primarnim ciljevima. Odjel za ljudske resurse postoji da bi služio ostatku organizacije.

- Funkcionalni ciljevi

Potrebno je održati doprinos odjela na razini prikladnoj za potrebe organizacije. Ljudske resurse treba prilagoditi zahtjevima organizacije. Vrijednost odjela ne bi trebala postati preskupa po cijenu organizacije kojoj služi.

- Kadrovski ciljevi

Potrebno je pomoći zaposlenicima u postizanju njihovih osobnih ciljeva, odnosno barem ciljeva koji poboljšavaju doprinos pojedinca organizaciji. Osobni ciljevi zaposlenika moraju se ispuniti ako ih se želi zadržati i motivirati. Inače učinak zaposlenika i zadovoljstvo mogu pasti što dovodi do fluktuacije zaposlenika.<sup>9</sup>

### **3.2. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima**

Upravljanje ljudskim resursima ima važnu ulogu u osposobljavanju organizacija za ispunjavanje izazovnih zadataka sve šireg i sve konkurentnijeg sektora. Povećanje broja osoblja, ugovorna

---

<sup>9</sup> Aswathappa, K., *Human Resource and Personnel Management* (5th edition), Tata McGraw – Hill Publishing Company Ltd., India, 2008.

diverzifikacija i promjene u demografskom profilu tjeraju menadžere ljudskih resursa da oblikuju ulogu i značaj upravljanja ljudskim resursima. Funkcije odgovaraju trenutnim potrebama za osobljem, ali mogu biti pro aktivne u preoblikovanju organizacijskih ciljeva. Sve funkcije upravljanja ljudskim resursima su u korelaciji s temeljnim ciljevima upravljanja ljudskim resursima. Na primjer, nastoje se ostvariti osobni ciljevi kroz funkcije nagrađivanja, procjena itd.

Upravljanje ljudskim resursima može se promotriti kroz sedam međusobno povezanih funkcija koje se odvijaju u organizacijama. Uz to, vanjske sile – pravne, ekonomske, tehnološke, globalne, okolišne, kulturne, geografske, političke i društvene – značajno utječu na to kako se funkcije ljudskih resursa dizajniraju, upravljaju njima te mijenjaju. Funkcije se mogu grupirati na sljedeći način:

- **Strateško upravljanje ljudskim resursima**

Kao dio održavanja organizacijske konkurentnosti, strateško planiranje učinkovitosti ljudskih resursa može se povećati upotrebom metrike i tehnologije ljudskih resursa. Funkcija planiranja ljudskim resursima određuje broj i vrstu zaposlenih koji su potrebni za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Ta funkcija uključuje stvaranje timova za rizik s uravnoteženom kombinacijom vještina. Rekrutiranje pravih ljudi i dobrovoljni raspored timova. Ona analizira i određuje potrebe osoblja kako bi se stvorili učinkoviti inovacijski timovi. Osnovna strategija funkcije je kadrovsko popunjavanje i razvoj zaposlenika.

- **Jednake mogućnosti zapošljavanja**

Poštivanje zakona o jednakim mogućnostima zapošljavanja i propisi utječu na sve ostale aktivnosti ljudskih resursa.

- **Osoblje**

Cilj zapošljavanja je pružiti dovoljnu količinu kvalificiranih osoba za popunjavanje radnih mjesta u organizaciji. Analiza posla, zapošljavanje i odabir su glavne funkcije osoblja.

Dizajn i analiza posla radnika postavljaju temelj za zapošljavanje utvrđivanjem razlike između obavljanja posla zaposlenika i utjecaj posla na zaposlenike.

Analiza posla je postupak opisivanja prirode posla i određivanja ljudskih zahtjeva, kao što su znanje, vještine i iskustvo potrebno za obavljanje posla. Krajnji rezultat analize posla je opis posla. Opis posla opisuje radne zadatke i aktivnosti zaposlenika.

Kroz planiranje ljudskih resursa, menadžeri predviđaju buduću ponudu i potražnju za zaposlenicima i prirodu problema radne snage, uključujući zadržavanje zaposlenika. Dakle, planiranje ljudskih resursa prethodi stvarnom odabiru ljudi za organizaciju. Ti se čimbenici koriste prilikom zapošljavanja kandidata za otvoreni posao. Postupak odabira bavi se odabirom kvalificiranih osoba koje će popuniti i ta radna mjesta. U funkciji odabira, najkvalificiraniji kandidati biraju se među prijavljenima za zapošljavanje na temelju njihove sposobnosti i vještina koje se podudaraju s poslom.

- Upravljanje i razvoj talenata

Počevši od orijentacije novih zaposlenika, upravljanje talentima i razvoj uključuju različite vrste treninga. Orijehtacija je prvi korak prema pomaganju novom zaposleniku da se prilagodi novom poslu i poslodavcu. To je metoda za upoznavanje novih zaposlenika s određenim aspektima njihovog novog posla, uključujući plaću i beneficije, radno vrijeme i pravila te očekivanja tvrtke.

Programi obuke i razvoja pružaju korisna sredstva kojima se osigurava da su zaposlenici sposobni obavljati svoj posao na prihvatljivoj razini, ali i više od toga. Sve organizacije osiguravaju obuku za nove i iskusne zaposlenike. Dodatno, organizacija često pruža – kako na poslu, tako i izvan njega – programe obuke za one zaposlenike na čijim poslovima dolaze promjene.

Isto tako, razvoj ljudskih resursa i slijed planiranja odnosa zaposlenika i menadžera su nužni za buduće izazove. Planiranje karijere razvilo se kao rezultat želje mnogih zaposlenika da rastu i napreduju kroz svoj posao, odnosno u njihovoj karijeri. Aktivnosti planiranja karijere uključuju procjena potencijala pojedinog zaposlenika za rast i napredovanje u organizaciji.

Procjena učinka uključuje poticanje preuzimanja rizika, zahtijevanje inovacija, generiranje ili usvajanje novih zadataka, vršnjačku evaluaciju, česte procjene te reviziju inovacijskih procesa.

Ova funkcija prati radni učinak kako bi se osiguralo da je na prihvatljivoj razini. Ova strategija procjenjuje individualne i timske performanse tako da postoji veza između

individualne inovativnosti i profitabilnosti tvrtke. Zadaci koje treba ocijeniti i osobe koje trebaju ocijeniti izvođenje zadataka se također uzimaju u obzir.

- Ukupne nagrade

Nagrade u obliku plaće, poticaja i naknada su nagrade zaposlenicima za obavljanje organizacijskih poslova. Način upravljanja naknadom je metoda za utvrđivanje koliko zaposlenika treba platiti za obavljanje određenih poslova. Naknada utječe na osoblje u smislu da ljude općenito privlače organizacije koje nude višu razinu plaće u zamjenu za obavljeni posao. Da bi bili konkurentni, poslodavci razvijaju i usavršavaju svoje osnovne sustave naknade i mogu koristiti programe s varijabilnim plaćanjem, kao što su nagrade za poticaj, unapređenje, nagrade za priznanje, balansiranje tima te pojedinačne nagrade. Ova funkcija koristi nagrade kako bi motivirala osoblje za postizanje organizacijskih ciljeva produktivnosti, inovacije te profitabilnosti. Naknada je također povezana s razvojem zaposlenika jer pruža važan poticaj u motiviranju zaposlenika na višu razinu radnog učinka te više plaćene poslove u organizaciji.

Beneficije su drugi oblik naknade zaposlenicima, osim izravne plaće za provedeni rad. Pogodnosti uključuju i zakonski tražene predmete i one koji se nude prema nahodjenju poslodavca. Beneficije se prvenstveno odnose na područje održavanja zaposlenika jer pružaju financijsku sigurnost za osnovne potrebe zaposlenika.

- Upravljanje rizicima i zaštita zaposlenika

Upravljanje ljudskim resursima rješava različite rizike na radnom mjestu kako bi se osigurala zaštita zaposlenika. To radi ispunjavanjem zakonskim zahtjeva i odgovornom zabrinutosti za zdravlje i sigurnost na radnom mjestu, zajedno s planiranjem katastrofa i oporavka.

- Zaposlenici i radni odnosi

Odnos između menadžera i njihovih zaposlenika mora biti legalan i učinkovit. Moraju se riješiti prava poslodavca i zaposlenika. Bitno je razviti, komunicirati i ažurirati politike i postupke upravljanja ljudskim resursima tako da menadžeri i zaposlenici podjednako znaju što se očekuje. U nekim organizacijama odnosi sindikata i menadžera se također moraju riješiti. Pojam radni odnos odnosi se na interakciju sa zaposlenicima koje zastupa sindikat. Sindikati su organizacija zaposlenika koji se udružuju kako bi dobili više glasova u odlukama koje utječu na plaće, beneficije, radne uvjete i druge aspekte zapošljavanja. Što se tiče radnih odnosa, glavna funkcija osoblja ljudskih resursa



uključuje pregovaranje sa sindikatima u vezi plaća, uvjeta usluge te rješavanja sporova i pritužbi.<sup>10</sup>

### **3.3. Uloge upravljanja ljudskim potencijalima**

Uloga upravljanja ljudskim resursima je planirati, razvijati i upravljati politikama i programima stvorenim za optimalno korištenje ljudskih resursa u organizaciji. To je dio upravljanja koji se bavi ljudima koji rade i njihovim odnosima unutar poduzeća. Ciljevi su:

- Učinkovito korištenje ljudskih resursa,
- Poželjni radni odnosi među svim članovima organizacije,
- Maksimalni individualni razvoj.

Ljudski resursi funkcioniraju prvenstveno kao administrativni i profesionalni. Osoblje ljudskih resursa usredotočeni su na upravljanje pogodnostima i drugim platnim spiskovima i operativnim funkcijama te ne misle da igraju veliku ulogu u cjelokupnoj strategiji tvrtke.

Stručnjaci za ljudske resurse imaju sveobuhvatnu ulogu. Oni moraju temeljito znati organizaciju te njezine zamršenosti i složenosti. Krajnji cilj svakog stručnjaka za ljudske resurse trebao bi biti razvijanje veze između zaposlenika i organizacije jer je predanost zaposlenika organizaciji presudna.

Prva i najvažnija uloga stručnjaka za ljudske resurse je pružanje kontinuirane edukacije zaposlenicima o promjenama i izazovima s kojima se suočava država općenito i njihova organizacija. Zaposlenici trebaju znati o bilanci stanja tvrtke, napretku prodaje i diverzifikaciji planova. Također, trebaju znati kretanje cijena, promet i ostale pojedinosti o tvrtki. Stručnjaci za ljudske resurse bi trebali dati takvo znanje svim zaposlenicima kroz male knjižice, filmove te predavanja.

Primarne odgovornosti menadžera ljudskih resursa su:

- Razviti temeljito znanje o korporativnoj kulturi, planovima i politikama,
- Ponašati se kao interni agent i savjetnik za promjene,
- Inicirati promjene i djelovati kao stručnjak i voditelj,
- Aktivno sudjelovati u formuliranju strategije tvrtke,

---

<sup>10</sup> Aswathappa, K., *Human Resource and Personnel Management* (5th edition), Tata McGraw – Hill Publishing Company Ltd., India, 2008.

- Zadržati otvorenu komunikacijsku liniju između funkcije upravljanja ljudskim resursima i pojedinaca te grupa unutar i izvan organizacije,
- Identificirati i razvijati strategije razvoja ljudskih resursa u skladu s cjelokupnom poslovnom strategijom,
- Olakšati razvoj različitih organizacijskih timova i njihov radni odnos s drugim timovima i pojedincima,
- Pokušati povezati ljude i raditi tako da se ciljevi organizacije postižu učinkovito,
- Dijagnosticirati probleme i odrediti odgovarajuća rješenja, posebno u područjima ljudskih resursa,
- Pružiti koordinaciju i usluge podrške te davati programe i usluge za razvoj ljudskih resursa,
- Procijeniti učinak intervencije na polju razvoja ljudskih resursa i provesti istraživanje kako bi se identificiralo, razvilo i testiralo kako je razvoj ljudskih resursa poboljšao individualne i organizacijske performanse.

Različiti menadžerski gurui promišljali su različite uloge menadžera ljudskih resursa na temelju velike odgovornosti koju ispunjavaju u organizaciji. Nabrojeno je nekoliko uobičajeno prihvaćenih modela.

Pat McLagan predložila je devet uloga koje imaju stručnjaci za ljudske resurse:

- Iznijeti probleme i trendove, koji se tiču vanjskih i unutarnjih ljudi organizacije, donositeljima strateških odluka, preporučiti dugoročne strategije za potporu organizacijskoj izvrsnosti i izdržljivosti,
- Osmisliti i pripremiti sustave za ljudske resurse i radnje za provedbu kako bi se mogao provesti maksimalan utjecaj na organizacijsku izvedbu i razvoj,
- Olakšati razvoj i provedbu strategija za transformiranje vlastite organizacije slijedeći vrijednosti i vizije,
- Stvoriti pozitivan odnos s kupcem pružajući mu najbolje usluge, iskoristiti resurse do maksimuma i stvoriti predanost među ljudima koji pomažu organizaciji da zadovolji potrebe kupaca, bilo da su izravno ili neizravno povezane s organizacijom,
- Utvrditi potrebe za učenjem, dakle, osmisliti i razviti strukturirane programe učenja i materijala koji pomažu ubrzati učenje pojedinaca i grupa,

- Omogućiti pojedincima i skupinama da rade u novim situacijama i da proširuju i mijenjaju svoje stavove tako da ljudi na vlasti prelaze s autoritarnih na participativne modele vodstva,
- Pomoći zaposlenicima u procjeni njihovih kompetencija, vrijednosti i ciljeva kako bi mogli identificirati, planirati i provoditi razvojne planove,
- Pomoći pojedinom zaposleniku da doda vrijednosti na radnom mjestu i da se usredotoči na intervencije i međuljudske vještine za pomoć ljudima da se promijene i održavaju promjene,
- Procijeniti prakse i programe razvoja ljudskih resursa i njihov utjecaj te na taj način priopćiti rezultate da organizacija i njezini ljudi ubrzaju njihove promjene i razvoj.

Prema Daveu Ulrichu, ljudski resursi imaju četiri ključne uloge:

- Uloga strateškog partnera – pretvaranje strategije u rezultate stvaranjem organizacija koje stvaraju vrijednost,
- Uloga agenta za promjenu – donošenje odluka, i posebno pomaganje da se donošenje odluka dogodi brzo,
- Uloga prvaka zaposlenika – upravljanje talentom ili intelektualnim kapitalom u poduzeću,
- Uloga administratora – pokušavanje da se stvari dogode brže, bolje i jeftinije.

Uloga ljudskih resursa u organizacijama pretrpjela je opsežnu promjenu, a mnoge organizacije postupno su se orijentirale s tradicionalnog upravljanja osobljem na pristup upravljanja ljudskim resursima. Osnovni pristup upravljanju ljudskim resursima je sagledavanje organizacije u cjelini. Njegov naglasak nije samo na proizvodnju i produktivnosti, već i na kvaliteti života. Nastoji postići najvažniji razvoj ljudskih resursa i najveći mogući društveno – ekonomski razvoj.

Prema R. L. Mathisu i J. H. Jacksonu, upravljanje ljudskim resursima može ispuniti nekoliko uloga. Priroda i opseg ovih uloga ovise i o tome što gornji menadžment želi da radi upravljanje ljudskim resursima i koje su kompetencije osobe za ljudske resurse pokazale. Tri uloge se obično određuju za ljudske resurse. Fokus svake od njih razrađen je u nastavku:

- Uloga administracije ljudskih resursa

Administrativna uloga upravljanja ljudskih resursa u velikoj je mjeri usmjerena na administraciju i vođenje evidencije uključujući ključne pravne papire i provedbu politike. Glavne promjene su se dogodile u administrativnoj ulozi upravljanja ljudskim resursima

tijekom posljednjih godina. Dva glavna pomaka pokretačke preobrazbe administrativne uloge su veća upotreba tehnologije i outsourcing.

Tehnologija se široko koristi za poboljšanje administrativne učinkovitosti ljudskih resursa i bržu reakciju zaposlenika za ljudske resurse i menadžera. Također, sve više funkcija ljudskih resursa postaju dostupne elektroničkim putem ili su dostupne na internetu pomoću tehnologije zasnovane internetom. Tehnologija se koristi u većini aktivnosti ljudskih resursa, od molbe za zapošljavanje te pogodnosti zaposlenika, do e-učenja pomoću internetskih izvora.

Sve se više administrativnih funkcija za ljudske resurse prebacuje na dobavljače. Ovaj outsourcing administrativnih aktivnosti ljudskih resursa dramatično je porastao u područjima ljudskih resursa, kao što su pomoć zaposlenicima ili savjetovanje, planiranje umirovljenja, administriranje naknada, obračun plaća i usluge premještanja.

- Uloga operativnog i zagovornika za zaposlenike ljudskih resursa

Menadžeri za ljudske resurse upravljaju većinom aktivnosti ljudskih resursa u skladu sa strategijama i operacijama koje su identificirane od strane uprave i služi kao prvak zaposlenik u pitanjima i problemima zaposlenika.

Ljudski resursi često se u organizacijama gledaju kao zagovornik zaposlenika. Oni djeluju kao glas zaposlenika i troše znatno vrijeme na upravljanje krizama, rješavajući probleme zaposlenih koji su povezani ili nepovezani s poslom. Zagovaranje zaposlenika pomaže u osiguravanju poštenog i nepristranog postupanja prema zaposlenima bez obzira na osobno porijeklo ili okolnosti.

Ponekad je uloga zagovornika ljudskih resursa može stvoriti sukob s operativnim menadžerima. Međutim, bez uloge zagovornika ljudskih resursa, poslodavci bi se mogli suočiti s još više tužbi i regulatornih žalbi nego sa ulogom.

Operativna uloga zahtijeva da stručnjaci za ljudske resurse surađuju s raznim odjelima i operativnim službama, odnosno menadžerima i nadzornicima, kako bi identificirali i proveli potrebne programe i politike u organizaciji. Operativne aktivnosti su taktičke prirode. Usklađenost jednakih mogućnosti zaposlenja i ostalih zakona je osigurana. Obrađuju se zahtjevi za zapošljavanje, pojavljuju se otvorena radna mjesta kroz intervjue, nadzornici su obučeni za posao, riješeni su sigurnosni problemi i postavljena pitanja o plaćama i naknadama odgovorena. Za provođenje ovih aktivnosti menadžer za ljudske resurse podudara aktivnosti ljudskih resursa sa strategijama organizacije.

- Uloga strategije ljudskih resursa

Administrativna uloga tradicionalno je bila dominantna uloga ljudskih resursa. Međutim, potrebna je široka transformacija u ljudskim resursima tako da znatno manje vremena i osoblja za ljudske resurse bude korišteno samo za činovničke poslove.

Razlike između operativne i strateške uloge postoje u brojnim područjima vezanim za ljudske resurse. Strateška uloga znači da su stručnjaci za ljudske resurse proaktivni u rješavanju poslovne stvarnosti i fokusiranju na buduće poslovne potrebe, kao što su strateško planiranje, strategije naknada, učinak ljudskih resursa i mjerenje njihovih rezultata. Međutim, u nekim organizacijama, ljudski resursi nemaju ključnu ulogu u formuliranju strategija za organizaciju u cjelini. Umjesto toga, samo se provode kroz aktivnosti ljudskih resursa.

Mnogi voditelji, menadžeri i stručnjaci za ljudske resurse sve više vide kako potreba za upravljanjem ljudskim resursima postaje veći strateški doprinos poslovnom uspjehu organizacija. Ljudski resursi bi trebali biti odgovorni za znanje kolika je stvarna cijena ljudskog kapitala za poslodavca. Na primjer, može koštati dva puta godišnje plaće ključnih zaposlenika kako bi ih zamijenili ako odu.

Preokret se ipak može kontrolirati kroz aktivnosti ljudskih resursa i ako je uspješno uštedjeti novac tvrtke uz dobro zadržavanje i strategije upravljanja talentima, tada to mogu biti važni doprinosi organizacijske uspješnosti.

Uloga ljudskih resursa kao strateškog poslovnog partnera često se opisuje kao imati mjesto za stolom i doprinosti strateškim pravcima i uspjehu organizacije. To znači da su ljudski resursi uključeni u osmišljavanju i provođenju strategija. Dio doprinosa ljudskih resursa je imati financijske stručnosti i stvarati financijske rezultate, a ne samo jačati moral zaposlenika ili administrativne učinkovitosti. Stoga je glavna briga za glavne financijske direktore jesu li voditelji ljudskih resursa opremljeni kako bi im pomogli da planiraju i udovolje financijskim zahtjevima.

Međutim, iako je ova strateška uloga ljudskih resursa prepoznata, mnoge organizacije još uvijek trebaju napraviti značajan napredak ka njezinom ispunjavanju. Neki primjeri područja na kojima se mogu dati strateški doprinosi ljudskih resursa su:

- Evaluiranje spajanja i stjecanja radi organizacijske kompatibilnosti, strukturne promjene i potrebe osoblja,

- Provođenje planiranja radne snage kako bi se predvidjelo umirovljenje zaposlenika na svim razinama i identificiralo širenje radne snage u organizacijskim strateškim planovima,
- Vodeći naponi za odabir mjesta za nove objekte ili prebacivanje operacija na međunarodni outsourcing,
- Lokacije temeljene na potrebama radne snage,
- Uvođenje sustava upravljanja ljudskim resursima radi smanjenja administrativnog vremena, opreme i osoblja korištenjem tehnologija ljudskim resursa,
- Suradnja s voditeljima na razvoju revidirane prodaje,
- Plan naknada i poticaja kao novi proizvodi.

Doba je kada za natjecateljski trijumf organizacije treba značajno uključiti upravljanje ljudskim resursima na integrirani način koji zahtijeva takve mogućnosti od stručnjaka za ljudske resurse.

Uloga ljudskih resursa prešla je s voditelja na funkcionalnog vršnjaka s kompetencijama u drugim funkcijama koji je priznat od drugih kao ravnopravni partner. Ljudski resursi su motivirani da doprinesu organizacijskim ciljevima profitabilnosti i zadovoljstvu kupaca, te se na njih gleda kao na sredstvo za ostvarenje razvoja kvalitete. Odjel je odgovoran za praćenje zadovoljstva zaposlenika, budući da se na njega gleda kao na zamjenu za zadovoljstvo kupaca.

Prema McKinseyevom okvirnom modelu 7-S, ljudski resursi igraju ulogu katalizatora za organizaciju. Prema tome modelu, učinkovita organizacijska promjena je složeni odnos između sedam slova S. Upravljanje ljudskim resursima je postupak potpunog podudaranja između tri jaka slova S – strategy (strategija), structure (struktura) i systems (sustavi), te četiri slaba slova S – style (stil), staff (osoblje), skills (vještine) i super – ordinate goals (nadređeni ciljevi). Jasno je da sva slova S moraju nadopunjavati jedni druge i moraju biti usklađeni prema jedinstvenoj korporacijskoj viziji kako bi organizacija bila učinkovita. Većina slova S se određuje izravno ili neizravno na način na koji su upravljani ljudski resursi i time upravljanje ljudskim resursima mora biti dio ukupne poslovne strategije.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Aswathappa, K., *Human Resource and Personnel Management* (5th edition), Tata McGraw – Hill Publishing Company Ltd., India, 2008.

## **4. AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Menadžment ljudskih resursa jedna je od poslovnih organizacijskih funkcija koja povezuje aktivnosti od kojih su najvažnije analiza radnog mjesta, planiranje ponude i potražnje za ljudskim resursima, zapošljavanje potencijalnih kandidata, zasnivanje radnog odnosa sa izabranima, motiviranje i nagrađivanje zaposlenika, razvoj ljudskih resursa, obrazovanje i trening, zadržavanje zaposlenika i još mnoge druge.

### **4.1. Planiranje ljudskih potencijala**

Planiranje ljudskih resursa se može definirati kao proces usmjeren na anticipiranje budućih poslovnih zahtjeva i zahtjeva okoline na poduzeće i zadovoljavanje potreba za ljudskim resursima koje će ti budući uvjeti diktirati. Dakle, radi se o specifičnom procesu prevođenja strategijskih i poslovnih ciljeva organizacije u specifične ciljeve ljudskih potencijala u budućnosti.<sup>12</sup>

Prema Dessleru planiranje radne snage je proces odlučivanja koja će radna mjesta tvrtka popuniti i kako. Cilj je identificirati potencijalne nedostatke radne snage, obzirom na projicirane potrebe za djelatnicima. Planiranje radne snage prethodi regrutiranju i odabiru.<sup>13</sup>

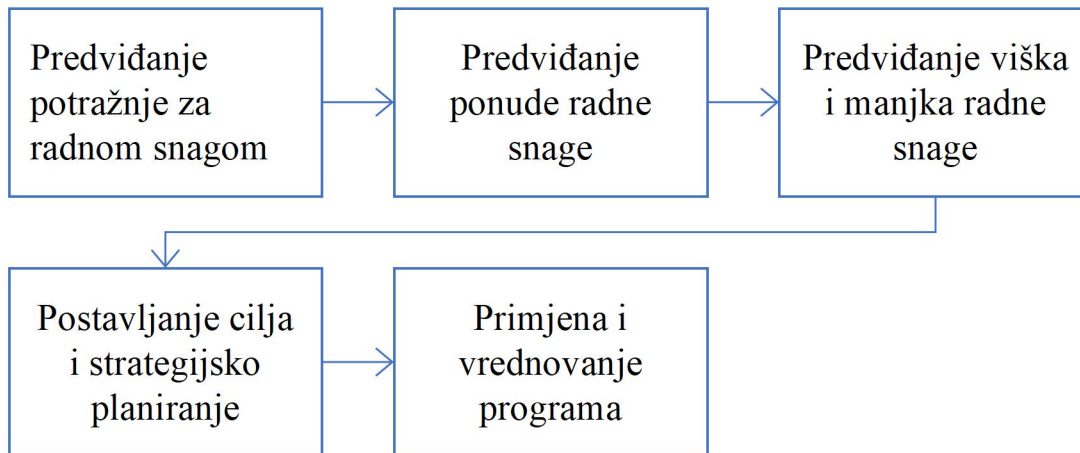
Pregled procesa planiranja ljudskih resursa prikazan je na Prikazu 6. Proces se sastoji od predviđanja, postavljanja cilja i strateškog planiranja, primjene programa te njegove evaluacije.

---

<sup>12</sup> Bahtijarević Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 182.

<sup>13</sup> Dessler G., Upravljanje ljudskim potencijalima, dvanaesto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2015., str. 99.

Prikaz 1: Proces planiranja ljudskih potencijala



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.

Kao što se vidi iz prethodnog prikaza, predviđanje je prvi korak u procesu 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 i na strani ponude i na strani potražnje 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>14</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

<sup>14</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.



će se u bliskoj budućnosti dogoditi radi mirovina, promaknuća, premještaja, dobrovoljnih odlazaka i otpuštanja.<sup>15</sup>

Nakon procesa predviđanja 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>16</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.

## 4.2. Analiza radnog mjesta

Analiza radnog mjesta jest proces određivanja glavnih zaduženja na radnim mjestima te osobina ljudi koje na ta mjesta treba zaposliti.<sup>17</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,

---

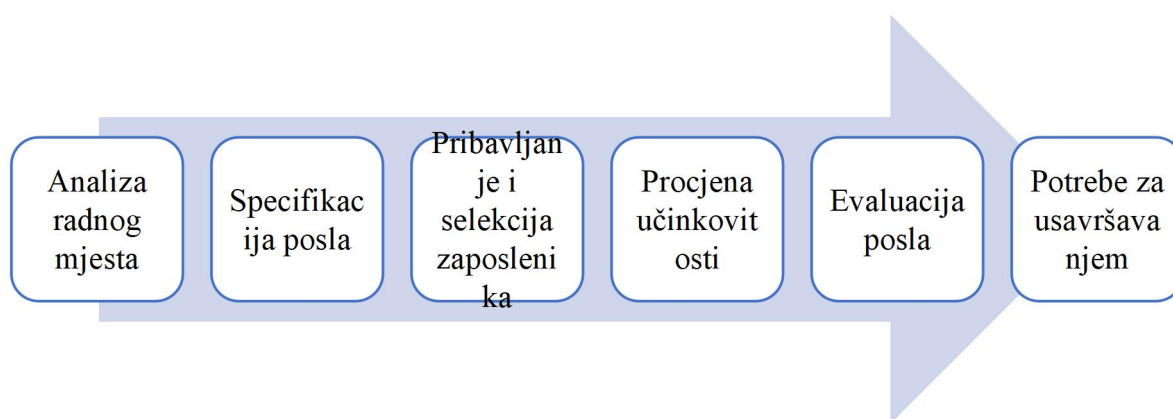
<sup>15</sup> Ibidem

<sup>16</sup> Ibidem

<sup>17</sup> Dessler G., Upravljanje ljudskim potencijalima, dvanaesto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2015., str. 142.

- **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>18</sup>

*Prikaz 2: Aktivnosti analize radnog mjesta*



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

### **4.3. Pribavljanje 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>19</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>20</sup> Pribavljanje uključuje traženje, privlačenje i osiguravanje „poola“ kandidata koji se javljaju 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 organizacija odluči za popunu upražnjenih radnih mjesta.

<sup>18</sup> Ibidem

<sup>19</sup> Bartolović V., Vukojević I., Menadžment ljudskih potencijala, Politike Europske unije u razvoju ljudskih potencijala, I. izdanje, Veleučilište u Slavanskom Brodu, 2019., str. 51.

<sup>20</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str.289.

Organizacije svoje potrebe za ljudskim resursima zadovoljavaju na dva načina:

- zapošljavanjem novih ljudi
- razvojem potencijala postojećih radnika.<sup>21</sup>

Regrutiranje je dvosmjernan proces jer u njemu sudjeluju dvije strane; organizacija koja ima potrebu da popuni upražnjena radna mjesta te kandidat koji je zainteresiran za rad u organizaciji. Nadalje, potencijalni kandidati potrebni za popunu slobodnih radnih mjesta mogu se osigurati na dva načina; interni (unutrašnji izvori regrutiranja) te eksterni (vanjski izvori). Uobičajeno se koriste oba izvora regrutiranja iako svaki od njih ima svoje nedostatke.<sup>22</sup>

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>23</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>24</sup>

U sljedećoj tablici prikazati će se prednosti i nedostaci eksternog i internog izvora regrutiranja.

*Tablica 1: 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	Može voditi gušenju novih ideja i inovacija

<sup>21</sup> Čerović S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013., str. 111.

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

<sup>23</sup> Ibidem

<sup>24</sup> Ibidem

zaposlenih	
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: obrada autora prema Bahtijarević- Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 294.*

*Tablica 2: Prednosti i nedostaci vanjskih izvora regrutiranja*

<b>VANJSKI IZVORI</b>	
<b>PREDNOSTI</b>	<b>NEDOSTACI</b>
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 probleme 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: obrada autora prema Bahtijarević- Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 294.*

Iz tablica 2 je vidljivo kako i unutarnji i vanjski izvori regrutiranja imaju svojih prednosti i nedostataka. Za organizaciju je najbolje kada ta dva izvora regrutiranja kombinira.

#### 4.4. Selekcija ljudskih potencijala

Selekcija podrazumijeva smanjivanje broja kandidata uporabom selekcijskih alata kao što su testovi, centar za procjenu i sigurnosnu provjeru i preporuka. Nakon toga, voditelj može intervjuirati najizglednije kandidate i odlučiti koga zaposliti.

Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima.<sup>25</sup> Dakle, iz navedenog se može zaključiti kako je selekcija osoblja proces kojim organizacije odlučuju koga će pustiti u svoje redove, a koga ne.

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>26</sup>

Cilj procesa selekcije je prognozirati i maksimizirati buduću radnu uspješnost zaposlenih i cijele organizacije.<sup>27</sup> Selekcijske odluke su izuzetno važne jer utječu na buduće troškove ili dobiti organizacije. Suvremene organizacije troše sve više novca, vremena i stručnih znanja na organiziranje dobrog procesa selekcije.

Glavni troškovi i potencijalni gubitci 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

---

<sup>25</sup> Bahtijarević- Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 331.

<sup>26</sup> Martinović M, Tanasković Z: Menadžment ljudskih resursa, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice, Užice, 2014., str. 38.

<sup>27</sup> Bahtijarević- Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 332.

- demotivacija za rad.<sup>28</sup>

Loš djelatnik ne djeluje samo na svoj rad nego na različite načine i na rad drugih jer ih ometa, frustrira, demotivira i slično pa je stoga izuzetno važno dobro i kvalitetno provesti proces selekcije kako do glavnih troškova ne bi došlo.

Nadalje, proces selekcije obuhvaća analizu prispjelih prijava te se odvija u četiri glavne faze:<sup>29</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 najpopularniji način odabira kandidata. Cilj je prikupiti informacije o kandidatima koji će omogućiti predviđanje o tome kako će dobro obaviti posao i time dovesti do odluke o odabiru. Razgovor je licem u lice ili u današnje vrijeme npr. Skypeom ukoliko se kandidat nalazi izvan države. Kada je riječ o pojedinačnom, a ne panel intervjuu, takav pruža najbolju moguću priliku za uspostavljanje bliskih kontakata, odnos između osobe koja vodi intervju i kandidata, čime se olakšava stjecanje informacija o prikladnosti kandidata i koliko dobro se uklapa u organizaciju.

Organizacija bi trebala koristiti strukturirane intervjuje, odnosno svim bi kandidatima trebala postavljati ista pitanja istim redoslijedom.

#### 4.5. 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 z konkretnu organizaciju), označava

---

<sup>28</sup> Bahtijarević- Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 332.

<sup>29</sup> Martinović M, Tanasković Z: Menadžment ljudskih resursa, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice, Užice, 2014., str. 38.

širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koje ju osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama.<sup>30</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>31</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>32</sup>

Obuku je moguće definirati s aspekta pojedinca i s aspekata poduzeća. 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>33</sup> S aspekta poduzeća, obuka se definira kao planirani trud poduzeća koji će pomoći zaposleniku u stjecanju znanja, vještina i stavova ili kao organizacijske aktivnosti i programi usmjereni na podizanje i razvoj znanja i vještina zaposlenika.<sup>34</sup>

Svakodnevne promjene koje se događaju u organizaciji pokreću potrebu za obukom, te su one grupirane na sljedeći način:<sup>35</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.

---

<sup>30</sup> Bahtijarević- Šiber, F., op.cit.,str. 721.

<sup>31</sup> Rupčić N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, 2018., str. 247.

<sup>32</sup> Bahtijarević- Šiber, F., op.cit.,str. 722.

<sup>33</sup> Bakotić D., Bogdanović V., Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, 2013.

<sup>34</sup> Ibidem

<sup>35</sup> Bubble M., Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str. 411.

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>36</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>37</sup>

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

Metode obrazovanja zaposlenika na radnom mjestu i izvan radnog okruženja se razlikuju. Obrazovanje na radnom mjestu može se odvijati na više načina: individualne instrukcije, rotacija posla, stručna praksa, prenošenje iskustava, dodjeljivanje projektnih zadataka, obuka pomoću raznih elektroničkih sredstava za učenje, itd. S druge strane, za obrazovanje zaposlenika izvan radnog okruženja koriste se specijalizirani stručni seminari, studije slučajeva, simulacije, konferencije i rasprave, obučavanje u simuliranim radnim uvjetima, itd.

---

<sup>36</sup> Ibidem

<sup>37</sup> Poljak T., Psihologija rada, FER Zagreb, 2006., str. 26.



## **4.6. 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 kontraproductivnog ponašanja.<sup>38</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>39</sup>

### **4.6.1. 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 iliti 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>40</sup> Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenika prikazana je u tablici 1.

---

<sup>38</sup> Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 600. – 601.

<sup>39</sup> Ibid., str. 602. – 603.

<sup>40</sup> Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 614.

Tablica 3. 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 i 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.*

#### 4.6.2. 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. Zaposlenici 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>41</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

<sup>41</sup> Kanfer, R.: Motivation theory and industrial and organizational psychology, Handbook of industrial and organizational psychology, 1(2), 1990., str. 75. – 130.

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>42</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>43</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>44</sup>

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 se potencijal kreativnost, 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 na poslu znatno utječe na ustrajnost i kvalitetu obavljenog posla pa se sve veća pažnja 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.

---

<sup>42</sup> Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog Veleučilišta u Čakovcu, 2(1), 2011., str. 152. – 169..

<sup>43</sup> Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 668.

<sup>44</sup> Buntak, K., Droždek 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), (pristupljeno 06. kolovoza 2020.)

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).

## 5.VLASTITO ISTRAŽIVANJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆU “JADRAN TVORNICA INTERIJERA”

### 5.1. Osnovni podaci o poduzeću Jadran

*Slika 1: Logo poduzeća Jadran tvornica interijera*



*Izvor: Interni podaci poduzeća Jadran - ti*

Poduzeće „Jadran-ti“ osnovano je 1946. godine. Tijekom svih godina svojeg poslovanja razvijali su vlastite programe s prepoznatljivim dizajnom koji je uvažao suvremene, funkcionalne, kvalitativne i estetske zahtjeve.

Tijekom godina Jadran tvornica je mijenjala vlasnike, mijenjala ime, borila se s konkurencijom na tržištu, tehnologijom, ali je zadržala slavu proizvoda kvalitetom i kvantitetom rada.

Danas ponosno stoji i radi pod nazivom Jadran tvornica interijera. U sudski registar 11. rujna 2006. godine pod nazivom Jadran tvornica interijera upisuje se s djelatnostima:

- Prerada drva, proizvodnja od drva i pluta, osim namještaja proizvodnja od slame i pleterskih materijala
- Proizvodnja namještaja
- Proizvodnja proizvoda od metala

- Proizvodnja ambalaže od plastike

Vlasnik i glavni direktor Jadran tvornice interijera danas je Ivan Paradžik, dipl.ing. Proizvode nekoliko programa namještaja za opremanje poslovnih, ugostiteljskih, sportskih, javnih i stambenih prostora te opremu za škole i bolnice.

U vlastitim programima i kooperaciji sadrže usvojene tehnologije proizvodnje elemenata iz profiliranog i lijevanog metala, masivnog, pločastog i lameliranog drva, kao i lijevanih i injektivnih polimera. Vizija Jadrana je biti moderna, inovativna i učinkovita tvrtka koja dizajnira, proizvodi i prodaje visokokvalitetni namještaj te doprinosi kvaliteti života njenih klijenata. Misija Jadrana je graditi i održavati dugoročne odnose s klijentima nudeći im jedinstvene proizvode i usluge prilagođene njihovim individualnih potrebama.

Jadran stvara dodanu vrijednost razvojem novih proizvoda, stalnim inovacijama, prepoznavanjem i razvijanjem ljudskog potencijala.

Jadran tvornica interijera danas oprema ponajviše državne ustanove – škole, bolnice, učeničke domove, dječje vrtiće, policijske postaje, kina, dvorane, hotele, hostele, ali i u svom asortimanu nudi usluge za male obrte i fizičke osobe.

Ponekad kada ima priliku, Jadran tvornica interijera dobrovoljno pomaže javnim ustanovama putem donacija izrade namještaja.

Samo neki od proizvoda su prikazani na sljedećim slikama:

*Slika 2: Amfiteatarska dvorana Sv. Filip Jakov*



*Izvor: Jadran - ti*

*Slika 3: Školska klupa - dvosjed*



*Izvor: Jadran - ti*

*Slika 4: Program Soba*



*Izvor: Jadran - ti*

*Slika 5: Dječji vrtić Pazin*



*Izvor: Jadran - ti*

*Slika 6: Program Quadro - trosjed i fotelja*



*Izvor: Jadran - ti*



*Slika 7: Program Uni, trosjed*



*Izvor: Jadran – ti*

## **5.2. Asortiman proizvoda poduzeća Jadran**

Prilagođavanjem tržištu i tržišnoj konkurenciji Jadran-ti izrađuje proizvode po narudžbi specifikaciji koju dobije od kupaca. Ono što Jadran nudi u svom asortimanu i na tržištu se ne mijenja je program škola i program Quadro.

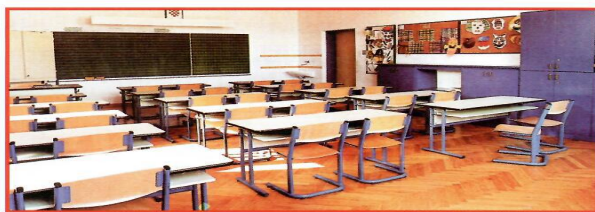
Jadran ugledni proizvođač namještaja, osmislio je i proizveo moderan i funkcionalan namještaj za škole koji je prilagođen uzrastu učenika, njihovim zadacima i potrebama nastavnog programa i nastavnica. Namještaj je namijenjen opremanju zbornica, učionica dnevnog boravka, kabineta i zajedničkih prostorija. Metalni dijelovi su izrađeni od čeličnih cijevi, površinski zaštićeni plastificiranjem. Drveni dijelovi su izrađeni od iverice oplemenjene folijama ili furnirima, površinski zaštićeni kvalitetnim lakovima.

Slika 8: Program Škola



### učionica

- klupe i stolci za učenje
- katedre i stolci za nastavnike
- ormari i vitrine za učionice
- pokretni ormari za AV sredstva



### kabineti

- klupe i stolci za učenike, ormari i vitrine
- kolica za AV sredstva za kabinete različitih obrazovnih programa, likovni odgoj, glazbeni odgoj, te programe humanističkih i prirodnih predmeta

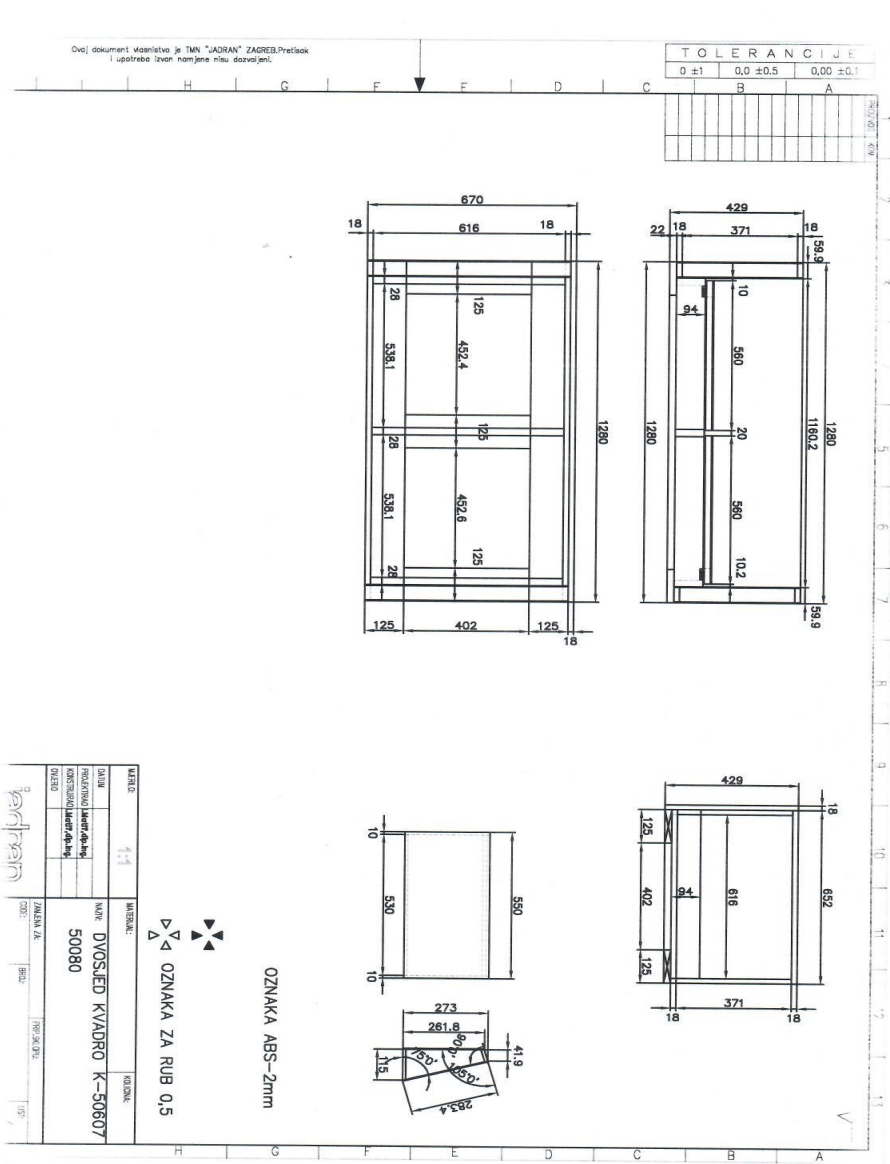
Za sve informacije izvolite se obratiti s povjerenjem na našu adresu. Naši arhitekti rado će vam pomoći savjetom.  
JADRAN TVORNICA METALNOG NAMJEŠTAJA d.d.

10000 Zagreb, Kralja Tomislava 11, telefon: 01/3652-555, telefax: 01/3079-381, 3652-587

Izvor: Jadran – ti

Program quadro je komplet od trosjeda, dvosjeda i fotelje. Definiran je svojim dimenzijama gdje u izradi mogu biti odstupanja +/-5%. Quadro je primjer proizvodnje proizvoda koja prođe sve odjele u Jadran tvornici interijera. Drvena odradi dio drvenog kostura po dimenzijama danim od tehničke uprave, fina strojna koja odrađuje lakiranje, lijepljenje i spajanje kostura, tapetarija koja radi završno tapeciranje u tkaninu po izboru kupca i metalna odradi noge koje se u montaži montiraju na gotov proizvod.

Slika 9: Specifikacija Quadro

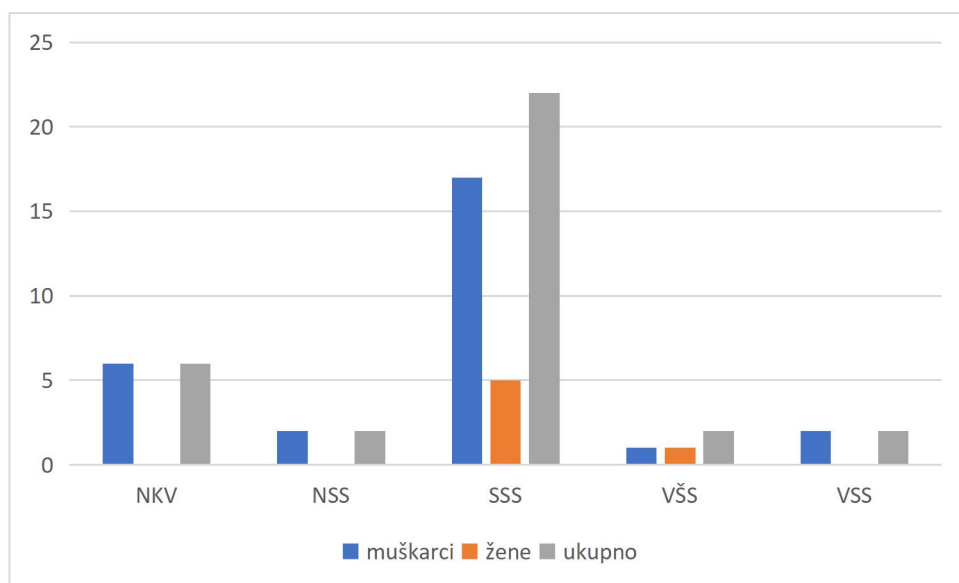


Izvor: Jadran – ti

### 5.3. Organizacijska struktura poduzeća

Poduzeće trenutno zapošljava trideset pet zaposlenika. Ovisno o poslu u poduzeću su zaposleni radnici s različitim kvalifikacijama, a trenutno poduzeće zapošljava šest niskokvalificiranih radnika, dva sa nižom stručnom spremom, dvadeset dva sa srednjoj stručnom spremom, dva sa višom stručnom spremom i dva sa visokom stručnom spremom, što se može vidjeti na sljedećem grafikonu.

Grafikon 1: Kvalifikacijska struktura poduzeća

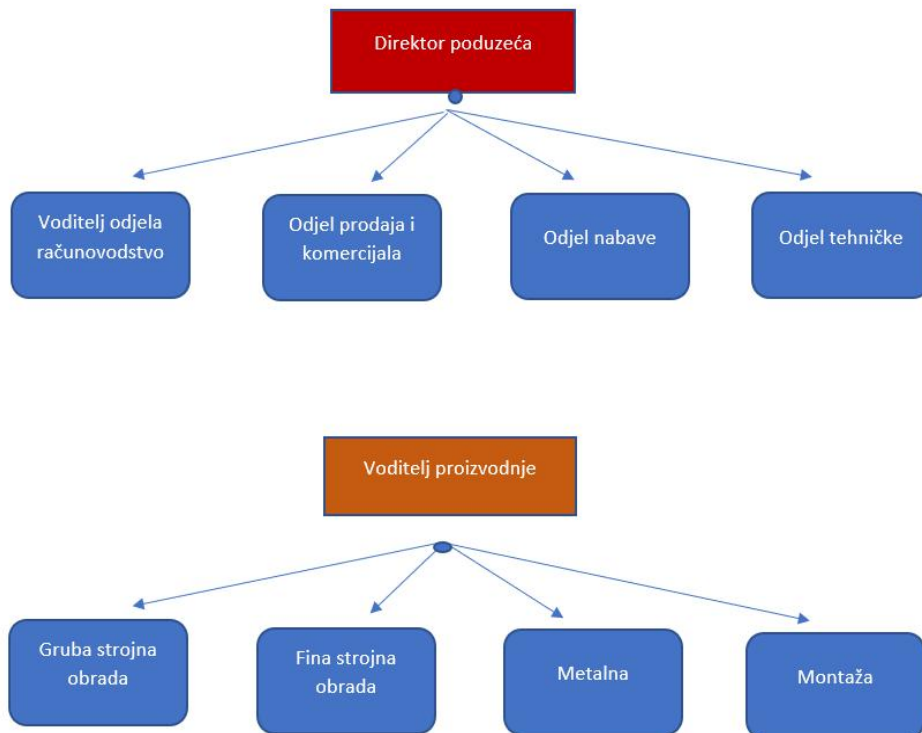


Izvor: Vlastita izrada autora

Zaključak koji se izvodi iz grafikona 1 je da ima najviše radnika i to muškaraca sa srednjom stručnom spremom te niskokvalificiranih radnika (samo muškaraca) kojima se pružila prilika da nauče posao i doprinose svojim radom ovom poduzeću te se u njemu i zadržavaju.

Poduzeće “Jadran tvornica interijera” ima organiziranu strukturu na način da svaki odjel ima svog voditelja koji je zadužen za kontrolu i organizaciju vođenja posla.

Slika 10: Organizacijska struktura poduzeća



Izvor: Vlastita izrada autora

U poduzeću “Jadran-ti” direktor je taj koji upravlja poduzećem, donosi glavne odluke, pronalazi posao, komunicira s kupcima, izlazi na teren, te je njegovo radno vrijeme prilagođeno poslu.

Voditelji se nalaze u hijerarhijskoj poziciji ispod direktora u poduzeću te kontrolira zaposlenike podređene njemu. Voditelj računovodstva kontrolira odjel prodaje i komercijale te odjel nabave. Odjel tehničke ima izravnu komunikaciju sa direktorom te ga kontrolira voditelj proizvodnje. Voditelj proizvodnje je zadužen i za odjele u proizvodnji, a tu spada gruba strojna obrada, fina strojna obrada, metalna i montaža. Odjel računovodstva, prodaje i komercijale, nabave, tehnička i voditelj proizvodnje usko surađuju i donose zajednički odluke vezane za poduzeće.

Dobna struktura u poduzeću Jadran-ti je veoma raznolika tako da broj radnika u intervalu od 19-24 godine je 2 radnik, od 25-29 godine 1 radnik, od 30-39 godina 6 radnika, od 40-49 godina 5 radnika, od 50-59 godina 13 radnika, 6 radnika između 60-64 godine te je 1 radnik je u kategoriji 65 i više godina.

Iz iznesenog se može zaključiti da ima više starijih radnika koji se zadržavaju u poduzeću zbog iskustva i zadovoljstva radnim mjestom i uvjetima rada.

Što se tiče spolne strukture u poduzeću, muškaraca ima 28 , a samo 6 žena. Kako je to poduzeće sa proizvodnim pogonom i težim radnim uvjetima za pretpostaviti je kako je više pogodno za muškarce dok žene prevladavaju u uredskim poslovima.

#### **5.4. Planiranja ljudskim resursima u poduzeću Jadran tvornica interijera**

Planiranje ljudskih potencijala može se okvirno definirati kao proces usmjeren na anticipiranje budućih poslovnih i zahtjeva okoline na organizaciju i zadovoljavanje potreba za ljudskim potencijalima koje će diktirati uvjeti.

Ono provodi organizacijsku misiju, ciljeve, planove i programe u djelotvorne ljudske potencijale da bi se postigli specifični rezultati. Jadran tvornica interijera kada radi na planiranju, upravljanju nastoji raditi prave stvari u pravo vrijeme, odnosno nastoji raditi postupke koje za posljedicu imaju organizaciju i pojedinca maksimalne dugoročne beneficije.

Planiranje ljudskih potencijala u Jadran-ti shvaća se kao proces predviđanja budućih zahtjeva organizacije za zalihama za prave ljude u pravom broju. Drugim riječima, planiranje ljudskih potencijala je proces određivanja potreba radne snage i formuliranje planova za upoznavanje tih potreba.

Planiranje ljudskih potencijala u poduzeću prolazi kroz četvero fazni proces.

Prva faza uključuje prikupljanje i analizu podataka putem popisa radne snage i budućih prognoza za naredno buduće razdoblje. Druga faza se sastoji od utvrđivanja ciljeva i politika u pogledu radne snage i stjecanja odobrenje za sve stavke. Treća faza uključuje izradu i provedbu planova i promocija kako bi se omogućilo organizacijama postizanje svojih ciljeva u pogledu radne snage. Četvrta faza odnosi se na kontrolu i evaluaciju planova radne snage kako bi se olakšao napredak u korist organizacije i zaposlenika. Dugoročno gledano, to znači da je moguće odreći se nečega u kratkom vremenu da bi bilo bolje kasnije. Proces planiranja omogućuje organizaciji da utvrdi koje su joj potrebe za radnom snagom i koji su potencijalni problemi s radnom snagom. To dovodi do učinkovitijih performansi.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Byars, L. L., Rue, L. W., *Human Resource Management* (5th edition), The McGraw – Hill Companies, USA, 1997.

## **5.5. Zapošljavanje i odabir zaposlenika**

Svakodnevno dolazi do zaprimanja velikog broja molbi za posao koje se analiziraju i klasificiraju. Pri selekciji se vrednuje niz karakteristika kao što su iskustvo u istoj ili sličnoj struci, komunikativnost, organiziranost, poznavanje jezika i spremnost na rad u više područja u odjelu za koji se traži zaposlenik. Kada nastane potreba za zaposlenikom za određeno radno mjesto, uz pristigle otvorene zamolbe, raspisuje se natječaj putem HZZ-a. Sve pristigle zamolbe se analiziraju i prvi korak kod odabira je da se napravi selekcija samo odgovarajućih kandidata za radno mjesto za koje se traži radnik.

Kada je riječ o kvaliteti ljudskih resursa proces selekcije igra važnu ulogu. Tim procesom poduzeća, različitim metodama i tehnikama nastoje izabrati one koji odgovaraju zahtjevima otvorenog radnog mjesta. Kandidati se procjenjuju na osnovi kvaliteta, specifičnih sposobnosti, znanja i vještina koje su potrebne za uspješno obavljanje zahtijevanih poslova i kvaliteta koje se uklapaju u strategiju i kulturu poduzeća.

U Jadranu -ti direktor je jedina osoba koja je zadužena za razgovor s kandidatima. Njegova odluka je konačna i on odlučuje tko će se zaposliti.

Odabir ljudskog resursa je odabir kvalificiranog pojedinca za popunu radnog mjesta u organizaciji. Pravim odabirom za poduzeće se smatra zapošljavanjem osobe koja će minimizirati troškove osposobljavanja te biti spremna za rad.

Od osnutka Jadran-ti kroz firmu je prošlo mnogo zaposlenika. Najveći dio djelatnika je zaposlen u vrijeme izvoza za MWA poduzeće iz Njemačke.

Zbog recesije 2008. godine najveći dio djelatnika otpušten je iz poduzeća zbog nedostatka posla. Tek nakon izlaska iz recesije 2009. godine ponovo dolazi do većeg zapošljavanja. Na svim poslovima su se tražili i zapošljavali radnici sukladno potrebama i zahtjevima tržišta.

Slika 11: Izvještaj iz računovodstvenog i kadrovskog programa

JADRAN TVORNICA INTERIJERA D.O.O.  
 Svibanjska 11  
 TEL. 047/844-425; fax 844 -42; FAX. :financije@jadran-ti.hr  
 IBAN: HR6223400091110247727  
 KKL321

Datum: 13/09/2021  
 Vrijeme: 13:20:32  
 Stranica: 1

STUPANJ OBRAZOVANJA		POČ.ST.		DOŠLI		OTIŠLI		OSTALI		
		M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	
0		00	0	0	1	0	1	0	0	0
1	NKV	00	2	0	18	3	14	3	6	0
2	NSS	00	0	0	1	0	0	0	1	0
3	PKV	00	1	0	3	1	4	1	0	0
4	KV	00	2	1	6	0	7	1	1	0
5	SSS	00	3	0	66	22	52	18	17	4
7	VŠS	00	0	0	3	1	2	0	1	1
8	VSS	00	0	0	6	0	4	0	2	0
UKUPNO:			8	1	104	27	84	23	28	5

Izvor: Jadran – ti

Za potrebe ovog rada provedeno je empirijsko istraživanje o radnim uvjetima, motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika na radu tijekom lipnja 2021. među stalnim zaposlenicima “Jadran-ti”.

Istraživanje je provedeno pomoću anketnih upitnika koji su podijeljeni zaposlenicima poduzeća. U istraživanju su sudjelovala 22 zaposlenika Jadran tvornice interijera koji su odgovarali na 8 kratkih pitanja. Rezultati dobiveni anketom bit će prikazani tabelarno i teorijski.

Anketni upitnik se sastajao od pitanja podijeljenih u dvije grupe:

- Opći podaci o ispitaniku
- Motivacija zaposlenika
- Zadovoljstvo zaposlenika

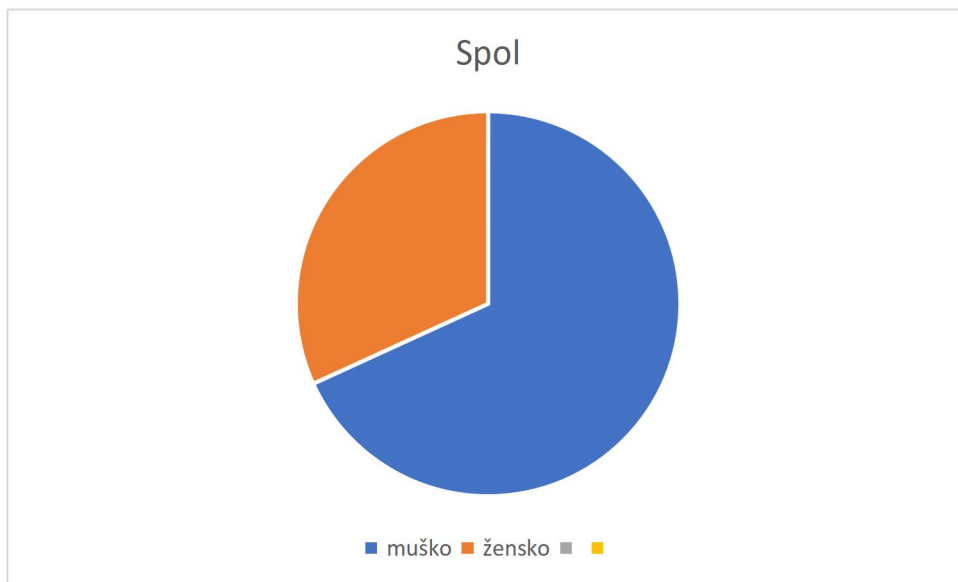
Prva grupa pitanja obuhvaćala je pitanja vezana za opće podatke o ispitaniku kao što su spol, dob, godine staža u Jadran-ti, stupanja obrazovanja.



Pitanja koja su vezana za motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika obuhvaćaju pitanja vezana za faktore koji utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika.

U ispitivanju je sudjelovalo 22 zaposlenika Jadran-ti te oni čine uzorak korišten u ovom istraživanju.

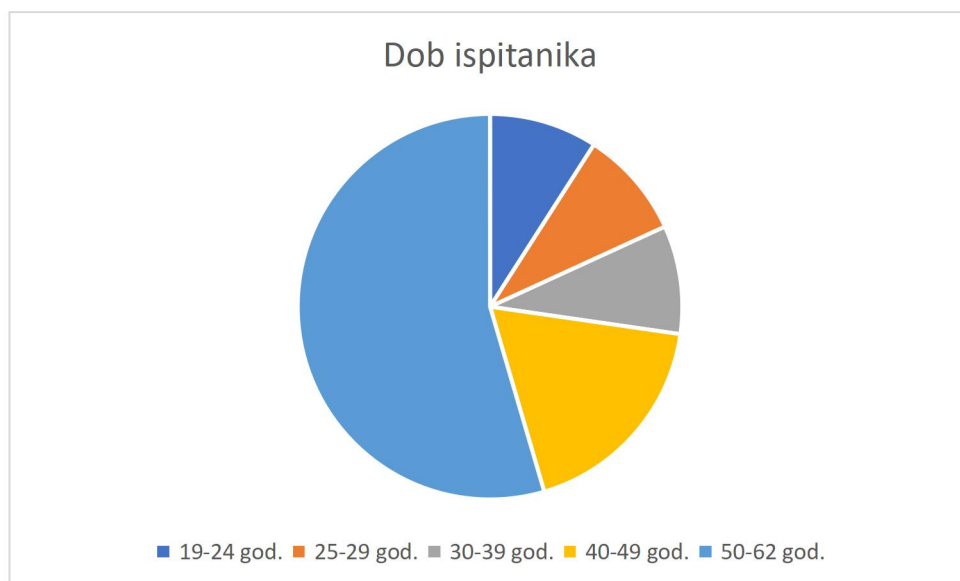
*Grafikon 1: Struktura ispitanika s obzirom na spol*



*Izvor: Vlastita izrada autora na temelju ankete*

Prema navedenom grafikonu može se utvrditi da su veći broj ispitanika muškarci u odnosu na žene, šta je i logično pošto u ukupnom broju zaposlenika dominiraju muškarci.

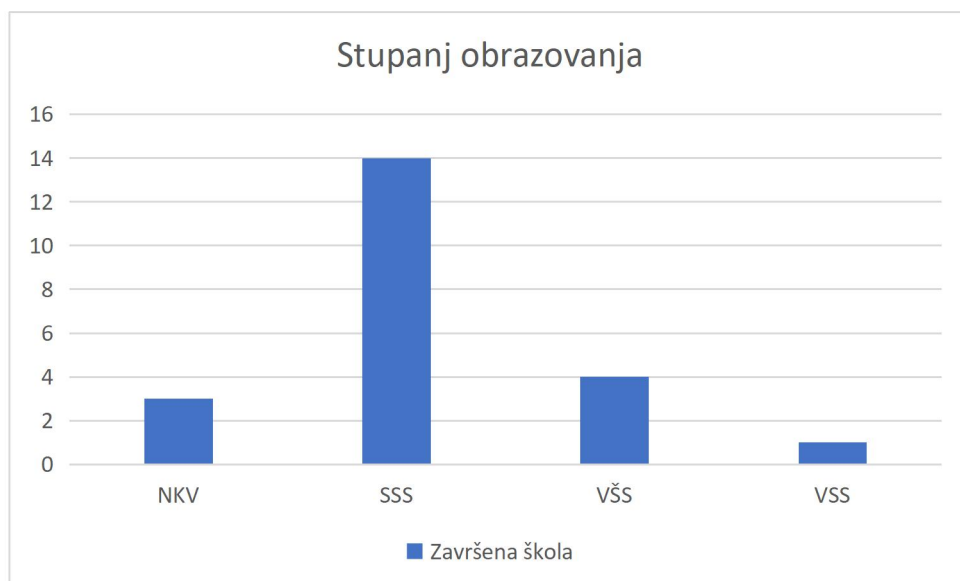
Grafikon 2: Struktura ispitanika s obzirom na dob



Izvor: Vlastita izrada autora na temelju ankete

Iz navedenog grafikona može se zaključiti da dominantna dob ispitanika i zaposlenika u Jadran tvornica interijera je od 50-62 godine što navodi na zaključak da je isto poduzeće interesantno zaposlenicima starije životne dobi koji su tu i započeli svoju karijeru.

Grafikon 3: Stupanj obrazovanja zaposlenika



Izvor: Vlastita izrada autora na temelju ankete

Na grafikonu je prikazan stupanj obrazovanja zaposlenika Jadran-ti gdje se može vidjeti da je zaposleno najviše sa Srednjom stručnom spremom iako u Jadran tvornica interijera je pružena prilika i onima koji nemaju potrebnu stručnu spremu.

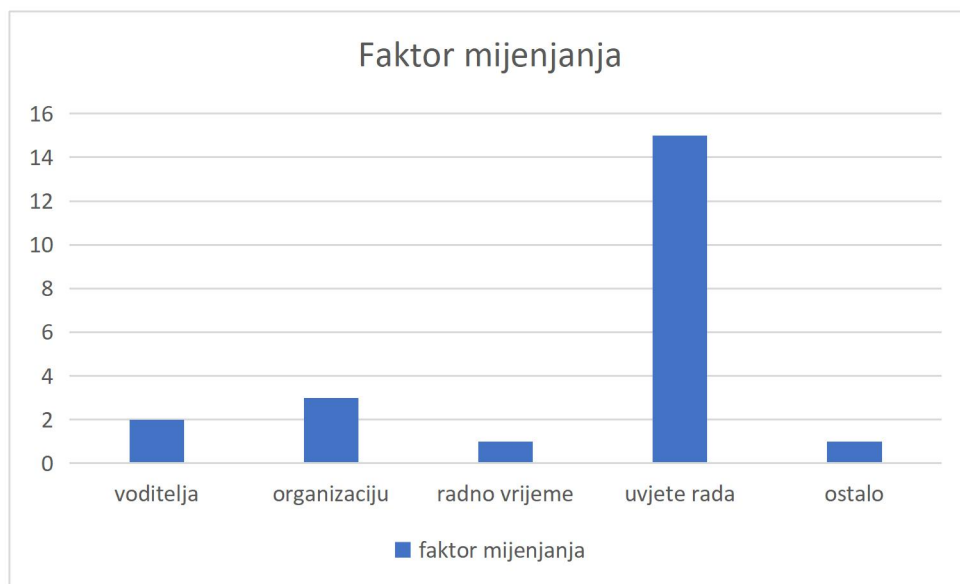
Grafikon4: Ocjena zadovoljstva radom



Izvor: Vlastita izrada autora na temelju ankete

U anketnom upitniku zadovoljstvo radom i radnim mjestom je podijeljeno. U rasponu od ocjene 2 do ocjene 5 radnici su podjednako iskazali sklonost svakoj ponuđenoj ocjeni što navodi na potrebu za detaljnijom analizom i definiranjem što zadovoljstvo radom pojedincima predstavlja.

*Grafikon 5: Promjena ponuđenog faktora*



*Izvor: Vlastita izrada autora na temelju ankete*

U poduzeću Jadran tvornica interijera motivacija zaposlenika je na način da se povećava plaća s godinom staža, doprinosom poslu.

Grafikon 6: Motivacija zaposlenika



Izvor: Vlastita izrada autora na temelju ankete

Motivirani zaposlenici bolje i efikasnije rade kada ih se nagradi i kada je njihov rad prepoznat od strane direktora. Zbog toga se u poduzeću Jadran tvornica interijera zaposlenike cijeni i nagrađuje za rad da bi i oni dali više i bolje odrađivali posao.

Iz ankete koja je podijeljena među zaposlenicima može se vidjeti da bez obzira na spol, dob ispitanika, stupanj obrazovanja i godine staža u Jadran-ti, zaposlenici su zadovoljni sa radom u poduzeću, pojedinci bi mijenjali organizaciju i voditelja. Novac kao glavni motivator je svima bitan u poduzeću. Postoji puno mogućnosti za napredak te bi isto istraživanje trebalo kontinuirano provoditi i ukazivati radnicima na važnost istog kako bi se uvjeti i klima u poduzeću još više popravili.

## 6. ZAKLJUČAK

Tema ovog završnog rada bila je upravljanje ljudskim potencijalima u teoriji i na konkretnom praktičnom primjeru poduzeća Jadran-ti.. Ključni čimbenik uspjeha današnjih tvrtki je ljudski kapital. Stoga, glavni izazov s kojim se organizacije sreću je osiguranje uključenosti, motiviranosti te produktivnosti zaposlenika. Kako bi se provelo uspješno upravljanje u organizaciji, koristi se upravljanje ljudskim potencijalima. To je multidisciplinarno područje znanosti. Ono je poslovna funkcija koja je zastupljena u svakoj profitnoj ili neprofitnoj organizaciji bez obzira, na veličinu ili dobit. Upravljanje ljudskim potencijalima doprinos ostvarivanju organizacijskih ciljeva, kao i pojedinačnih ciljeva zaposlenika. Također, bavi se privlačenjem talenata, osiguranjem zadovoljstva na poslu, angažiranjem zaposlenika, učinkovitim upravljanjem uspjeha te praćenjem doprinosa u aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima.

Jadran tvornica interijera radi i posluje već 75 godina, iako su njihovi proizvodi prepoznati i cijenjeni u svijetu organizacija i upravljanje ljudskim potencijalima je dosta neshvaćeno i slabo primijenjeno u poduzeću. Direktor je jedina osoba u poduzeću koja donosi glavne odluke i rukovodi svi pozicijama. Za samo poduzeće to nije pozitivno jer se voditelji ne osjećaju dovoljno bitnima, njihova uloga u upravljanju je ograničena. Novac je glavni motivator zaposlenicima, iako u konkretnom poduzeću materijalne kompenzacije izostaju i zbog toga kvalitetni zaposlenici odlaze s radnih mjesta zbog boljih prilika koje im se nude u okruženju.

## LITERATURA

1. Armstrong, M., *A Handbook of Human Resource Management Practice* (7th edition), Kogan Page Limited, Great Britain, 1999.,
2. Aswathappa, K., *Human Resource and Personnel Management* (5th edition), Tata McGraw – Hill Publishing Company Ltd., India, 2008.,
3. Bahtijarević Šiber, Fikreta, *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999.,
4. Bakotić D., Bogdanović V., *Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad*, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, 2013.
5. Bartolović V., Vukojević I., *Menadžment ljudskih potencijala*, Politike Europske unije u razvoju ljudskih potencijala, I. izdanje, Veleučilište u Slavonskom Brodu, 2019., str. 51.
6. Bee, F., Bee, R., *Training Needs Analysis and Evaluation*, Chartered Institute of Personnel, USA, 1994.,
7. Bubble M., *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str. 411.
8. Byars, L. L., Rue, L. W., *Human Resource Management* (5th edition), The McGraw – Hill Companies, USA, 1997.,
9. Buntak, K., Droždek 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), (pristupljeno 06. kolovoza 2020.)
10. Byars, L., Rue, L., (2006) *Human resource management*, McGraw-Hill/Irwin
11. Cerović S., *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.,
12. Dessler G., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, dvanaesto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2015.,
13. Dessler, G., *Personnel Management*, Prentice Hall International Editions, USA, 2001.,
14. Kanfer, R.: *Motivation theory and industrial and organizational psychology*, *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 1990.,
15. Mamoria, C. B., Gankar, S. V., *A Textbook of Human Resource Management*, Himalaya Publishing House, India, 2006.,
16. Marušić, Sveto, *Upravljanje ljudskim resursima*, Adeco, Hrvatska, 2006.,

17. Martinović M, Tanasković Z: Menadžment ljudskih resursa, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija
18. Noe R.A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P.M., Menadžment ljudskih potencijala, treće izdanje, MATE, d.o.o., Zagreb, 2006.,
19. Pattanayak, B., Human Resource Management, Prentice Hall of India Pvt. Ltd., India, 2001.,
20. Prasad, L. M., Human Resource Management, Sultan Chand and Sons, India, 2005.,
21. Poljak T., Psihologija rada, FER Zagreb, 2006.,
22. Rao, P. S., Management and Organizational Behaviour (1st edition), Himalaya Publishing House, India, 2004.
23. Rupčić N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, 2018., str. 247.
24. Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog Veleučilišta u Čakovcu, 2(1), 2011., str. 152. – 169..

#### Izvori:

- ✧ Buntak, K., Droždek 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), (pristupljeno 06. kolovoza 2020.)
- ✧ [open.lib.umn.edu/humanresourcesmanagement/chapter/2-2-writing-the-hrm-plan](http://open.lib.umn.edu/humanresourcesmanagement/chapter/2-2-writing-the-hrm-plan) (pristupljeno 14.07.2021.),
- ✧ [theinvestorsbook.com/human-resource-management-hrm.html](http://theinvestorsbook.com/human-resource-management-hrm.html)(pristupljeno 14.07.2021.),
- ✧ K. Aswathappa:Human Resource Management (pristupljeno 15.07.2021.),
- ✧ [searchhrsoftware.techtarget.com](http://searchhrsoftware.techtarget.com) (pristupljeno 15.07.2021.),
- ✧ [brainkart.com/Function-of-Human-Resource-Management](http://brainkart.com/Function-of-Human-Resource-Management) (pristupljeno 20.07.2021.),
- ✧ [braus.in/hrm-basic-notes.pdf](http://braus.in/hrm-basic-notes.pdf) (pristupljeno 20.07.2021.),
- ✧ [mbaskool.com](http://mbaskool.com) (pristupljeno 20.07.2021.),
- ✧ [braus.in/hrm-basic-notes.pdf](http://braus.in/hrm-basic-notes.pdf) (pristupljeno 21.07.2021.),
- ✧ [poslovniforum.hr/management/motivacijske\\_tehnike.asp](http://poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp) (pristupljeno 29.07.2021.),
- ✧ <http://www.poslovniforum.hr/asp> (pristupljeno 29.07.2021.)



## POPIS ILUSTRACIJA

### POPIS SLIKA

Prikaz 1: Proces planiranja ljudskih resursa.....	24
Prikaz 2: Aktivnosti analize radnog mjesta.....	26
Tablica 1: Prednosti i nedostaci unutarnjeg izvora kandidata.....	27
Tablica 2: Prednosti i nedostaci vanjskog izvora regrutiranja.....	28
Tablica 3: Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike.....	34
Slika 1: Logo poduzeća Jadran tvornica interijera.....	37
Slika 2: Amfiteatarska dvorana Sv. Filip Jakov.....	38
Slika 3: Školska klupa - dvosjed.....	39
Slika 4: Program Soba.....	39
Slika 5: Dječji vrtić Pazin.....	40
Slika 6: Program Quadro - trosjed i fotelja.....	40
Slika 7: Program Uni, trosjed.....	41
Slika 8: Program Škola.....	42
Slika 9: Specifikacija Quadro.....	43
Slika 10: Organizacijska struktura poduzeća.....	45
Slika 11: Izvještaj iz računovodstvenog i kadrovskog programa.....	48

### POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Struktura ispitanika s obzirom na spol.....	49
Grafikon 2: Struktura ispitanika s obzirom na dob.....	50
Grafikon 3: Stupanj obrazovanja zaposlenika.....	51
Grafikon 4: Ocjena zadovoljstva radom.....	51
Grafikon 5: Promjena ponuđenog faktora.....	52
Grafikon 6: Motivacija zaposlenika.....	53

